

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JÚLIO CÉSAR BIANCHI JÚNIOR

**ESTRATÉGIAS DE ATENDIMENTO PÓS-VENDA NA PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS DE TRANSPORTE DE CARGAS**

BENTO GONÇALVES

2021

JÚLIO CÉSAR BIANCHI JÚNIOR

**ESTRATÉGIAS DE ATENDIMENTO PÓS-VENDA NA PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS DE TRANSPORTE DE CARGAS**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador TCC I e II: Prof. Dr. Carlos Eduardo Roehe Reginato

BENTO GONÇALVES

2021

JÚLIO CÉSAR BIANCHI JÚNIOR

**ESTRATÉGIAS DE ATENDIMENTO PÓS-VENDA NA PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS DE TRANSPORTE DE CARGAS**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em ____/____/____

Banca Examinadora:

Orientador Prof. Dr. Carlos Eduardo Roehe Reginato
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Deonir De Toni
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Jaci Natal Tasca
Universidade de Caxias do Sul – UCS

RESUMO

A satisfação do consumidor é o que mantém o vínculo entre partes, podendo levar à fidelização, sendo uma reação que o cliente terá somente após a contratação e ter usufruído de um atendimento de qualidade. Nesse contexto, este trabalho tem como objetivo apresentar estratégias de atendimento ao cliente, sobretudo no pós-venda, como forma de promover a sua satisfação e consequente fidelização na tomada de serviços de transporte de cargas em geral. A pesquisa tem abordagem qualitativa e quantitativa e se desenvolveu através da aplicação do método *survey* e da pesquisa bibliográfica, a fim de apresentar a proposta de melhoria. Pode-se identificar a viabilidade operacional e financeira da proposta apresentada, sobretudo, por se tratar de aprimoramentos dos procedimentos internos do setor comercial e que envolve ações de baixo ou zero investimento.

Palavras chave: Atendimento ao cliente. Pós-venda. Prestação de serviços. Transporte de cargas.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1 – Logomarca Empresarial | 13 |
| Figura 2 – Estados de atuação da Bento Brasil Transportes | 16 |
| Figura 3 – Matriz SWOT..... | 57 |
| Figura 4 – Desempenho da demanda do transporte em agosto de 2020 em relação ao mesmo período de anos anteriores..... | 71 |
| Figura 5 – Etapas de venda | 77 |
| Figura 6 – Caracterização da atividade empresarial | 96 |
| Figura 7 – Tempo de atuação no mercado | 96 |
| Figura 8 – Situação atual do relacionamento com a empresa..... | 98 |
| Figura 9 – Tempo de vínculo com a empresa | 98 |
| Figura 10 – Frequência de contratação dos serviços da transportadora..... | 99 |
| Figura 11 – Número de prestadores de serviços de transporte de cargas..... | 100 |
| Figura 12 – Avaliação da qualidade do atendimento ao cliente | 101 |
| Figura 13 – Tratamento dos atendedores sobre as dúvidas e preocupações do cliente | 102 |
| Figura 14 – Meio de comunicação de eventual problema na entrega do produto... .. | 102 |
| Figura 15 – Tempo para solucionar os problemas advindos de entregas | 103 |
| Figura 16 – Opinião sobre o bom atendimento no ato da contratação e no pós-venda | 104 |
| Figura 17 – Continuidade do relacionamento após a primeira contratação | 105 |
| Figura 18 – Contato por parte da empresa após a finalização de um serviço..... | 106 |
| Figura 19 – Visita presencial por parte da transportadora..... | 106 |
| Figura 20 – Avaliação sobre o tratamento dado às reclamações..... | 107 |
| Figura 21 – A forma de resolução de problemas com a entrega..... | 108 |
| Figura 22 – Percepção sobre o atendimento pelos atendedores | 109 |
| Figura 23 – O atendimento como influência na hora da recontração..... | 109 |
| Figura 24 – Esboço de fluxograma de registro de uma reclamação | 117 |
| Figura 25 – Postagens em Redes Sociais | 121 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1 – Administração em geral..... | 36 |
| Quadro 2 – <i>Marketing</i> e vendas | 39 |
| Quadro 3 – Área de operações | 43 |
| Quadro 4 – Área de Materiais | 47 |
| Quadro 5 – Gestão de pessoas..... | 48 |
| Quadro 6 – Área de Finanças | 51 |
| Quadro 7 – Análise SWOT da Bento Brasil Transportes..... | 55 |
| Quadro 8 – CANVAS da Bento Brasil Transportes | 59 |
| Quadro 9 – resumo do referencial teórico | 87 |
| Quadro 10 – Delineamento da pesquisa | 94 |
| Quadro 11 – Plano de ações..... | 123 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 9 |
| 2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA..... | 12 |
| 2.1 DADOS GERAIS | 12 |
| 2.2 HISTÓRICO..... | 13 |
| 2.3 SERVIÇOS..... | 14 |
| 3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO | 18 |
| 3.1 MICROAMBIENTE | 18 |
| 3.1.1 Clientes | 18 |
| 3.1.2 Fornecedores..... | 20 |
| 3.1.3 Concorrentes | 22 |
| 3.1.4 Entidades regulamentadoras | 24 |
| 3.2 MACROAMBIENTE | 27 |
| 3.2.1 Fatores Econômicos | 27 |
| 3.2.2 Fatores Políticos-legais | 29 |
| 3.2.3 Fatores Tecnológicos | 31 |
| 3.2.4 Fatores Sociais..... | 33 |
| 3.3 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS | 33 |
| 4 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL | 36 |
| 4.1 ADMINISTRAÇÃO GERAL..... | 36 |
| 4.2 ÁREA <i>MARKETING</i> E VENDAS | 39 |
| 4.3 ÁREA DE OPERAÇÕES..... | 43 |
| 4.4 ÁREA DE MATERIAIS | 46 |
| 4.5 ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS..... | 48 |
| 4.6 ÁREA DE FINANÇAS | 51 |
| 5 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE TRABALHO | 55 |
| 5.1 ANÁLISE SWOT..... | 55 |
| 5.2 CANVAS..... | 58 |
| 5.3 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA | 60 |

| | |
|---|------------|
| 5.4 OBJETIVO GERAL | 62 |
| 5.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 62 |
| 5.6 JUSTIFICATIVA | 63 |
| 6 REVISÃO DA LITERATURA | 67 |
| 6.1 O SETOR DE TRANSPORTES TERRESTRES NO BRASIL..... | 67 |
| 6.1.1 Transporte terrestre de cargas | 69 |
| 6.3 ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS | 72 |
| 6.3.1 O processo de vendas | 76 |
| 6.3.2 Qualidade do atendimento ao consumidor..... | 81 |
| 6.3.3 O pós-venda e a satisfação de clientes..... | 84 |
| 6.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O REFERENCIAL TEÓRICO | 87 |
| 7 METODOLOGIA | 89 |
| 7.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA | 89 |
| 7.1.1 Naturezas qualitativa e quantitativa..... | 89 |
| 7.1.2 Níveis: pesquisa exploratória e pesquisa descritiva..... | 90 |
| 7.1.3 Estratégias | 91 |
| 7.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO | 91 |
| 7.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS | 92 |
| 7.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS | 93 |
| 8 ANÁLISE DOS RESULTADOS | 95 |
| 8.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA | 95 |
| 8.2 RELACIONAMENTO COM A EMPRESA | 97 |
| 8.3 QUALIDADE NO ATENDIMENTO..... | 100 |
| 8.4 ATENDIMENTO PÓS-VENDA..... | 104 |
| 8.5 SATISFAÇÃO DO CLIENTE..... | 108 |
| 8.6 SUGESTÕES DE MELHORIA POR PARTE DOS CLIENTES | 110 |
| 9 RECOMENDAÇÕES..... | 112 |
| 9.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA | 112 |
| 9.2 AÇÕES PROPOSTAS | 114 |
| 9.2.1 Criação de um fluxograma de atendimento | 115 |

| | |
|--|------------|
| 9.2.2 Treinamento dos atendentes..... | 118 |
| 9.2.3 Estabelecer meio de comunicação pós-venda em casos de reclamações | 119 |
| 9.2.4 Investimento em <i>marketing</i> de relacionamento | 120 |
| 9.3 PLANO DE AÇÃO..... | 122 |
| 9.4 VIABILIDADE OPERACIONAL..... | 125 |
| 9.5 VIABILIDADE FINANCEIRA | 126 |
| | |
| 10 CONCLUSÕES | 127 |
| | |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 131 |
| | |
| APÊNDICES | 136 |

1 INTRODUÇÃO

Escolheu-se para realização do diagnóstico empresarial, a Bento Brasil Transportes e Logística Ltda, empresa especializada em transportes rodoviários de cargas em geral, originárias do Rio Grande do Sul para outros Estados Brasileiros.

Pretendeu-se, por meio do diagnóstico empresarial, identificar a área da organização que necessita de aprimoramento, para que se aplique o presente projeto. Para tanto, o diagnóstico se realizou a partir da pesquisa aplicada de natureza exploratória e bibliográfica, realizada através da pesquisa de campo com aplicação de uma entrevista em profundidade estruturada junto aos colaboradores e coordenadores responsáveis pelos setores da empresa, a fim de obter as informações necessárias para embasar a escolha da área de aplicação do projeto.

Por meio do diagnóstico empresarial foi possível perceber que na empresa Bento Brasil Transportes há carência de estratégias no atendimento pós-venda, bem como inexistem procedimentos padronizados de atendimento ao cliente, o que viabiliza a realização do presente trabalho.

Escolheu-se o setor comercial para a apresentação da proposta de melhoria que tem por objetivo apresentar estratégias de atendimento ao cliente, sobretudo no pós-venda, como forma de promover a sua satisfação e conseqüente fidelização na tomada de serviços de transporte de cargas em geral.

Por objetivos específicos tem-se: a) identificar as necessidades de mudanças e os fatores críticos do processo de atendimento pós-venda; b) determinar as estratégias de aprimoramento para o atendimento das necessidades formais dos clientes; c) definir estratégias de atendimento pós-venda ao cliente objetivando sua fidelização; e d) buscar informações junto à coordenação do setor em relação à viabilidade financeira e operacional da proposta de melhoria apresentada.

O projeto desenvolvido apresenta 10 capítulos. No primeiro, consta a caracterização da empresa, com a identificação da organização, descrição de um breve histórico da empresa, citando os principais fatos ocorridos desde a fundação até a linha de apresentação da empresa e a forma como está estruturada atualmente.

No segundo capítulo, ocorre a caracterização do ambiente externo da empresa Bento Brasil Transportes, com a análise do microambiente e do macroambiente e seus fatores, positivos e negativos.

O capítulo três traz o diagnóstico empresarial, com análise da administração

em geral que abrange o planejamento estratégico, o tipo de administração e sistema de informações; a área de *marketing* e vendas, com a pesquisa de mercado, serviços, formação de preços, comunicação e vendas; área de operações, com *layout*, fluxo de atendimento, gerência de reclamações e garantia e assistência técnica.

Também, no mesmo capítulo buscou-se analisar a área de aquisição de materiais, a fim de avaliar os critérios utilizados para aquisição e controle dos materiais da empresa e se há estoque gerado em algum setor. Ainda, analisou-se a área de gestão de pessoas com o intuito de averiguar as políticas aplicadas à gestão de recursos humanos, como as de motivação e treinamento, plano de cargos e salários e sistema de recrutamento e seleção de pessoas.

No Capítulo Quatro do projeto, fez-se o diagnóstico empresarial abordando todas as áreas da empresa, englobando desde a administração geral, *marketing* e vendas, operações, área de materiais, gestão de pessoas e finanças.

No Quinto Capítulo, há o delineamento da proposta de melhoria, em que se busca analisar a área em que o projeto será aplicado, qual seja, a comercial, cuja base é a matriz SWOT. Com base na matriz, identificou-se os pontos fracos e fortes, oportunidades e ameaças, buscando verificar os pontos críticos e trabalhar na melhoria dos mesmos.

Para o desenvolvimento do projeto de melhoria foi definido o tema, abordando-se a perspectiva de melhoria para o setor escolhido, definindo-se o problema, os objetivos geral e específicos, que foram definidos com base na meta proposta, como forma de nortear o detalhamento e o rumo que o projeto deve tomar para obter sucesso na execução e aplicabilidade do presente projeto, que se encontram no Capítulo Sexto.

Em seguida, no Capítulo Sétimo, buscou-se abordar a revisão da literatura, trazendo a análise do setor de transportes terrestres no Brasil, com a análise do cenário do transporte de cargas, assim como traçou-se importantes definições sobre o processo de vendas, a qualidade do atendimento ao consumidor, o pós-venda e a satisfação dos clientes.

No Oitavo Capítulo, tem-se o delineamento dos procedimentos metodológicos consistentes no delineamento da pesquisa, participantes do estudo e definição do processo de coleta e análise dos dados, com a consequente análise dos resultados obtidos por meio da pesquisa qualitativa aplicada, exposição esta feita no Capítulo Nono.

Neste mesmo Capítulo encontra-se a tabulação dos dados obtidos, que consiste em caracterizar a amostra e demonstrar os resultados em relação ao relacionamento com a empresa, qualidade no atendimento, atendimento pós-venda, satisfação do cliente e sugestões colhidas por meio da pesquisa aplicada.

As recomendações, a apresentação do problema e as ações propostas estão no Capítulo Décimo, assim como o plano de ação, a viabilidade operacional e financeira da proposta sugerida. Por fim, tem-se as conclusões e referências do presente trabalho, assim como os apêndices gerados para a coleta dos dados do diagnóstico e da pesquisa quantitativa.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Para proporcionar a ambientação necessária ao entendimento do presente diagnóstico, importante se faz expor a respeito do surgimento da Bento Brasil Transportes no Rio Grande do Sul e sua expansão pelos demais estados brasileiros, no ramo de transportes rodoviários de cargas.

2.1 DADOS GERAIS

- a) Razão Social: Bento Brasil Transportes e Logística Ltda.
- b) Nome Fantasia: Bento Brasil Transportes.
- c) Ramo de atividade: 49.30-2-02 - Transporte rodoviário de carga, exceto produtos perigosos e mudanças, intermunicipal, interestadual e internacional
- d) Descrição das atividades secundárias:
 - 49.30-2-01 – Transporte rodoviário de carga, exceto produtos perigosos e mudanças, municipal;
 - 49.30-2-04 – Transporte rodoviário de mudanças;
 - 52.11-7-99 – Depósitos de mercadorias para terceiros, exceto armazéns gerais e guarda-móveis; e
 - 52.50-8-04 - Organização logística do transporte de cargas.
- e) CNPJ: 90.912.429/0001-48
- f) Sócios: Livanir Cenci – Sócio-Administrador e Junior Prestes – Sócio.
- g) Inscrição Estadual: 045/0087727.
- h) Inscrição Municipal: 13433.
- i) Endereço: Rua Josué Paese, nº 655, Distrito Industrial Burati, Farroupilha – RS, CEP: 95181-899.
- j) Contatos: (54) 3259-2100 / *WhatsApp*: (54) 999197.4526 (Vendas) / (54) 98133-5982 (SAC). *E-mails*: comercial@bentobrasil.com.br / sac@bentobrasil.com.br rhrs@bentobrasil.com.br
- k) Website: www.bentobrasil.com.br
- l) Logomarca da empresa: a Figura 1, a seguir, retrata a atual logomarca da Bento Brasil Transportes:

Figura 1 – Logomarca Empresarial



Fonte: Arquivo da empresa (2020).

Vale referir que a empresa analisada possui mais de 40 anos de atuação no ramo de transporte rodoviário de cargas, tendo sua sede na região da Serra Gaúcha, em Farroupilha/RS.

2.2 HISTÓRICO

Fundada em Bento Gonçalves, no Estado do Rio Grande do Sul, em 13 de Março de 1980, pelos Sr. Izalino Todescatto e seu filho, Sr. Joacir Todescatto, a Bento Brasil transportes surgiu da ideia que tiveram de criar uma empresa transportadora, vez que ambos trabalhavam de caminhoneiros e rotineiramente realizavam a ligação Bento Gonçalves/RS ao Estado do Pará, na capital Belém.

Ambos idealizadores realizavam o transporte terrestre de cargas para a indústria moveleira e vitivinícola da Serra e ao retornar das viagens, carregavam madeira que abastecia a indústria local. Diante do propósito de se tornarem empreendedores, reuniram-se no escritório contábil de Osmar Roberto Migliavacca, a fim de denominar a empresa juridicamente, sendo que após acerto das respectivas cláusulas, chegaram ao impasse da escolha do nome da referida constituição.

Após várias discussões acerca do nome empresarial, foi acatada a ideia do Senhor Izalino, que segundo ele se baseada na inspiração do crescimento, pensando em atender todo o Brasil, então, a razão social desde sua fundação ficou sendo Bento Brasil Transportes Ltda e seu nome fantasia até hoje é Bento Brasil.

Com o passar dos anos e a consolidação no mercado de transporte de cargas, os negócios foram aumentando e a transportadora que a princípio possuía um depósito de aproximadamente 225m², precisou edificar uma nova unidade em Bento Gonçalves, com área total de 27.144m², sendo 1.250m² de depósito e escritório.

Atualmente, a sede da empresa se localiza em Farroupilha, onde opera a central, desde o ano de 2009, quando sentiu-se a necessidade de se ter uma nova sede. Esta possui uma área total de 15.969,79m², sendo desses um total de 4.560,00 metros de área construída.

Posteriormente, sentindo a necessidade de expansão, iniciou-se a construção da unidade de Ananindeua, na cidade de Grande Belém, no Pará, que hoje compreende uma área construída de 3.000,00m² e uma área total de 10.000m², onde se localiza um dos depósitos da Bento Brasil.

No ano de 2015, a empresa, buscando aprimorar a logística de atendimentos, inaugurou uma filial própria na cidade de Ceilândia, em Brasília, no Distrito Federal, a qual possui área total de 2.000,00m², sendo desse total, cerca de 1.200,00 de área construída.

Ao longo dos anos, visando atender as necessidades de transporte para as regiões de atuação selecionadas pela administração da empresa, que eram os estados de Pará – PA, Maranhão – MA, Piauí – PI, Tocantins – TO, Goiás – GO e Distrito Federal – DF, foram sendo desenvolvidas parcerias com distribuidores em cada destino para que assim pudessem efetuar de forma mais eficiente a entrega das mercadorias em todos os clientes daqueles Estados.

Nos dias atuais, diante dos mais de 40 anos de história de trabalho íntegro e de qualidade, a empresa conta com um quadro de 173 colabores distribuídos entre as seis unidades da empresa, que complementam desde as atividades administrativas até os serviços de coleta e entrega.

Nota-se que aos poucos a empresa foi se consolidando e projetando o nome Bento Brasil como uma das referências em transporte de cargas no Estado Brasileiro, sobretudo, na Região da Serra do Estado do Rio Grande do Sul, onde se inaugurou os primeiros passos da trajetória de sucesso dessa empresa.

Com este histórico e com profissionalismo implantado na Bento Brasil, os negócios da empresa tendem a se tornar cada vez mais fortes, proporcionando aos clientes a satisfação e a confiança nos serviços prestados

2.3 SERVIÇOS

A empresa conta com infraestrutura moderna e processos de expedição que

visam conferir grande agilidade no manuseio de cargas em geral¹ com origem no Rio Grande do Sul e com destino para PA, MA, PI, TO, GO e DF, para os mais diversos setores e clientes, tomando por base o processo completo de logística e transporte de cargas a seguir descrito:

- a) **Coleta programada ou avulsa de cargas:** Com frota própria, a empresa coleta as cargas no local de origem de seu cliente, por meio de coletas avulsas (coleta única) ou programadas (com uma cadência semanal);
- b) **Composição de carga:** a empresa possui um centro de distribuição (CD) próprio onde se realiza a composição da carga de transferência;
- c) **Transporte para CD:** a carga segue para a base da empresa próxima ao ponto de entrega, em centros de distribuição próprios ou homologados que permitem reduzir o tempo em trânsito das mercadorias;
- d) **Entrega total:** a mercadoria é processada e transferida ao ponto de entrega, manuseados apenas por equipe com treinamento homologado pela Bento Brasil, de modo a garantir a integridade de cada mercadoria.

Os tipos de frete se dão na modalidade FOB e CIF. No primeiro, toda a responsabilidade pelo transporte da mercadoria é do cliente, incluindo os riscos e os custos operacionais do transporte e, conseqüentemente a responsabilidade pela mercadoria a partir do despacho². Já na modalidade de frete do tipo CIF, todo o transporte da mercadoria, incluindo os custos e riscos, são de total responsabilidade do remetente³.

As cargas têm origem no Rio Grande do Sul e são entregues ao Estado de destino, sem intermediários e transbordos de carga. No todo, são 6 (seis) estados brasileiros: Goiás – GO, Distrito Federal – DF, Pará – PA, Maranhão – MA, Piauí – PI e Tocantins – TO. Nesse último, trata-se de um depósito terceirizado que presta serviços para a Bento Brasil Transportes.

Veja-se o mapa demonstrativo do transporte na Figura 2 a seguir:

¹ Conforme artigo 3º, inciso I, da Lei nº 13.703/2018, entende-se por carga geral, a carga embarcada e transportada com acondicionamento, com marca de identificação e com contagem de unidades.

² BALLOU, Ronald. H. **Logística empresarial:** transportes, administração de materiais e distribuição física. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007. p. 53.

³ GIOPATO, Daniela. **Rastreamento:** o parceiro do transportador. Disponível em: <<https://www.ocarreteiro.com.br/revista-o-carreteiro/>>. Acesso em: 02 abr. 2021. *n.p.*

Figura 2 – Estados de atuação da Bento Brasil Transportes



Fonte: Arquivo da empresa (2020).

As entregas no Distrito Federal são realizadas em 21 (vinte e uma) cidades, quais sejam: Águas Claras, Arniqueiras, Brasília, Brazlândia, Candangolandia, Ceilandia, Cruzeiro, Gama, Guara, Lago Norte, Lago Sul, Núcleo Bandeirante, Paranoa, Planaltina, Recanto das Emas, Riacho Fundo, Samambaia, Santa Maria, São Sebastião, Sobradinho e Taguatinga.

No Estado do Pará, localizado na Região Norte do Brasil, são 37 (trinta e sete) cidades contempladas, sendo as principais: Santarém, Parauapebas, Paragominas, Marabá, Capanema, Altimira, Abaetetuba, Ananindeua, Castanhal e Belém do Pará. Ainda na Região Norte, a Bento Brasil Transportes contempla 112 (cento e doze) cidades do Estado de Tocantins⁴, sobretudo em Porto Nacional, Gurupi, Paraíso do Tocantins, Araguaína e a Capital Palmas.

Na Região Nordeste brasileira as entregas se dão em 02 (dois) Estados, concentrando atendimento em 220 (duzentas e vinte) cidades, sendo 76 (setenta e seis) no Piauí e 144 (cento e quarenta e quatro) no Maranhão, o que totaliza 296

⁴ Vale referir que a unidade de TO se trata de um depósito terceirizado, não sendo, portanto, subordinado à Matriz da Bento Brasil Transportes, no RS.

(duzentos e noventa e seis) cidades de atuação da Bento Brasil Transportes.

Apesar de na região Centro-Oeste ser apenas o Estado de Goiás atendido pela empresa, este é o Estado que possui o maior número de cidades atendidas, sendo, no total, 212 (duzentos e doze). Somando-se os 6 (seis) Estados Brasileiros atendidos pela Bento Brasil, espalhados pelas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, tem-se que a empresa abrange 602 (seiscentas e duas) cidades brasileiras.

A Bento Brasil Transportes segue as melhores práticas do setor, garantindo o mínimo manuseio dos itens e o melhor acondicionamento possível, visando garantir a integridade da carga, por isso, todas as coletas da transportadora são realizadas com equipe e veículos próprios, garantindo maior agilidade e expertise nos carregamentos. Ainda, devido à larga experiência em entrega porta-a-porta, a empresa possui o diferencial de garantir alta capilaridade de entrega, para todos os tipos de clientes, incluindo empresas de *E-commerce*⁵ e *Business To Consumer – B2C*⁶.

Do mesmo modo, também há a possibilidade de o cliente realizar o rastreamento ponta-a-ponta, que permite o acompanhamento da localização da sua carga e tempo estimado de entrega, graças ao fato de os veículos serem rastreados em tempo real, o que confere ainda mais segurança para o cliente e para sua mercadoria.

⁵ *E-commerce* (comércio eletrônico em português) é uma modalidade de comércio onde os negócios e transações financeiras são realizadas via dispositivos e plataformas eletrônicas, como computadores, tablets e smartphones. Fonte: LIMA, Rachel Fanti Coelho. **Práticas de gestão do transporte rodoviário de cargas nas empresas**. Rio de Janeiro, 2008. p. 322.

⁶ O termo se refere ao modelo de negócios onde uma empresa vende um produto, serviço ou informação diretamente para o consumidor, sendo este uma pessoa física. Fonte: MENCHIK, Carlos Roberto. *Gestão estratégica de transportes e distribuição*. Curitiba: Iesde Brasil, 2010. p. 283.

3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO

Toda organização está inserida em um ambiente externo, sofrendo positiva ou negativamente seus reflexos. Assim, é preciso identificar as ameaças e oportunidades que permeiam seu entorno para que seja possível aplicar estratégias mais seguras diante da necessidade da empresa.

Assim, passa-se a estudar nesse capítulo o microambiente e suas composições, quais sejam: os clientes, fornecedores, concorrentes e entidades reguladoras e, também, o macroambiente e todos os fatores que podem influenciar diretamente o desenvolvimento da empresa, como fatores econômicos, políticos, tecnológicos e sociais.

3.1 MICROAMBIENTE

No ambiente organizacional, diante de um mundo amplamente competitivo, é importante que o empreendedor identifique quem são os seus clientes e fornecedores, de modo que seja possível projetar seus pontos fracos e fortes em relação à concorrência ao mercado de atuação.

Diante disso, o microambiente é composto pelas forças e agentes que estão próximos à empresa e que muitas vezes alteram sua capacidade competitiva, por isso o empreendedor deve estar atento às oportunidades e ameaças que estão presentes nesse ambiente e que poderão beneficiar ou prejudicar a competitividade da empresa⁷.

Fazem parte do microambiente de uma organização: clientes, fornecedores, concorrentes e entidades regulamentadoras, os quais serão analisados a seguir.

3.1.1 Clientes

Um dos principais desafios de todo empreendimento é atrair clientes e relacionar-se com eles de maneira satisfatória. Diante disso, é importante, oferecer-lhes valor justo, segurança e confiança nos serviços realizado e qualidade no

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 4. ed. São Paulo: Manole, 2012. p. 52.

atendimento de modo que o conquiste a ponto de torná-lo fidelizado⁸.

Atualmente, na Bento Brasil Transportes os serviços são prestados aproximadamente 10 segmentos de mercado ou modelo de negócio, a partir do transporte rodoviário de cargas em geral, quais sejam: moveleiro, vinícola, produtos plásticos, balas e doces, alimentício, material elétrico, acessórios, construção civil, utilidades domésticas, pet, veterinário e *E-commerce*, excluindo-se do rol de produtos transportados os químicos e farmacêuticos.

Em seu quadro de clientes, tem-se que, em sua grande maioria, são pessoas jurídicas, sejam de pequenas, grandes ou médias empresas e também uma parcela de clientes pessoas físicas. Ainda, são tomadores dos serviços, as empresas de comércio eletrônico – *E-commerce* – e os que tem atuação no *Business To Consumer*.

Como as cargas têm origem no Rio Grande do Sul, em sua grande maioria os seus clientes se concentram nesta região, sobretudo, na Região da Serra, sendo que seus principais clientes são empresas como:

- a) Grupo Tramontina: Tramontina S/A Cutelaria, Tramontina Multi S/A, Tramontina Garibaldi S/A – Indústria Metalúrgica, Tramontina TEEC S/A, Tramontina Eletrik S/A, Tramontina Farroupilha S/A – Indústria Metalúrgica;
- b) Grupo Inbetta: Sanremo S/A, Ordene S/A, Bettanin Industrial S/A, Superpro Bettanin S/A – Indústria e Comércio de Materiais de Limpeza, Pinceis Atlas Ltda;
- c) Grupo Todeschini: Todeschini S/A – Indústria de Móveis, Itálinea Indústria Moveleira Ltda, Móveis Carraro Ltda, Avantti Moveis para Escolas Ltda;
- d) Grupo Valduga: Casa Valduga Vinhos Finos Ltda, Adega Casa de Madeira Ltda, Ponto Nero Indústria de Bebidas Ltda, Cervejaria Leopoldina Ltda, Vinotage Cosméticos Ltda, Domno do Brasil Indústria e Comércio Ltda;
- e) Galvanotek Embalagens Ltda;
- f) Max Metalúrgica Ltda;
- g) Fábrica de Móveis Florense Ltda;
- h) Telasul Indústria Moveleira S/A;
- i) Grupo K1 S/A Kappesberg;
- j) Unicasa Indústria Moveleira S/A;

⁸ PORTER, Michael Eugene. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. p. 57.

- k) Docile Alimentos Ltda;
- l) Florestal Alimentos S/A;
- m) Limpamania Industrial Eireli;
- n) Intral S/A – Indústria de Materiais Elétricos;
- o) Multimoveis Indústria Moveleira Ltda;
- p) Future Indústria Moveleira Ltda;
- q) Pabovi Plásticos Ltda;
- r) Metalurgica De Toni Ltda;
- s) Politorno Móveis Ltda.

3.1.2 Fornecedores

Em todo empreendimento, os fornecedores são peças fundamentais para o sucesso empresarial. Estabelecer relações de confiança a partir dos fornecedores responsáveis pela concessão de produtos e/ou de serviços necessários para que uma organização produza os seus próprios produtos e/ou serviços, significa obter vantagens perante a concorrência⁹.

Assim sendo, a Bento Brasil Transportes possui fornecedores que atuam como parceiros nos diversos fornecimentos de máquinas e serviços, tais como:

- a) **Carretas:** Facchini Implementos Rodoviários e Randon (Caxias do Sul/RS);
- b) **Cavalos:** Volvo e Scania;
- c) **Peças para a frota:** Roni Chaves (Caxias do Sul/RS), Scherer Autopeças (Caxias do Sul/RS), CBA Automotiva (Porto Alegre/RS);
- d) **Serviços para frota:** Brasdiesel (Garibaldi), Dipesul (Caxias do Sul/RS), Dicave (Palhoça/SC), Dinâmica (São Leopoldo/SC);
- e) **Rastreadores:** Sascar (São Paulo/SP) e Autotrac (DF);
- f) **Abastecimento** – Rede SIM (RS e SC), Rede Pelanda (PR), Rede Prata (GO e TO), Rede Marajo (TO e MA), Postos Roda Viva (PA);
- g) **Pneus** – Pneus Bridgestone (Farroupilha/RS), Savar pneus Michelin (Porto Alegre/RS);

⁹ SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração:** teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. p. 32.

- h) **Seguro Frota** – Banco do Brasil Seguros;
- i) **Inspeções** – Programa Despoluir, Serviço Social do Transporte e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte – SEST SENAT e INMETRO;
- j) **Pedágio** – Repom (SP);
- k) **Treinamentos** – SEST SENAT;
- l) **Instituições Bancárias** – Banco do Brasil e Banco Itaú.

No que se referem à localização os fornecedores dos veículos estes estão no Rio Grande do Sul, na cidade de Caxias do Sul e em Votuporanga – São Paulo, sendo que ambas fornecedoras, Facchini Implementos Rodoviários e Randon, possuem distribuidores em diversos Estados brasileiros.

Quanto ao fornecimento dos cavalos mecânicos (conjunto da cabine, motor e rodas de tração com eixos) esse é feito pelas fabricantes de caminhões Volvo e Scania. Já as peças são fornecidas por empresas locais, de Caxias do Sul/RS, sendo a Roni Chaves Peças para Caminhões Multimarcas e Scherer Autopeças. No mesmo Estado, em Porto Alegre, tem-se a CBA Automotiva, que oferece todo tipo de peças para a frota de caminhões.

No mesmo sentido, os pneus são fornecidos pela Bridgestone, de Farroupilha/RS e Savar Pneus Michelin, de Porto Alegre/RS e, os serviços para a frota são fornecidos pelas Concessionárias Dipesul, em Caxias do Sul e Dicave, em Palhoça/SC, da fabricante Volvo e Dinâmica Techdiesel (São Leopoldo) e Brasdiesel, filial de Garibaldi, no caso da fabricante Scania.

Para garantir a segurança das cargas e veículos possui convênio com as seguradoras Sascar, em São Paulo e Autotrac no DF, especialistas em tecnologia de rastreamento e monitoramento de frotas, que possibilita acompanhar o deslocamento do produto desde o momento em que ingressa na carga até a efetivação da entrega ao destinatário. No mesmo sentido, o seguro da frota é realizado pelo Banco do Brasil Seguros.

O serviço de abastecimento é faturado mensalmente e os abastecimentos são pagos semanalmente na Rede SIM (no RS e SC), Rede Pelanda do Estado do PR, Rede Prata (GO e TO), Rede Marajo (TO e MA) e Postos Roda Viva (PA). Nota-se que dos 7 (sete) Estados de convênio com as redes de abastecimentos, em 5 (cinco) deles a empresa Bento Brasil Transportes atua.

Pensando na questão socioambiental, a empresa também conta com o

serviço de inspeções realizado pelo Programa Despoluir (CNT SEST SENAT), que promove a melhoria da qualidade de vida dos transportadores, engajando-os em ações de responsabilidade socioambiental. orientações de saúde e segurança.

A gestão do pedágio é prestada pela Repom (SP), que realiza de forma ágil e transparente, a vinculação de TAGs e cartões aos caminhões sem burocracia, possibilitando o acompanhamento de tudo pela plataforma *online*. Já os treinamentos são realizados pelo Serviço Social do Transporte e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte – SEST SENAT, que atua na formação e na qualificação de profissionais, especialmente, no oferecimento de cursos especializados, presenciais e a distância que abrangem diferentes áreas do conhecimento, relacionadas desde a atividades operacionais de transporte e logística até a gestão dos negócios.

3.1.3 Concorrentes

Conhecer e analisar a concorrência são ações importantes para o mundo dos negócios. Os concorrentes são organizações que atuam no mesmo setor ou no mesmo tipo de negócio, ofertando os mesmos produtos e/ou serviços aos clientes¹⁰. Analisá-los permite criar ações que ganham destaque nesse cenário competitivo que é o de prestação de serviços de transporte rodoviário de cargas em geral.

Assim, os principais concorrentes e diferenciais ou semelhanças com a Bento Brasil Transportes estão listados a seguir:

- a) **Transportes Bertolini Ltda:** Com sede em Bento Gonçalves/RS, a empresa está ativa há 42 anos e possui diversas filiais, podendo citar as de GO e PA;
- b) **Tecmar Transportes:** A matriz se localiza em São Paulo/SP e possui filiais em Caxias do Sul/RS e Cacoelândia/RS. Atuante há 19 anos no mercado, possui diversas parcerias na região Nordeste, especialmente no MA. Sua frota é própria e possui centros de distribuição e armazenagem;
- c) **Prattica Logística:** Há 16 anos no mercado, realiza suas entregas diretas, sem redespachos. Sua Matriz se encontra em Garibaldi/RS e suas filiais em GO e DF.
- d) **Giro Transportes Rodoviários:** Com sede em Garibaldi/RS, realiza cargas em

¹⁰ SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. Op. Cit. p. 45.

geral para o ramo de móveis, produtos metalúrgicos, bebidas, utilidades domésticas e de *E-commerce*. Possui frota de caminhões própria e com programa de diminuição de emissão de gases e resíduos poluentes. Faz rastreamento das cargas. Não possui sítio eletrônico ativo e está no mercado há 20 anos; e

e) **Sulmóveis Transportes:** Sede em Bento Gonçalves e realiza transportes de cargas para PA, PI e MA. Trabalha há 23 anos com entregas programadas e agendamento de mercadorias para coleta *online*.

Consolidada no mercado há 40 anos, a empresa possui base sólida de clientes e se destaca perante a concorrência pelo fato de realizar as rotas do Rio Grande do Sul para outros Estados (MA, PI, GO, DF, PA e TO) , enquanto, a grande maioria dos concorrentes atua em vários Estados e têm diversos pontos de origem da carga, o que faz com que haja maior demora na entrega desta ao destinatário.

Dessa forma, os concorrentes da Bento Brasil Transportes são mais indiretos que diretos, pois sua grande maioria não transporta para os Estados em que a Bento Brasil Transportes atua. De igual modo, muitas delas não possuem o mesmo nível de equipamentos essenciais para um transporte agilizado, vez que não possuem a mesma organização logística que a Bento, no que se refere aos depósitos e centros de distribuição.

Em relação à ameaça de produtos ou serviços substitutivos, a fortaleza tecnológica relaciona a influência que os produtos substitutos exercem ou podem exercer sobre algo que já existe no mercado, ou seja, os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma empresa, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar um lucro¹¹.

Nesse ponto, um diferencial da Bento Brasil Transportes é que os pacotes e volumes embarcados são conferidos eletronicamente, garantindo maior segurança e assertividade no processo logístico de entrega. Por outro lado, percebe-se que ao longo da sua história, surgiram novos entrantes que hoje se mantém no ramo de transportes de cargas em geral.

A entrada de novos concorrentes pode apresentar como consequência uma redução da rentabilidade das empresas já existentes, visto que a entrada de novos concorrentes implica em uma queda nos preços e no aumento da demanda por

¹¹ PORTER, Michael Eugene. Op. Cit. p. 32.

insumos, o que levará a um inflacionamento nos custos do produto final¹².

Quanto a novos entrantes no ramo de atuação da Bento Brasil Transportes, não há conhecimento de alguma nova empresa que exerça as mesmas atividades e que tenha chegando ao mercado recentemente. Quanto a substitutos, poder-se-ia dizer que o transporte fluvial e marítimo seriam os mais indicados, todavia, no cenário de atuação da Bento Brasil Transportes, especialmente na região do Rio Grande do Sul, esse modal de transporte não é viável e, portanto, não há indicativos de possíveis substitutos do transporte rodoviário de cargas.

De certo modo, para suprir a demanda por transportes, especialmente em relação a fato de que os consumidores compram mais pela internet, sobretudo nesse período de pandemia do Covid 19, a empresa sente a necessidade de identificar o melhor custo x benefício em relação ao abastecimento de combustível, pneus e manutenção em geral da frota de caminhões.

Em que pese esse fator não influenciar no empreendimento apresentado pelo fato de a empresa trabalhar com consumidores finais, a pressão dos compradores irá influenciar positivamente ou negativamente a rentabilidade futura do mercado em que a empresa irá atuar e também ela própria, vez que o preço dos serviços deverá ser (re)alocado de acordo com a economia, tanto a vivenciada no RS como nos demais Estados de atuação da Bento Brasil Transportes.

3.1.4 Entidades regulamentadoras

Inicialmente, vale referir que, no Ramo de atuação da Bento Brasil Transportes, a fiscalização do transporte rodoviário de cargas é realizada pela Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT – uma autarquia sob regime especial, que tem sede e foro no Distrito Federal, e está presente em todo o território nacional por meio das Unidades Regionais e Postos de Fiscalização.

A Agência foi criada por meio da Lei nº 10.233/2001¹³ e regulamentada pelo Decreto nº 4.130, de 13 de fevereiro de 2002, que estabeleceu como diretrizes a promoção do desenvolvimento econômico e social, a preservação do interesse nacional, a garantia da integração regional e, sempre que for possível, dos menores

¹² Idem, p. 27.

¹³ BRASIL. **Lei nº 10.233, de 5 de junho de 2001**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10233.htm>. Acesso em: 02 abr. 2021.

custos dos serviços prestados¹⁴.

Por meio da Resolução nº 5.862/2019, a ANTT regulamenta o cadastro da Operação de Transporte necessário para a geração do Código Identificador da Operação de Transporte – CIOT – e os meios de pagamentos do valor do frete referentes à prestação de serviços de transporte rodoviário remunerado de cargas¹⁵.

Tal Resolução traz ainda a obrigatoriedade a todo caminhão do Código Identificador da Operação de Transporte – CIOT, que é um código numérico único obtido por meio do cadastramento da Operação de Transporte nos sistemas específicos, que identifica cada contrato de frete e, é por meio desse código que a ANTT regulamenta o pagamento de fretes do transporte rodoviário de cargas e garante a segurança do motorista¹⁶. Isso acaba por aumentar os valores do frete e torna a indústria brasileira mais competitiva.

No ano de 2020, por exemplo, uma atualização já aconteceu no mês de maio pela Resolução nº 5.890, que alterou o Anexo II da Resolução nº 5.867, de 14 de janeiro de 2020, em razão do disposto no § 3º do art. 5º da Lei nº 13.703, de 8 de agosto de 2018, atualizado o tabelamento de pisos mínimos de frete rodoviário no Brasil. Tais atualizações, normalmente, acontecem antes dos dias 20 de janeiro e 20 de julho de cada ano.

No ano de 2018, diante da inércia do Poder Executivo frente às demandas dos transportadores rodoviários de cargas em geral culminou, no dia 21 de maio daquele ano, em uma greve geral de caminhoneiros, a qual provocou uma grave crise, de abrangência nacional, de abastecimento de produtos essenciais. Essa situação forçou a criação da Política Nacional de Pisos Mínimos do Transporte Rodoviário de Cargas – PNPM¹⁷, que visa atender as reivindicações dos

¹⁴ BRASIL. **Decreto nº 4.130, de 13 de fevereiro de 2002**. Aprova o Regulamento e o Quadro Demonstrativo dos Cargos Comissionados e dos Cargos Comissionados Técnicos da Agência Nacional de Transportes Terrestres - ANTT, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4130.htm>. Acesso em: 02 abr. 2021.

¹⁵ AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES. **Resolução 5.862, de 17 de dezembro de 2019**. Regulamenta o cadastro da Operação de Transporte necessário para a geração do Código Identificador da Operação de Transporte - CIOT e os meios de pagamentos do valor do frete referentes à prestação de serviços de transporte rodoviário remunerado de cargas. Disponível em: <https://anttlegis.antt.gov.br/action/UrlPublicasAction.php?acao=abrirAtoPublico&cod_modulo=161&cod_menu=6616&num_ato=00005862&sgl_tipo=RES&sgl_orgao=DG/ANTT/MI&vlr_ano=2019&seq_ato=000>. Acesso em: 02 abr. 2021. *n.p.*

¹⁶ Idem, *n.p.*

¹⁷ BRASIL. **Lei nº 13.703, de 8 de agosto de 2018**. Institui a Política Nacional de Pisos Mínimos do Transporte Rodoviário de Cargas. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-

transportadores rodoviários de carga por condições razoáveis na realização de fretes.

Postas sob análise as já citadas Resoluções da ANTT, nota-se que o valor praticado em 2019 sofreu queda em mês de janeiro. Pela Resolução de maio, houve uma nova alteração nos valores médios para o transporte rodoviários de cargas, o que denota um cenário instável para as empresas de transportes, sobretudo para as de cargas em geral.

De fato, desde o início da pandemia do Novo Coronavírus – Covid-19, em meados de março de 2020, o preço médio do diesel vem sofrendo significativas quedas consecutivas, sendo que nos meses de março, abril e maio deste ano, houve um recuo de 3,4%, 7,4% e 7,4%, respectivamente, em relação ao mês anterior e, no acumulado de janeiro até junho de 2020, houve queda de 18% no preço médio praticado do combustível¹⁸.

Nesse sentido, outra norma que influencia nas atividades da empresa Bento Brasil Transportes é que, considerando os clientes da empresa, em sua grande maioria pessoas jurídicas, estes estão amparados pelo Código de Defesa do Consumidor¹⁹ – CDC, conforme o art. 2º e 14 do dispositivo supra:

Art. 2º - Consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final.

Art. 14 - O prestador de serviços responde de forma objetiva pela reparação dos danos causados aos consumidores pelos defeitos relativos aos serviços prestados e pelas informações insuficientes ou inadequadas sobre a fruição e os riscos dos serviços.

Desse modo, em toda relação que for caracterizado como consumo incidirá o CDC, que ampara o consumidor prevê que há o dever de reparação do prestador de serviços se der causa ao dano. doutro lado, o art. 753 do Código Civil²⁰ – CC – prevê que: “se o transporte não puder ser feito ou sofrer longa interrupção, o transportador solicitará, incontinenti, instruções ao remetente, e zelará pela coisa,

2018/2018/Lei/L13703.htm>. Acesso em: 02 abr. 2021.

¹⁸ AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCMBUSTÍVEIS. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br/institucional>>. Acesso em: 02 abr. 2021.

¹⁹ BRASIL. **Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990**. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078compilado.htm>. Acesso em: 02 abr. 2021.

²⁰ BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406compilada.htm>. Acesso em: 02 abr. 2021.

por cujo perecimento ou deterioração responderá, salvo força maior”. Assim, caso o transporte não possa ser realizado, caberá ao transportador zelar pela carga, por cujo perecimento ou deterioração responderá.

3.2 MACROAMBIENTE

Uma das melhores formas de gerir um empreendimento de sucesso é guiá-lo ao alcance efetivo de suas metas, conhecendo profundamente o cenário, interno e externo, no qual a empresa está inserida. Assim, o “macroambiente é o ambiente externo à empresa, cujas variáveis não podem ser diretamente controladas pela firma²¹” e também definido como um “conjunto de agentes que afetam diretamente a empresa, mas que não podem ser controlados por suas ações de *marketing*; contudo, interagem com ela de modo dinâmico”²².

Dessa forma, nota-se que o macroambiente é formado por um conjunto de forças ambientais que interferem nos negócios da empresa, mas que não são passíveis de seu controle. É possível, de forma planejada e assertiva, traçar um planejamento estratégico de ações, desde que se leve em consideração as particularidades do ambiente em que o empreendimento está inserido²³.

Diante disso, estuda-se o ambiente externo que circunda a Bento Brasil Transportes, de modo a identificar os fatores que influenciam a fluidez do negócio, englobando, para tanto, a análise dos fatores econômico, político, tecnológico e sociais.

3.2.1 Fatores Econômicos

O transporte de cargas no modal rodoviário, no Brasil, é um setor com produtividade afetada devido à situação econômica do País, vez que a alta da inflação influencia drasticamente no alcance dos objetivos das empresas desse ramo, sobretudo, por envolver o uso de combustível, que oscila de valor muito rapidamente.

²¹ FARIAS, Cláudio DUSCHITZ; Caroline; CARVALHO, Gustavo Meneghetti de. **Estratégia de *marketing***. Porto Alegre: Sagah, 2016. p. 72.

²² KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de *marketing***. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018. p. 52.

²³ ROJO, Cláudio Antônio. **Planejamento estratégico**. Cascavel: Assoeste, 2006. p. 29.

Nesse viés, os fatores econômicos dizem respeito ao estágio em que a economia se encontra, seja em recessão, recuperação, depressão ou prosperidade, representando a economia em geral, de modo que podem incluir taxas de crescimento econômico, de juros e políticas monetárias e as de câmbio e de inflação, assim como os custos de matérias-primas, como energia, petróleo e aço, níveis de emprego e desemprego, etc²⁴.

Os altos custos do combustível a partir da alíquota do PIS e Cofins sobre combustíveis anunciada pelo Governo Federal no final do mês de julho de 2020, em meio à Pandemia do Covid-19, promoveu um aumento de até 7% no preço final dos combustíveis²⁵, que são considerados no seu custo dos fretes disponibilizados pelas transportadoras.

Do mesmo modo, o setor de logística de transporte de cargas terrestres costuma ser um dos setores que mais sente as mudanças na economia brasileira, porque tanto a aceleração quanto a desaceleração do crescimento afetam o setor, especialmente o de cargas rodoviário que é responsável por 54% das cargas transportadas no país²⁶.

Recentemente, devido à Pandemia do Coronavírus, a economia brasileira desacelerou. No Rio Grande do Sul, o Boletim Semanal da Receita Estadual sobre os impactos da Covid-19 nas movimentações econômicas dos contribuintes de ICMS do Estado apresentou como novidade uma análise dos efeitos sobre o transporte de cargas e de passageiros no Rio Grande do Sul.

Segundo o Boletim publicado em maio de 2020, a atividade de transporte rodoviário de cargas vinha registrando expansão em 2019, mas, a partir das medidas de distanciamento e isolamento social de março de 2020, houve queda acentuada, a qual vinha alcançando variações positivas na comparação com o ano anterior, mas que, no início de abril, essa variação chegou a ser de -40,0% (menos quarenta por cento)²⁷.

²⁴ CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo dando asas ao espírito empreendedor:** empreendedorismo e viabilidade de novas empresas, um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 75.

²⁵ TAMBELLI, Gabriel. **Impactos da nova tabela de pisos mínimos da ANTT na remuneração do frete rodoviário.** Disponível em: <<https://www.ilos.com.br/web/impactos-da-nova-tabela-de-pisos-minimos-da-antt-na-remuneracao-do-frete-rodoviario/>>. Acesso em: 02 abr. 2021. *n.p.*

²⁶ AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br/institucional>>. Acesso em: 02 abr. 2021. *n.p.*

²⁷ ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Boletim Semanal da Receita Estadual:** impactos da Covid-19. Disponível em: <<http://receitadados.fazenda.rs.gov.br/publicacoes/boletim-informativo>>.

Diante disso, nota-se que no ramo de transportes de cargas em geral, no modal rodoviário, a economia é uma das mais importantes dimensões a serem analisadas, vez que um transporte eficiente economicamente gera grande valor para o desenvolvimento regional e internacional de um país.

Devido à produtividade dos setores para os quais a Bento Brasil Transportes realiza o transporte de mercadorias, nesse período de Pandemia a empresa não sentiu significativamente a queda das demandas, tanto o é que fez novas contratações neste período. Contudo, as variáveis econômicas impactaram negativamente as organizações como um todo, pois mudanças no Produto Interno Bruto – PIB – e no valor do dólar, são exemplos de fatores que influenciam a demanda por produtos/serviços²⁸.

Por outro lado, as mudanças nas taxas de inflação influenciam as transações e operações financeiras das empresas, especialmente no que diz respeito à compra de matérias-primas, peças automotivas, reparos e manutenção das frotas e ao pagamento de salários dos colaboradores²⁹.

É importante destacar que, havendo a retomada gradual da economia, espera-se que no mês de janeiro de 2021, “a ANTT faça uma nova publicação reajustando novamente os coeficientes para o cálculo dos pisos mínimos do frete rodoviário, desta vez com tendência generalizada de aumento”³⁰.

Acredita-se que se houvesse uma melhor alocação de recursos, por parte dos governantes, o setor de transportes rodoviário de cargas seria mais eficiente, diminuindo, sobremaneira, os valores de custo dos fretes e, conseqüentemente, o aumento das atividades produtivas brasileiras.

3.2.2 Fatores Políticos-legais

Analisando-se o ambiente político-legal, observou-se que as legislações brasileiras vigentes passam por constantes modificações no que se refere a assuntos como salário, impostos, taxas de serviços e segurança do trabalho, bem como a temas ligados aos transportes de mercadorias.

Acesso em: 02 abr. 2021. *n.p.*

²⁸ AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br/institucional>>. Acesso em: 02 abr. 2021. *n.p.*

²⁹ TAMBELLI, Gabriel, Op. Cit. *n.p.*

³⁰ GIOPATO, Daniela, *n.p.*

Nesse âmbito, os fatores políticos-legais resultam de todos os processos políticos (estabilidade política, políticas econômicas, legislação trabalhista, dentre outros), sendo, portanto, caracterizados como o conjunto total de regulamentações governamentais que controlam, restringem ou incentivam comportamentos nas organizações.

Como se viu no item anterior, assim como nos fatores econômicos, nos fatores políticos-legais o governo (Estado) é uma instituição que promove influência potencial nos aspectos da estrutura de todos os setores empresariais, de modo direto (regulamentações) ou indireto (taxas e tributos que aumentam a inflação), sendo uma variável macroambiental³¹.

Nesse sentido, quanto ao desenvolvimento dos setores, é preciso que haja:

[...]a identificação das características básicas de uma indústria, enraizadas em sua economia e tecnologia, e que modelam a arena na qual a estratégia competitiva deve ser estabelecida. As empresas terão, cada uma, pontos fortes e pontos fracos peculiares ao lidarem com a estrutura da indústria, e esta pode mudar e realmente muda gradativamente ao longo do tempo³².

Nesse sentido, quanto ao setor de logística de transportes terrestres, ao Estado cabe investir recursos nas rodovias brasileiras com o intuito de promover infraestrutura adequada ao setor de transportes, especialmente no que diz respeito à manutenção das vias terrestres transitadas pelo transporte de cargas³³.

Os fatores políticos-legais, no setor de cargas e transportes influencia em relação à regulamentação comercial e à política de regulamentação das relações concorrenciais e restrições ou impedimentos à exploração do negócio³⁴. A reforma trabalhista, por exemplo, impactou positivamente sobre as regras de contratação, o que gerou novos empregos e movimentou a economia.

Diante dos clientes da Bento Brasil Transportes, outra normativa que influenciou positivamente o setor de transportes de cargas foi a flexibilização de abertura de CNPJ, mediante a simplificação e a desburocratização do registro de empresas³⁵, o que proporcionou a abertura de inúmeras empresas, especialmente

³¹ ROJO, Cláudio Antônio, Op. Cit. p. 35.

³² PORTER, Michel Eugene, Op. Cit. p. 6.

³³ TAMBELLI, Gabriel, Op. Cit. *n.p.*

³⁴ Idem, *n.p.*

³⁵ BRASIL. **Medida Provisória nº 881, de 30 de abril de 2019.** Lei da Liberdade Econômica. Disponível em: <congressonacional.leg.br/materias/medidas-provisorias/-/mpv/136531>. Acesso em: 02 abr. 2021.

de *E-commerce*, que é um setor que requer o transporte de mercadorias de porta em porta, atividade prestada pela Bento Brasil Transportes.

Ainda, a empresa é associada a Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas e Logística – SINDBENTO³⁶, que representa o segmento de transporte junto aos demais setores econômicos de sua região e busca celebrar convenções e acordos coletivos de trabalho, que podem vir a afetar o desenvolvimento da empresa, sobretudo, em relação a folhas de pagamento frente aos acordos estipulados pelo Sindicato da categoria.

3.2.3 Fatores Tecnológicos

Hoje em dia, dificilmente é imaginar que uma empresa não dependa de algum tipo de tecnologia ou conjunto de tecnologias, seja para fins de segurança ou com a finalidade de melhor executar as atividades internas de gestão empresarial.

Frente a isso, os fatores tecnológicos que impactam em uma organização estão atrelados à taxa de novas invenções e desenvolvimento de equipamentos tecnológicos, a mudanças na informação e tecnologia móvel e no desenvolvimento de materiais e novos métodos de fabricação, distribuição e logística, voltados à atividade das empresas³⁷.

Antes de se tratar de transporte rodoviário de cargas especificamente, é preciso definir o que vem a ser logística:

A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável³⁸.

Dessa forma, novas tecnologias podem trazer oportunidades de desenvolvimento de novos produtos e melhorar os processos de gestão empresarial das empresas que prestam serviços de transportes de cargas em geral. Assim, o desempenho logístico dessas empresas é maior quando se utiliza novas tecnologias,

³⁶ SINDICATO DAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGAS E LOGÍSTICA. Disponível em: <http://www.sindibento.com.br/?page_id=170>. Acesso em: 02 abr. 2021.

³⁷ KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane, 2018, Op. Cit. p. 69.

³⁸ BALLOU, Ronald Op. Cit. p. 63.

especialmente, porque os clientes querem cada vez mais ter controle de suas mercadorias.

A Bento Brasil Transportes trabalha com uma frota extensa de caminhões que fazem uso da tecnologia avançada nos processos de transporte, sendo o monitoramento eletrônico dos veículos uma delas. A empresa possui contrato com as empresas Sascar de São Paulo (empresa especialista em gestão de frotas) e Autotrac, no Distrito Federal (monitoramento e rastreamento de frotas), pelas quais é possível ter o controle da logística das cargas pelo monitoramento em tempo real do veículo, promovendo informações sobre a localização e previsão de chegada da mercadoria aos clientes.

Esse rastreamento de cargas feito pela empresa é um sistema que tem a capacidade de registrar e analisar todas as ocorrências que aparecerem ao longo do trajeto percorrido pela carga, possibilitando a identificação de problemas e o levantamento de informações sobre o que pode ser feito para melhorar o cenário por meio do número da nota fiscal e CPF, de forma virtual e segura.

A tecnologia de rastreamento de veículos e cargas foi criada para ajudar os transportadores a reduzir seus custos com seguros de cargas e veículos, essencialmente quando se trata de transporte de mercadorias com alto valor agregado que, por vezes, ficam sujeitas a roubos nas rodovias brasileiras³⁹.

Através de consultas no sistema de rastreamento da Bento Brasil Transportes, é possível verificar informações sobre o histórico de viagem de cada veículo, os horários de parada das viagens, quantidade de dias parados, tempo de percurso, dentre outras, informações estas também disponibilizadas aos clientes contratantes do serviço.

Nota-se, portanto, que o rastreamento de cargas é uma ferramenta que serve para controlar o processo de entrega das cargas e também torná-lo mais seguro diante das viagens extensas realizadas pela Bento Brasil Transportes, que se originam no Rio Grande do Sul e tem por destino Estados do Nordeste, Centro-Oeste e Norte do Brasil, não só em relação ao controle da frota exercido pela própria empresa, mas também pelo cliente que pode acompanhar, em tempo real, a entrega da sua mercadoria ao destinatário.

³⁹ GIOPATO, Daniela. **Rastreamento:** o parceiro do transportador. Disponível em: <<https://www.ocarreteiro.com.br/revista-o-carreteiro/>>. Acesso em: 02 abr. 2021. *n.p.*

3.2.4 Fatores Sociais

A análise dos fatores sociais envolve ainda os fatores culturais e religiosos, permitindo que sejam previstas variações de tendências do mercado consumidor, o que pode ser fundamental para a sobrevivência da empresa a longo prazo, sendo um fator determinante para o sucesso da empresa⁴⁰.

A Bento Brasil Transportes tem sua matriz no Rio Grande do Sul e seus centros de distribuição nos Estados do Pará, Maranhão, Piauí, Goiás e Distrito Federal, sendo que cada uma dessas instalações é subordinada à matriz⁴¹ e, obviamente, possuem diversas diferenças culturais e pontos bem característicos de cada região.

Esses fatores socioculturais influenciam no modal rodoviário, vez que as rodovias que cortam o País, de sul a norte, fazem com que este tipo de transporte passe por diversas regiões, exigindo do motorista que conheça a cultura dos lugares onde faz paradas e, ainda, adapte-se aos costumes e necessidades características daquela região, vez que frequentemente fará a mesma rota.

Tendo em vista que a Bento Brasil Transportes possui em seu quadro de colaboradores, sejam indiretos ou diretos, pessoas de diversas naturalidades, escolaridades, idades e culturas, a própria empresa leva em consideração esses fatores na hora de pensar em sua satisfação, pois muitos passam a maior parte do tempo nas estradas e, por isso, a empresa permite que os motoristas levem consigo, nas viagens, a família, fazendo com que esses momentos sejam proveitosos também para o lazer.

3.3 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Diante do estudado até o presente, especialmente, em relação ao macro e microambiente, é possível identificar diversas oportunidades ofertadas pelo setor de transporte rodoviário de cargas em geral, mas é preciso ter cautela para traçar estratégias com objetivos claros e pertinentes com o cenário no qual o negócio está inserido.

⁴⁰ AVENI, Alessandro. **Empreendedorismo contemporâneo: teorias e tipologias**. São Paulo: Atlas, 2014. p. 51.

⁴¹ A unidade de Tocantins é terceirizada e por isso não fora citada.

Assim, é preciso também estudar o comportamento externo ao empreendimento, considerando as oportunidades e ameaças como possibilidades frente aos clientes, é a chance que a empresa tem para atender seus clientes, suprimindo uma ou mais necessidades não satisfeitas pelo mercado⁴². Assim, para viabilizar essa análise se torna importante avaliar, por exemplo, a mudança de hábitos do consumidor, surgimentos de novos mercados, diversificação, entrada de novos concorrentes e de produtos⁴³.

Considerando que as oportunidades estão ligadas à lucratividade da empresa, pode-se levar em consideração as seguintes oportunidades:

- a) Empresa atuante há 40 anos no mercado de transporte rodoviário de cargas em geral;
- b) Fornecedores definidos e fixos por meio de parcerias;
- c) Demanda por serviços em outros Estados não abrangidos pela concorrência;
- d) Mudança de hábitos do consumidor;
- e) Desburocratização para abertura de novas empresas: *E-commerce* e *Business To Consumer*;
- f) Aproveitamento de novas tecnologias;
- g) Retomada gradual da economia brasileira;
- h) Atividades industriais e de alimentação se mantiveram ativas durante o período da Pandemia do Covid-19.

Outro fator externo são as ameaças, porém, esse é um fator considerado negativo, pois pode prejudicar a execução das atividades da empresa e não podem ser, por ela, controlados⁴⁴. Dessa forma, as ameaças que podem impactar nas atividades da empresa são:

- a) Concorrentes consolidados que atuam no mesmo segmento e expandem-se para os Estados de atuação da Bento Brasil Transportes;
- b) Concorrentes indiretos que aderem a esse tipo de transporte;

⁴² AVENI, Alessandro. Op. Cit. p. 57.

⁴³ BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 83.

⁴⁴ SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. Op. Cit. p. 59.

- c) Crise econômica e política promovida pela Covid-19;
- d) Queda na atividade econômica de alguns setores atendidos pela empresa.
- e) Oscilação no custo dos fretes;
- f) Alto custo dos combustíveis – diesel;
- h) Aumento de taxas e tributos que influenciam na inflação.

4 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Nesse capítulo, procurou-se buscar informações acerca da estrutura organizacional da empresa e dos seus setores, desde a administração em geral como do setor de comunicações, vendas, operacional, de recursos humanos e finanças, traçando um diagnóstico que possibilite verificar quais pontos positivos e negativos que se destacam em cada um desses setores.

O administrador é fundamental para o sucesso de qualquer organização, pois através dele os canais de relacionamento e, principalmente, o gerenciamento como um todo seguem determinações e preceitos que são relevantes para o sucesso.

Conhecer o negócio ao qual a empresa está instituída, sabendo utilizar as ferramentas fundamentais para um bom gestor, tais como, organização, planejamento, custo, preço competitivo e boa comunicação farão com que a empresa tenha possibilidades de se destacar e se manter competitiva no mercado.

4.1 ADMINISTRAÇÃO GERAL

Saber conduzir e principalmente manter uma empresa no caminho certo é algo que requer conhecimento, foco e planejamento. Nesse contexto é necessário que os sócios estejam inseridos de forma atuante no negócio com relacionamento próximo junto as seguradoras e clientes, além de exercer um olhar mais técnico nas tarefas realizadas pelas funcionárias, organizando e dividindo as funções administrativas para o bom andamento do negócio.

A empresa possui estrutura enxuta, porém organizada, com uma reunião anual de planejamento estratégico visando metas a médio e longo prazo, além de reuniões mensais entre os sócios e funcionários buscando o atingimento das metas estipuladas dentro de cada período, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Administração em geral

Continua

| ORGANIZAÇÃO |
|--|
| <p>Entender o contexto do ambiente que cerca a organização é fundamental e de suma importância para sua sobrevivência. Maximiano (2000, p. 124) destaca que:</p> <p style="text-align: center;">As pessoas e as organizações que têm influência direta sobre a organização, ou dela recebem alguma influência direta, ou tem algum interesse em seu funcionamento, são chamados de stakeholders. Clientes,</p> |

contribuintes, funcionários, membros da comunidade e acionistas são os principais stakeholders, porque são mais diretamente afetados pela eficácia e eficiência (ou falta delas) da organização.

O propósito de uma organização é manter o consumidor fiel ao produto e à marca, atendendo seus gostos. E, para isso, é necessário que a empresa esteja sempre alerta aos pequenos sinais de satisfação e insatisfação dos clientes, sustentando, continuamente, uma comunicação com os mesmos.

Características

O quadro de colaboradores da empresa Bento Brasil Transportes é composto por 173 colaboradores, assim distribuídos: 92 colaboradores na matriz localizada em Farroupilha/RS, 26 na filial do Distrito Federal – DF e 55 na filial de Goiás – GO.

Na matriz, estão distribuídos por setor, sendo que no administrativo são 26 colaboradores, destes 4 são jovens aprendizes, 32 colaboradores no setor operacional, 15 motoristas de estrada, 14 motoristas de coleta e 5 colaboradores na frota.

A administração é distribuída em 6 setores, sendo eles: setor comercial, operacional, financeiro, setor de Recursos Humanos, coletas e de frotas, com cargos e funções pre-definidas, sendo no total 27 cargos distribuídos dentre os setores.

Os cargos esclarecem as funções que cada colaborador irá responder e são constituídos por tarefas a serem executadas pelo titular do cargo, por isso, a importância em manter os cargos registrados está na possibilidade de poder cobrar as funções exercidas caso algum funcionário não esteja realizado de acordo com as exigências, e na abertura de alguma vaga, em saber quais funções compõem o cargo a ser preenchido.

A organização dos cargos e funções é uma ferramenta de extrema importância na seleção dos candidatos. A empresa mantém registros dos cargos com as funções já preestabelecidas, o que facilita o entendimento do colaborador a respeito do seu cargo e atividades para as quais fora contratado.

Quanto ao organograma organizacional, a empresa não possui, sendo que para facilitar a compreensão da estrutura formal da empresa e identificar a hierarquia da organização optou-se por criar um, na primeira fase desta pesquisa, conforme dados obtidos junto à Bento Brasil Transportes, que foi entregue à empresa.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico consiste no estabelecimento de planos gerais que moldam o destino da organização, ou seja, trata-se de um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os diretores e gerentes executam para atingir o melhor desempenho da organização (SILVA, 2010).

Características

A Bento Brasil Transportes tem por visão “*ser referência em transporte e logística nas regiões de atuação*”; como Missão busca “*oferecer soluções em transporte e logística, que possam superar as expectativas dos clientes, respeitando colaboradores, parceiros e sociedade*”. Por valores, a empresa carrega o atendimento, qualidade, respeito, desenvolvimento e foco no resultado.

Na Bento Brasil Transportes, o planejamento é projetado em curto e médio prazo, em parte se dá de modo formal, por meio de reuniões organizadas com os gestores de todos os setores a fim de deliberarem acerca dos principais componentes da estratégia do próximo ano e com o intuito de projetar os resultados que se pretende alcançar nos próximos 12 meses, bem como estabelecer o papel

de cada equipe para atingir êxito. Já a indicação informal se dá pelo fato de ser uma empresa familiar e, por esta razão, faz-se necessária a revisão do planejamento no decorrer do ano vigente.

No que se refere aos resultados obtidos, mensalmente ocorre uma reunião para apresentação da Demonstração do Resultado do Exercício – DRE – no formato de relatório contábil, evidenciando-se as operações que estão gerando lucro ou prejuízo dentro do período de tempo decorrido. Assim, o planejamento conta com apoio de assessoria externa que reforça e contribui muito com outras experiências, haja vista que neste relatório são confrontados os dados das receitas e das despesas da empresa, mostrando o resultado líquido do seu desempenho e detalhando a real situação operacional de um negócio, o que facilita na hora de projetar o futuro do negócio.

Nos casos de mudanças no cenário da economia, por exemplo, é preciso atentar à possível modificação do planejamento. A exemplo, o último planejamento da Bento Brasil Transportes iniciou em outubro/2019. Com o advento da pandemia do Coronavírus – Covid19, a empresa adotou o Home-Oficce para parte da equipe, todavia, a situação exigiu a organização de uma reunião com todos os gestores, de forma emergencial, cuja pauta fora a reorganização da gestão empresarial, conforme a nova realidade apresentada.

SISTEMA DE INFORMAÇÕES

O sistema de informações é um conjunto de componentes inter-relacionados (pessoas, hardware, software, redes de comunicações e recursos de dados) que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem **informações** destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização (CHIAVENATO, 2000).

Características

A comunicação interna da empresa se dá por meio de um sistema de comunicação para todos os usuários dos computadores em forma de chat para os colaboradores. Além dos ramais, o fato de que cada área da empresa fica em um mesmo pavilhão facilita o estabelecimento da comunicação interna.

Quanto à comunicação com os motoristas, todos os caminhões são equipados com rádios que interagem entre si e todos os condutores possuem celulares exclusivos da empresa para se comunicarem com o departamento operacional da logística.

Ainda, da mesma forma ocorre a comunicação com as demais unidades, que além dos meios já citados, utilizam-se de aplicativos de conversa para comunicação entre os setores e também as unidades estabelecidas em outros Estados. Além disso, em todas as unidades e-mails com domínio próprio da Bento Brasil são utilizados para a comunicação.

| Pontos fortes | Pontos fracos |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Definição de cargos e funções preestabelecidos; - Setores estruturados; - Comunicação interna facilitada pela tecnologia; - Adoção de planejamento estratégico a curto e médio prazo. | <ul style="list-style-type: none"> - Alguns cargos de um mesmo setor possuem algumas funções idênticas; - Setores com um ou dois colaboradores apenas, como o SAC, por exemplo; - Inexistência de um organograma organizacional; - Parte do planejamento estratégico é realizado de modo informal. |

4.2 ÁREA *MARKETING* E VENDAS

Nesse subcapítulo buscou-se por informações acerca do mercado de atuação da Bento Brasil Transportes, de como se dá a formação do preço dos serviços e a comunicação externa sob a perspectiva do *marketing* em vendas, conforme apresentado no Quadro 2:

Quadro 2 – *Marketing* e vendas

Continua

| PESQUISA DE MERCADO |
|---|
| <p>Algumas organizações, por questões de custos, não possuem um sistema de informações de <i>marketing</i> implementada, no entanto dependendo da dinâmica do negócio ao qual a empresa está inserida se faz necessário traçar um caminho assertivo por meio de uma pesquisa de mercado, o que vai possibilitar uma visão ampla do negócio, considerando todos os componentes do mercado que vão impactar na atuação da empresa, esteja ela em momento de criação ou de inovação, expansão ou realocização (LAS CASAS, p. 190).</p> <p>A pesquisa de mercado permite mapear o mercado de atuação, identificar potenciais clientes, buscar informações relevantes em relação à demanda pelo produto ou serviço e até mesmo viabiliza promover diferenciais em relação ao concorrente (OLIVEIRA, 2019).</p> |
| Características |
| <p>A empresa Bento Brasil Transportes não se utiliza da pesquisa de mercado, mas emite relatórios de performance voltados na Curva ABC de clientes e, segmento de mercado em que atua. Isso quer dizer que a empresa se utiliza desse método para organizar seus clientes por ordem de relevância, ou seja, relevância esta calculada com base na representatividade que esses clientes possuem sobre o faturamento da empresa.</p> <p>Os demais clientes da Curva ABC são mensalmente checados via relatório de embarques e entregas. Estes dados são apurados através da data de entrega do Conhecimento de Transporte Eletrônico (CT-e) baixados no sistema e, nesta avaliação, é avaliada e analisada a performance de trabalho das Unidades Distribuidoras que incluem: data de chegada do veículo, descarga, separação das mercadorias e entregas.</p> <p>Importante dizer que todas as unidades possuem um prazo de entrega estipulado nas Capitais e Interior dos Estados, para melhor se adequar às exigências dos clientes.</p> |
| SERVIÇOS |
| <p>O mercado de prestação de serviços vem crescendo continuamente nos últimos anos, o que demanda, além de bons preços, um bom relacionamento com o cliente, o qual deve seguir princípios de um bom atendimento em todas etapas da venda (antes, durante e depois) (LAS CASAS, 2002).</p> <p>Quando se trata de prestação de serviço, esse bom atendimento se inicia na procura do produto pelo consumidor, passando pelo processo de influência e</p> |

Continua

negociação – a efetiva venda – abarcando também o pós-venda com o intuito maior de relacionamento de fidelização (PORTER, 2004).
Continua

Um processo é um método particular de operação ou uma série de ações, que normalmente envolve muitas etapas realizadas em uma sequência definida para atingir os objetivos da empresa frente àquele cliente específico, pois no caso de prestação de serviços, o objeto é intangível, ou seja, o que é vendido é uma promessa de acordo com o que foi solicitado pelo cliente, diferente de um produto tangível que pode ser visto e tocado antes de adquiri-lo (KOTLER; KELLER, 2018).

Características

O serviço da empresa consiste no transporte rodoviário de cargas em geral, originárias do Estado do Rio Grande do Sul para os Estados do Pará, Goiás, Distrito Federal, Tocantins, Maranhão e Piauí. O Pará, foi o primeiro Estado de atuação da Bento Brasil Transportes para distribuição de mercadorias originárias de Farroupilha, no Rio Grande do Sul.

Para melhor entendimento, na época, o fundador, Sr. Izalino Todescatto, pai do Sr. Joacir Todescatto, era proprietário de um veículo e foi a partir daí que se iniciou a prestação de serviços para empresas moveleiras e vinícolas para a região Norte do Brasil.

Dessa forma, assim se deu a primeira definição de serviços prestados: a de cargas em geral para empresas localizadas na região de localização da Bento Brasil Transportes. Fixou-se, portanto a rota de viagem do Rio Grande do Sul para o Pará. Com o passar dos anos, iniciaram os serviços no Maranhão, Piauí e mais tarde, planejaram o Goiás e Distrito Federal.

Novas rotas foram definidas a partir da demanda apresentada pelas empresas que fazem uso dos serviços da Bento Brasil, sobretudo dos setores que faziam parte da tabela de clientes da empresa que um tempo depois, idealizou-se a abertura de uma empresa.

PREÇO

Ao empreender, dois aspectos importantes devem ser vislumbrados pelo empreendedor: a rentabilidade e a liquidez do lucro, o que significa gerenciar as finanças de modo que os recursos financeiros sejam lucrativos e líquidos ao mesmo tempo, para se obter o melhor retorno possível do investimento (rentabilidade ou lucratividade) e a sua rápida conversão em dinheiro (liquidez) (CHIAVENATO, 2008).

A prática de preço não compatível pode acarretar na perda de clientes em função, portanto, para assegurar os preços e manter a margem de lucro estimada, é importante adotar mecanismos para redução de custos, como por exemplo, buscar negociar com os fornecedores (CHIAVENATO, 2000).

Características

A constituição do preço se dá pela fórmula de cálculo de frete (propostas de frete em percentual, peso, M³ e valor por unidade). Na elaboração é analisado o segmento de mercado, produto, peso, M³ e valor dos produtos, sendo solicitado ao cliente, quando possível, a volumetria de um determinado período.

Diante dos dados, analisa-se o fluxo do destino da carga, se Capital ou Interior, se são mais concentrados os pedidos ou mais fracionadas, se são entregas diretas ou não e todas as demais variáveis que constituem o valor do frete, como despesas decorrentes da viagem como pneus, combustível, mão de obra, reparos mecânicos, impostos e pedágios (analisados através do DRE).

Continua

Assim, a empresa não possui um valor fixo de valor do frete, tampouco um valor mínimo de cobrança, toda cotação é personalizada e analisa o cenário como um todo, desde a coleta da carga até a efetiva entrega.

COMUNICAÇÃO

Continua

Chiavenato (2008) diz que a comunicação é um fator determinante dentro do ambiente de trabalho e as organizações devem investir na capacitação da comunicação interna, de modo a levar a informação precisa para todos os setores da empresa, proporcionando assim aos colaboradores o entendimento rápido e claro de tudo o que se passa dentro da organização. O autor ainda diz que as lideranças nas empresas estão mais pautadas em modelos de gestão que envolvam os colaboradores, a fim de manter a empresa próxima dos colaboradores, incluindo no conhecimento de tudo o que se passa nas decisões da organização.

Características

As principais ferramentas de comunicação externa utilizada pela empresa giram em torno da tecnologia, principalmente, por meio do sítio eletrônico <www.bentobrasil.com.br>, por meio do *marketing* digital e folder virtual, também impresso. Os meios internos de comunicação também são via online e presencial, quando possível.

PLANEJAMENTO DE VENDAS

O planejamento de vendas é composto por duas etapas: etapa de planejamento estratégico e etapa de planejamento operacional e envolve diversas etapas, dentre elas: definir o produto ou serviço, os objetivos, o período do planejamento, analisar as forças e fraquezas do negócio, definição do público-alvo, as estratégias de mercado e também as metas de vendas e seu período de alcance (COBRA, 2015).

Características

O planejamento de vendas é de responsabilidade do Coordenador Comercial, que deve elaborar planos estratégicos das áreas de comercialização, implementar atividades e coordenar sua execução. Assim, tem-se que o setor comercial da Bento Brasil Transportes é responsável pela organização da equipe.

No procedimento de cotação, o cliente tem diversos meios de comunicação com a empresa, podendo realizar suas solicitações via e-mail, aplicativo de conversa *WhatsApp*, *Skype*, telefone e pelo próprio site da empresa, que disponibiliza na tela principal um formulário para solicitações de cotação.

EQUIPE DE VENDAS

Cabe ao gestor não apenas definir quais metas devem ser alcançadas, mas também acompanhar de perto seu time de vendas para que, juntos, conquistem o resultado desejado, assim como é fundamental que a liderança continue para que o time alcance cada vez mais e melhores resultados e para isso é preciso capacitá-la, a fim de gerar maior qualidade no atendimento dispensado ao cliente, assim como é importante que a equipe esteja satisfeita com seu ambiente de trabalho (LAS CASAS, 2002).

Características

Na Bento Brasil Transportes, cada unidade é responsável por suas demandas, desde o primeiro contato. Após o filtro mencionado anteriormente, avalia-se se necessário o envio e/ou a troca de informações entre as unidades.

Para melhor entendimento, caso algum cliente seja reprovado, procura-se saber do cliente o motivo pelo qual e, lança-se a ocorrência no cadastro. Com isso, mensalmente a empresa consegue apurar o percentual de cotações realizadas e

Continua

concluídas. A equipe de vendas está assim estruturada: na matriz, para o comercial externo tem-se 02 (dois) colaboradores, o gerente comercial e supervisor comercial, já no comercial interno, são 04 (quatro) colaboradores, compondo o total de 06 colaboradores no setor.

Continua

A equipe de vendas recebe treinamentos e comissões participação direta nas negociações, tendo em vista se tratar de prestação de serviços.

ANÁLISE DE VENDAS

O controle de vendas é o processo que gerencia e fiscaliza todas as vendas feitas por uma empresa. Por meio desta prática o empresário saberá analisar o desempenho do seu negócio na área de vendas e poderá fazer suas projeções para o futuro, ou mesmo, descobrir se precisa investir em melhorias para este setor (COBRA, 2015).

Características

O controle de vendas da Bento Brasil Transportes se realiza, em regra, via relatório de movimentação por vendedor, com base nos valores recebidos, verificados por meio de reuniões mensais. Por meio destas reuniões é medida a evolução das vendas através de um indicador mensal de faturamento, para fins de averiguar a constatação dos serviços da empresa. Caso seja necessário, a reunião acontece no decorrer de cada semana.

Não se obteve informações acerca de um possível plano de ação para averiguar quais possíveis causas implicam no resultado, se negativo ou positivo.

PÓS-VENDA

Quando a empresa tem um pós-venda eficiente, ela consegue coletar dados importantes sobre o processo de vendas e identificar falhas que podem comprometer seus resultados, como a falta de informação sobre o produto ou a má conduta de um vendedor no atendimento ou processamento de uma reclamação, por isso, a organização deve promover o pós-contratação em suas estratégias de fidelização do cliente (PALADINI, 2012).

Características

Atualmente, a empresa está desenvolvendo um trabalho de *Telemarketing*, com base em relatórios de movimentações dos clientes remetentes (Frete CIF ou FOB), emitidos mensalmente, constando o histórico de contratações do cliente, dentro de determinado período, pelo qual é possível identificar a redução ou incremento de volumetria/fretes.

De posse deste relatório, dois colaboradores do setor encarregam-se, de maneira organizada, de manter contato via fone com o cliente, com intuito de verificar o motivo pelo qual da redução ou parada de movimentação. Diante das informações, é cadastrado no sistema. Havendo a necessidade de direcionamento de um vendedor, visita "*in loco*" é encaminhado.

Sobre ações de fidelização, nada foi verificado na empresa, tampouco na área do *marketing*, excetuando-se o envio de folder virtual contendo a apresentação da empresa, como uma ação de trabalho voltado à captação do potencial cliente. Contudo, tendo em vista os diversos segmentos de mercado em que a Bento Brasil atua, cerca de 5 clientes permanecem há mais de 4 anos contratando seus serviços, sendo que um destes há 30 anos faz parte da tabela de clientes da transportadora.

DISTRIBUIÇÃO

A principal finalidade desse processo é suprir as demandas de pedidos feitos pelos clientes sem que falte ou sobre produtos nos estoques, sendo possível otimizar a operação de transportes, especialmente em períodos de instabilidade econômica,

Conclusão

em que envolve o ciclo de pedidos, a programação de entregas, a mão-de-obra envolvida, a roteirização, a gestão de fretes e a armazenagem (BALLOU, 2007).

| Características | |
|---|--|
| <p>A frota da Bento Brasil Transportes é própria e a empresa possui sua matriz no Rio Grande do Sul, de onde se originam as cargas e seus centros de distribuição nos Estados do Pará, Maranhão, Piauí, Goiás e Distrito Federal, sendo que cada uma dessas instalações é subordinada à matriz.</p> <p>Sendo assim, por meio do transporte rodoviário e dos centros de distribuição e armazenagem que a empresa promove a entrega segura e rápida da carga, tornando o processo rentável e mais eficiente possível.</p> | |
| Pontos fortes | Pontos fracos |
| <ul style="list-style-type: none"> - Comprometimento com os prazos de entregas; - Flexibilidade na negociação; - Clientes fidelizados; - Valorização do cliente; - Registro do histórico de atendimento ao cliente. | <ul style="list-style-type: none"> - Comunicação interna não bem delineada; - Atendimento pós-venda sem ações de fidelização; - Inexistência de um fluxograma de atendimento; - Ausência de pesquisa de mercado. |

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

4.3 ÁREA DE OPERAÇÕES

Na área de operações da empresa, necessário é verificar a forma com que a empresa planeja, programa e controla suas atividades, o fluxo de atendimento ao cliente, assim como apresentar o *layout* da empresa e analisar se é adequado ou não à estrutura da empresa.

Ademais, também relacionado à área de operações está o gerenciamento de reclamações e a maneira de prestar os serviços para os clientes, como as informações acerca dos serviços, por exemplo. Analisou-se cada um destes pontos com o intuito final de identificar os pontos fracos e fortes desta área, conforme Quadro 3:

Quadro 3 – Área de operações

Continua

| PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE |
|---|
| <p>O planejamento, a programação e o controle das operações de uma empresa referem-se à conciliação dos requisitos do mercado (demanda) com os recursos da operação (suprimentos) disponíveis à atividade empresarial (CÔRRE, 2018).</p> <p>Por planejar e programar entende-se o tempo e a natureza das ações que devem ocorrer no futuro, enquanto que o controle é quando a operação está em</p> |

andamento, determinando qual ação tomar se houver um desvio significativo do que deveria estar acontecendo, em ato contínuo (CHIAVENATO, 2007).

Características

As atividades, no geral, estão todas planejadas desde a existência da empresa e já são pré-definidas (vendas, coletas, entregas, mecânica, financeiro, etc.). O que se pode mencionar foi que, do início das atividades para o cenário atual, nota-se a evolução dos meios de execução dessas atividades, sobretudo, quanto à tecnologia empregada.

São diversos setores que formam a estrutura da empresa, em alguns existem *software* (como por exemplo o sistema de recebimentos e pagamentos) e outros requerem um conhecimento técnico para desempenhar a função, como por exemplo o roteiro de coleta e entrega, distribuição da carga no veículo, vendas, dentre outros.

As prioridades são pré-definidas de acordo com o setor. No setor de operacional da Bento Brasil Transportes o Coordenador de Depósito é responsável por distribuir tarefas diárias para os colaboradores, observando se há prazo de entrega a ser cumprido com urgência, por exemplo, ou se há prioridade de carga a ser transportada para determinado destino, já que para cada Estado e Região existem prazos de entregas pré-estabelecidos e aplicados a clientes que não possuem tabela de frete e/ou negociação diferenciada.

Quanto ao orçamento empresarial mensal prevendo as despesas fixas e variáveis e estimando as receitas, este é composto pelas seguintes configurações: as despesas fixas estão entre 10% e 15% do faturamento e suas variáveis de 83,00 a 8,006% de acordo com a receita de vendas. Estas receitas servem de estimativa para projeção do mensal/semanal da empresa.

Existe um setor responsável, que é o financeiro, que com apoio de outros setores para apurar consideravelmente toda a gestão de custos da empresa. Analisando as despesas contraídas pode-se prever o orçamento do próximo mês com mais veracidade, a partir do fato de que as estimativas de gastos são previstas com base no histórico, o que permite uma previsibilidade.

Com base na previsão de receitas é possível averiguar os indicadores de faturamento e através do histórico deste, a empresa pode mensurar quanto poderá faturar no mês seguinte, restando, portanto, o planejamento, a programação e o controle de gastos e receitas de cada período.

FLUXO DE ATENDIMENTO

Fluxograma é a representação visual de um processo, feita a partir de símbolos geométricos. Sua função, portanto, é mostrar visualmente um passo a passo e o fluxo desse processo de vendas, com o objetivo de facilitar o entendimento de quem precisa executá-lo, assim como é utilizado para organizar e detalhar o processo interno de uma empresa quanto ao atendimento que deve ser realizado ao cliente (LACERDA, 2005).

Características

As etapas e a sequência das atividades para que ocorra o atendimento do cliente são as seguintes: o representante comercial visita o cliente, cliente solicita coleta, setor financeiro avalia se pode conceder crédito ou cobra antecipado. Por conseguinte, o setor interno de coletas é acionado, seleciona veículo de pequeno porte para efetuar a coleta, a mercadoria chega na empresa, entra em processo de preparação da carga para um veículo de maior porte efetuar transferência para unidade destinatária, que ficará mais próxima do cliente destino.

Continua

Por fim, a mercadoria chega na filial de destino, é descarregada, entra em processo de preparação para agendamento de entrega ao cliente final, este assina comprovante de entrega, é lançado no sistema como mercadoria entregue e gerado documento fiscal, o processo é arquivado e assim encerrado no sistema. Continua

O cliente da Bento Brasil Transportes que procura atendimento presencial encontra estacionamento privado e poderá ser atendido no horário das 07:30h às 12:00h e das 13:12h às 17:30h, de segunda a sexta e das 07:30h às 12:00h aos sábados, sendo que o horário das 13:10h até as 17:28h o expediente é somente interno.

LAYOUT

Sobre o *layout* é importante avaliar a estrutura organizacional do negócio antes mesmo que ela se torne uma organização, eis que auxilia nas estratégias a serem tomadas e, conforme necessário, deverá ser modificada, especialmente no ramo de transportes de cargas.

Características

Na matriz, em Farroupilha/RS, assim está distribuída a planta da organização. Nota-se que todos os setores da empresa estão concentrados em um só pavilhão de área total de 15.969,79m², sendo desses um total de 4.560,00 metros de área construída. Possui estacionamento próprio para clientes, colaboradores e para a frota de caminhões, nesse caso, respeitando a ordem e previsão de chegada dos veículos nos seus respectivos destinos.

Em todas as unidades, existem boxes ou plataformas para carga e descarga das mercadorias, com logística adequada à frota. Na unidade de Ananindeua, na cidade de Grande Belém – PA, a estrutura física também auxilia na logística das entregas, vez que os setores estão concentrados lado a lado no pavilhão, conforme mostra a Figura 6. Na Figura 7, tem-se a estrutura da unidade de Ananindeua/PA, em planta baixa.

Das demais unidades e centros de distribuição não se obteve o layout, porém, como já descrito no subcapítulo 2.2, quando da análise do histórico da empresa, percebe-se que as infraestruturas de todas as unidades são adequadas à demanda da empresa e principalmente à logística das entregas.

Percebe-se que os acessos à empresa, tanto na matriz como na filial, são apropriados para o recebimento dos clientes, pois possuem a capacidade de entrada de automóveis de pequeno a grande porte, além dos caminhões de cargas. Toda a estrutura e até mesmo as garagens são cobertas e ficam próximas ao portão de entrada. Toda a área do pátio da empresa é disponibilizada aos clientes e fornecedores, que podem estacionar seus veículos livremente.

GARANTIA E ASSISTÊNCIA TÉCNICA

O âmbito da assistência técnica trata da manutenção de um produto ou serviço prestado, não havendo a necessidade de estes apresentarem um vício ou defeito, sendo garantida a sua prestação, eis que é um serviço, inclusive, preventivo (LACERDA, 2005).

Características

As informações são repassadas para os clientes através da Tabela de Frete; nesta consta os valores e prazos de cada região atendida. Em informações adicionais, informamos ao cliente com relação, a custos adicionais como: reentrega, estadia de veículos, armazenagem, Taxa de Dificuldade de Entrega – TDE, paletização, dentre outros pontos importantes do serviço prestado.

Com relação à assistência, o CT-e é documento de entrega que, no caso de haver alguma notificação, deve este retornar à empresa informando o ocorrido, por meio do campo “observação” ou no verso do documento.

As formas de assistências variam de acordo com as tabelas. Clientes que tendem a movimentar mais acabam adotando uma tabela com a transportadora para as tratativas (CIF ou FOB), o que facilita na hora de resolver possíveis ocorrências que geram indenização.

GERÊNCIA DE RECLAMAÇÕES

Clientes insatisfeitos podem reclamar e depois decidir se devem da á marca ou á empresa uma nova chance, ou simplesmente não comprar mais o produto/serviço, contudo, no processo de vendas, qualquer falha, por menor que seja, resultará em insatisfação. Alguns clientes lidam melhor com eventuais transtornos, outros irritam-se rapidamente e não tem paciência para aguardar a solução do problema, especialmente quando a empresa não se posiciona como deveria, à frente do problema a fim de buscar a solução deste (CORRÊA, 2018).

Características

Se o cliente tiver um problema com a mercadoria, no momento da entrega (no CT-e) deve ressaltar o problema no comprovante que retorna com a transportadora e após relatar ao seu vendedor ou fornecedor para que fique ciente do ocorrido. Em casos que valores são mínimos, dependendo do tipo de produto, muitas vezes, a indenização é realizada no ato para não haver ressalvas.

Com o cliente final, ou seja, o destinatário da mercadoria, a relação da Bento Brasil Transportes se dá através da unidade ou filial de distribuição, onde clientes mais assíduos acabam criando um vínculo de aproximação maior, outros com menos frequência/intensidade, devido haver tratativas de entregas em menor quantidade para estes últimos.

| Pontos fortes | Pontos fracos |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Fluxo de Atendimento ao cliente contratante definido; - <i>Layout</i> adequado ao atendimento das demandas, especialmente na logística para cargas e descargas; - Comunicação interna facilitada pela tecnologia; - Adoção de planejamento estratégico a curto e médio prazo; - A empresa possui planejamento, programação e controle de despesas e receitas bem definidos em sua contabilidade. | <ul style="list-style-type: none"> - No pós-venda não há programa definido para atendimento das reclamações; - Ausência de dados que possam gerar o planejamento do setor. |

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

4.4 ÁREA DE MATERIAIS

Quanto às políticas de compra de materiais, buscou-se analisar o planejamento da aquisição destes, bem como as ferramentas utilizadas, fatores importantes para o controle de custos relacionado ao setor, conforme Quadro 4:

Quadro 4 – Área de Materiais

Continua

| PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS | Continua |
|--|----------|
| <p>A crescente concorrência entre empresas intensificou a importância de gerenciar estoques e reduzir custos para conquistar uma maior competitividade no mercado (CHIAVENATO, 2012).</p> | |
| Características | |
| <p>A aquisição de materiais ligado à frota para manutenção corretiva é levantada a necessidade da troca de determinada peça e, a partir de então, mantém-se contato com os fornecedores, levando-se em consideração os seguintes fatores: produto, preço e prazo.</p> <p>O planejamento é feito através de um estoque mínimo para os materiais de uso cotidiano, com auxílio do sistema Avacorp.</p> | |
| CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS | |
| <p>As solicitações de compras de materiais são feitas de acordo com as necessidades de cada setor, cujas solicitações de compras de materiais são feitas de acordo com as necessidades de cada setor (LAS CASAS, 2012).</p> | |
| Características | |
| <p>Para aprovação das compras é levantada a necessidade da compra, após isso, passa-se a orçar com os fornecedores, a partir dos fatores determinantes para os programas de aquisição, como o custo benefício e a qualidade, preço, prazo de entrega e condições de pagamento.</p> <p>Para a aquisição de caminhões para a frota, a empresa se utiliza de um estudo de mercado para saber quais os veículos são mais apropriados para desempenhar o trabalho e atender a rota de destino de viagem. Nesse ponto, avalia-se a robustez necessária para o nicho de transporte, que tenha uma boa média de consumo de combustível e que tenha um bom pós-vendas, com peças acessíveis e fáceis de reposição. Após, inicia-se a negociação com um dos fornecedores da empresa.</p> | |
| CONTROLE DOS MATERIAIS | |
| <p>O controle de materiais serve para garantir que a empresa tenha estoques em níveis equilibrados, usando um espaço adequado, com baixas perdas e dentro da validade, o que exige gerenciamento dos materiais de forma consistente, já que o estoque na verdade é boa parte do capital da empresa (SILVA, 2010).</p> | |
| Características | |
| <p>A entrada e saída dos materiais do estoque da Bento Brasil Transportes é controlada por um estoque mínimo, ao chegar nesse patamar, inicia-se a reposição, seguindo todos os passos já mencionados para a aquisição de peças e de caminhões.</p> <p>A empresa trabalha com estoque apenas de lonas de freio, lubrificantes, filtros, pneus, materiais de uso e consumo na mecânica. Os materiais são armazenados no setor de frotas, na ala da mecânica.</p> <p>A frota possui inventário e o estoque assim também é controlado, mensal ou anualmente. Leva-se em consideração as características de cada veículo, o perfil da carga e necessidades das mesmas para definir qual caminhão irá prosseguir na entrega.</p> <p>Também, cada motorista possui seu caminhão, não havendo alternância, o que facilita na hora de controlar qual equipamento se esvanece com maior frequência,</p> | |

| o que possibilita identificar, pelo sistema de codificação, através de número de frota, a exigência de uma possível substituição do veículo. | |
|--|---|
| Pontos fortes | Pontos fracos |
| <ul style="list-style-type: none"> - Planejamento de aquisição de materiais; - Controle das frotas e do estoque por codificação; - Cada motorista possui seu caminhão; - Aquisição de novo estoque na fase mínima. | <ul style="list-style-type: none"> - Não se vislumbrou pontos negativos nesta área com base nas informações obtidas. |

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

4.5 ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Uma das principais áreas de uma empresa é a de gestão de recursos humanos, o que levou a analisar, nesta pesquisa, questões atinentes ao insumo humano, como a integração de pessoal, gestão do desempenho humano, qualidade de vida no trabalho, rotatividade, formas de recrutamento e de seleção e maneiras de motivar seus colaboradores, de modo a gerar a satisfação no trabalho e um clima organizacional agradável a todos (Quadro 5).

Quadro 5 – Gestão de pessoas

Continua

| ESTILO DE ADMINISTRAÇÃO |
|---|
| <p>A estrutura organizacional determina a lógica de execução dos processos e a hierárquica nas organizações, cenário em que os colaboradores ilustram os atributos dos profissionais responsáveis pela execução de qualquer mudança, implicando em analisar os processos de forma horizontal, ou seja, na integração dos esforços de todos os departamentos (CHIAVENATO, 2000).</p> |
| Características |
| <p>Não foi possível avaliar com precisão o estilo de administração da empresa, contudo, tendo em vista que cada setor age de modo individual, assim como cada colaborador, pode-se dizer que a administração é vertical, eis que não foi possível identificar integração de pessoal entre os colaboradores.</p> <p>A empresa apenas entrega uma torta ou vale para retirada desta, na data de aniversário de cada colaborador. No final do ano é realizada a festa da caixinha com jogo de futebol e almoço de confraternização (para o funcionário e mais um acompanhante).</p> <p>Por vezes são realizados almoços diferenciados na empresa no final do ano ou café da manhã dia do trabalhador. A gestão do desempenho humano e qualidade de vida no trabalho não obtiveram dados suficientes para serem analisados de forma mais aprofundada.</p> |
| ROTATIVIDADE E ABSENTEÍSMO |
| <p>O absenteísmo e rotatividade nas empresas são dois grandes desafios enfrentados diariamente pelos empreendedores, eis que esta última envolve novas</p> |

Continua

contratações e investimento de tempo e recursos para treinamento, enquanto que o absenteísmo sobrecarrega o grupo com tarefas que eram para ser feitas pelo empregado ausente, que falta ao trabalho frequentemente. Tanto o giro de funcionários como ausência frequentem do trabalhador no ambiente laboral causam grandes prejuízos aos caixas da companhia e isso impede novos investimentos no negócio (OLIVEIRA; LIMA, 2019).

Características

Não foi possível avaliar possíveis indicadores de retroatividade na empresa ou de conduta faltosa prolongada e repetida de colaboradores, pois esses dados não são coletados e quando acontecem as faltas os gestores de cada setor conversam com os colaboradores e, no caso de reincidências, são aplicadas advertências verbais e escritas.

Sobre os colaboradores que não são registrados, como os agregados, terceirizados e indiretos, por não existir contrato de vínculo, não há como demandar quaisquer exigências.

SISTEMA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Os cargos devem descrever os deveres e as responsabilidades a serem desempenhadas na função para fins de administração salarial. Ao criar as definições de um cargo, deve-se imaginar uma descrição universal e incluir as diversas funções nele descritas (LACOMBE, 2011).

Para que a seleção tenha maiores chances de ser realizada com sucesso, é necessário que se conheça as características da vaga a ser preenchida, por meio de informações sobre o cargo, que expressem as competências requeridas para a função (CHIAVENATO, 2012).

No mesmo sentido, as pessoas que ingressam ou que têm interesse de trabalhar em uma organização precisam estar cientes das funções que estão à sua disposição. Portanto, é necessário que haja o direcionamento e organização das descrições de cargos que competem à empresa (SOBRAL; PECI, 2008).

Características

A contratação dos motoristas de coleta e de estrada é realizada pelo setor de Recursos Humanos da Bento Brasil Transportes e, nesses casos, os veículos são de propriedade da empresa. Em se tratando de agregados estes são terceiros sem vínculo empregatício com a empresa, ou seja, são contratados geralmente para viagens distintas por possuírem cavalos mecânicos próprios e, por esta razão, sua contratação se dá pelo setor operacional e frota.

A contratação dos motoristas, em específico, é realizada pelo gestor do setor (gerente de Logística ou de Frota) normalmente a empresa exige tempo de experiência na função (tanto para motoristas de coleta como de estrada), avaliando o período trabalhado em outras empresas (tempo de empresa) e também seu comportamento e postura na entrevista de emprego.

A empresa não implementou o plano de cargos e salários, mas tem conhecimento de sua importância baseado na motivação. Inobstante, não se verificou no Setor de RH, nenhum tipo de avaliador ou mensurador de desempenho, de indicadores selecionados na fase de planejamento, organização e direção.

REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

Sobre a remuneração e benefícios:

A satisfação com o trabalho engloba os conceitos de resultado, tratamento e procedimentos justos. Se você não vê justiça em seu chefe, nos procedimentos da empresa ou na sua política de remuneração, sua

Continua

satisfação com o trabalho decai consideravelmente. Entretanto, quando você percebe que os processos e resultados da empresa são justos, a confiança é criada. E, quando confia em seu empregador, você tem mais boa vontade para engajar-se voluntariamente em comportamentos que excedam suas atribuições regulares. (ROBBINS, 2002, p. 78).

Diante disso, a remuneração e os benefícios estão diretamente ligados à satisfação do colaborador, que conseqüentemente gera resultados mais lucrativos à empresa, assim como se torna mais produtivo.

Características

Os benefícios que a empresa oferta a seus colaboradores são: prêmio assiduidade, refeitório na empresa, transporte até o trabalho, seguro de vida em grupo, convênio com plano de saúde (neste caso a empresa só disponibiliza o convênio, não auxilia com valores). Qual o valor aproximado das remunerações de cada cargo gira no mínimo para cada função são os que estão em convenção coletiva do sindicato da categoria.

MOTIVAÇÃO E TREINAMENTO

Diante da importância dos recursos humanos, a empresa precisa se preocupar com o treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores como forma de alcançar seus objetivos e metas organizacionais. Relativamente às atividades de cargo, o treinamento objetiva desenvolver habilidades técnicas dos colaboradores para atender aos padrões de exigência da função, cujos os resultados atendem às necessidades dos colaboradores e da empresa em curto prazo (SILVA; ZAMBOM, 2006).

Diante disso, pode-se dizer que pessoas são os principais recursos dentro de uma organização, por isso seus treinamentos devem ser bem desenvolvidos e planejados para a área em que atua, verificando sempre as oscilações de demanda e investindo em treinamentos e capacitações adequados ao momento vivido pela empresa (CHIAVENATO, 2012).

Características

Os treinamentos são realizados de acordo com a necessidade, existindo alguns obrigatórios como, por exemplo, o treinamento de trabalho em altura para quem trabalha com o risco altura e outros que são realizados a partir de necessidades e que sejam pertinentes a função principalmente na conscientização de seus deveres com o ambiente externo.

Esses treinamentos são realizados pelo Serviço Social do Transporte e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte – SEST SENAT, que atua na formação e na qualificação de profissionais, especialmente, no oferecimento de cursos especializados, presenciais e a distância que abrangem diferentes áreas do conhecimento, relacionadas desde a atividades operacionais de transporte e logística até a gestão dos negócios.

Os motoristas são treinados para carga e descarga de produtos, postura no cliente, imprevistos na estrada, ações a serem tomadas diante de uma emergência, tudo isto ocorre no treinamento de integração. Já os agregados recebem não recebem qualquer tipo de treinamento, por inexistir vínculo empregatício, vez que são contratados por viagem.

Inexiste na empresa alguma política de retenção de capital intelectual ou premiação por desempenho mensal.

Pontos fortes

Pontos fracos

Conclusão

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Salários compatíveis com cada função e respeitando a convenção sindical de cada categoria; - O novo colaborador tem conhecimento dos deveres e benefícios de ingressar na empresa, por meio da definição dos cargos e funções de cada setor; - Disponibilidade de treinamentos aos colaboradores, conforme a função. | <ul style="list-style-type: none"> - Inexistência de indicadores de retroatividade na empresa ou de conduta faltosa prolongada; - Ausência de indicadores de desempenho; - Não realização de pesquisa de clima organizacional; - Não implementação de plano de cargos e salários; - Dependência de treinamentos externos para capacitação motivacional e profissional. |
|--|---|

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

4.6 ÁREA DE FINANÇAS

O sucesso de uma empresa está intimamente atrelado ao financeiro desta. As contas a receber e a pagar, fluxo de caixa e gestão de custo são os meios de controlar a saúde financeira de todo empreendimento, por isso, analisou-se esse cenário, diante da Bento Brasil Transportes, a fim de identificar a maneira com que a empresa cuida desta área e como se planeja em relação a imprevistos financeiros. Tem-se, assim, o Quadro 6:

Quadro 6 – Área de Finanças

Continua

| PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO |
|--|
| <p>O planejamento financeiro é um cronograma financeiro voltado para um determinado período mais a longo prazo, sendo que deve-se fazer o levantamento das dívidas, do patrimônio e dos dados financeiros da empresa, tais como: pagamentos em aberto de fornecedores, ver se houve alguma movimentação com cheque empresarial, descontos de duplicatas e entre outras movimentações que estão em aberto (FUTRELL, 2003).</p> |
| Características |
| <p>A empresa possui contratos com as seguintes instituições bancárias: Banco do Brasil, Banco Itaú, Bradesco e Bannisul, por meio dos quais operam o financeiro da empresa, sobretudo, as emissões de boletos bancários em prazos comumente acordados com seus clientes, sendo a primeira parcela em 21 (vinte e um) dias, a segunda em 24 (vinte e quatro) e a terceira em 28 dias, sucessivamente contados.</p> <p>Alguns clientes específicos possuem prazo de 60 dias ou pagam perante apresentação do comprovante de entrega, a partir do combinado no ato da contratação dos serviços. Geralmente, os títulos, em sua maioria, são pagos em uma só vez e o prazo varia de acordo com cada cliente, podendo ainda, os parcelados serem antecipados ou pagos antes da efetiva entrega.</p> |

Continua

Os controles financeiros são obtidos através de relatórios emitidos pelo sistema diretamente ligados à Bento Brasil e não pelo contador (serviço terceirizado), sendo apenas os indicadores financeiros emitidos pelo contador, por meio do DRE.

APROVAÇÃO DE CRÉDITO

A primeira etapa do processo de aprovação de crédito é a análise cadastral, a fim de reunir todas as informações pessoais do possível, baseadas nos documentos solicitados no preenchimento do cadastro, enquanto a segunda se refere à verificação das restrições e comprometimento de renda (FUTRELL, 2003).

Características

No sistema da empresa, estão os parâmetros para liberação ou não de crédito, em que se observa a região do cliente e se possui restrições junto aos órgãos de proteção de crédito, em caso positivo, avalia-se qual é o valor da pendência e de que tipo de credor se trata. Isso porque em se tratando de credor do ramo de transportes a aprovação do crédito se torna mais complexa, exigindo também uma análise quanto ao tempo de atuação da empresa e históricos desta junto à Bento Brasil Transportes, caso já tenha estabelecido algum contrato anterior.

CUSTOS

Na administração de um negócio, os recursos financeiros são os principais pontos a serem observados, pois são eles que definem qual o custo de cada serviço e serve de base para se estabelecer o preço final e o lucro em cima de cada venda.

Assim, tem-se que considerar os custos variáveis e fixos da atividade. Os primeiros são aqueles valores cujo comportamento depende diretamente dos volumes de produção e de venda em um determinado período (CHIAVENATO, 2012, p. 257). Ou seja, são aqueles cujos valores se alteram em função do volume de produção da empresa, quanto mais se vende, maiores serão esses custos.

Já os custos fixos são aqueles cujos valores são os mesmos qualquer que seja o volume de produção (venda) da empresa, ou seja, são custos indiretos custos que se tornam progressivamente menores em termos unitários à medida que o direcionador de custo aumenta, como a depreciação dos equipamentos, por exemplo (Cobra, 2015).

Características

As despesas variáveis abrangem os impostos, juros e taxas bancárias, o combustível, lanches e refeições, pedágios e eventuais infrações de trânsito, assim como as despesas com pneus e manutenção dos veículos, material de limpeza e cozinha, uniformes, dentre outras despesas que possam surgir no decorrer do exercício apurado.

Como despesas fixas tem-se o licenciamento e seguro da frota de caminhões, assim como as despesas com viagens e depreciação de veículos, refeitório na empresa, contratos de manutenção, material de expediente, serviços terceirizados, honorários da contabilidade e assessoria jurídica, assistência médica e social, despesas de informática, cursos e treinamentos, seguro de vida em grupo, mensalidades e assinaturas, bem como despesas básicas, como: conservação móveis e utensílios, telefone, água, energia elétrica e salários.

Os custos considerados operacionais são os gastos decorrentes de custos que envolvem a manutenção da frota, como peças, mão de obra, troca de pneus, dentre outros. Já os custos administrativos são os gastos decorrentes de custos que envolvem departamento pessoal, por exemplo, os salários, as horas extras, a compra de material de expediente, impostos, taxas, etc. Como custos comerciais, pode-se

citar os gastos decorrentes de despesas que envolvem o transporte das mercadorias, como o abastecimento de veículos e o pedágio.

O Frete do motorista, por exemplo é variável, sendo o percentual aproximado de representatividade, entre 36,00% a 43,00%.

CONTABILIDADE

De acordo com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), 60% das empresas fecham com menos de cinco anos de atividade. Isso acontece por dois motivos principais: falta de planejamento e ausência ou ineficácia da gestão financeira. Administrar as finanças é determinante para que uma empresa permaneça no mercado e ainda atue sob as exigências da lei e da Receita Federal.

Características

A empresa Bento Brasil Transportes usou serviços contratados para os serviços de contabilidade, sendo a empresa Salvador Contabilidade responsável pelas demonstrações financeiras, a partir da emissão de relatórios contábeis que apoiam a tomada de decisão na empresa.

Os demonstrativos mais importantes analisados são o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício (DRE), que auxiliam e impactam diretamente no planejamento estratégico a longo e médio prazo, executado pela empresa. Para tanto, é realizada reunião em que participam todos os gerentes de todos os setores e a assessoria contábil, não tendo uma previsibilidade para ocorrer, realizando-se sempre que o cenário econômico exige maior atenção, como por exemplo quando se iniciou a pandemia do Covid-19, período que exigiu maior atenção e principalmente a análise mais aprofundada das demonstrações financeiras.

Os recursos financeiros da empresa são compostos por capital próprio e esta possui capital de giro com reserva de recursos que são utilizados para suprir as necessidades financeiras da empresa ao longo do tempo. Ainda que o mercado de transportes de cargas tenha sofrido impacto negativo com o advento da pandemia, a Bento Brasil Transportes manteve suas atividades inalteradas, tendo, inclusive, aberto novas vagas de emprego, atribuindo tal cenário ao aumento das compras efetuadas via internet e o maior consumo de produtos ocasionado pelo isolamento social.

Sendo a empresa Bento Brasil Transportes optante pelo Simples Nacional, há anos que o faturamento se dá pelo lucro real e em outros pelo lucro presumido. No ano de 2020, por exemplo, foi pelo lucro real.

INDICADORES FINANCEIROS

Os indicadores de viabilidade financeira “mensuram o quanto uma quantidade de recurso investido em uma determinada atividade deverá resultar em um período de tempo estipulado na capacidade de honrar seus compromissos no prazo” (BORDEAUX-RÊGO *et al.*, 2007, p. 59).

Características

A contabilidade é terceirizada e fornece os relatórios com os demonstrativos respectivos para análise da empresa. Contudo, como os indicadores financeiros são ferramentas importantes para análise dos resultados da empresa, pois mostram o desempenho da empresa, auxiliando na tomada de decisão, pode-se citar aqui alguns indicadores de logística que podem impactar nos indicadores financeiros.

A Bento Brasil Transportes, por ser uma transportadora, verifica o custo operacional total e receita gerada por quilo transportado e relação de faturamento e gastos com o transporte, conforme foi analisado na formação do preço da carga.

Esses índices possibilitam encontrar maneiras de reduzir custos, monitorar os prazos de entrega e a qualidade dos produtos que estão sendo transportados.

FLUXO DE CAIXA

Basicamente, a gestão de caixa é o acompanhamento, controle e direcionamento do fluxo de caixa, isto é, da movimentação de entradas e saídas de recursos do negócio (FUTRELL, 2003). Nesse sentido, uma gestão eficiente do caixa da empresa precisa registrar detalhadamente essas movimentações, envolvendo todas as informações de ordem financeira imediatas ou preditivas (FUTRELL, 2003).

Características

A projeção do fluxo de caixa não é realizada diariamente e para prever uma antecipação dos cenários e tomar determinadas decisões mais assertivas com as sobras de caixas, a empresa trabalha com reservas técnicas para emergências como, por exemplo, no caso da pandemia do Covid-19 e meses de baixo faturamento como o mês de janeiro de cada ano.

O que se pode verificar foi que há bastante oscilação de receitas diárias, mas pode-se averiguar que a empresa possui, em regra, a seguinte rotina de caixa: nas quintas e sextas-feiras as despesas costumam ser em relação a terceiros que fazem a transferência de mercadorias entre unidades da empresa e necessitam de boa parte dos recursos na contratação (maior parte na quinta e sexta feira).

Os postos de abastecimento conveniados com a Bento Brasil Transportes geralmente encaminham os títulos bancários de cobrança via Correios, que devido a atrasos chegam até o financeiro já vencidos ou próximo do vencimento, o que não permite gerar uma previsão específica para quitação.

Todavia, a empresa costuma fazer reservas na semana para que no dia de honrar compromissos determinados ou determináveis, como folha de pagamento e impostos, seja possível satisfazê-lo sem necessidade se utilizar da reserva técnica. Assim, a empresa mantém um fluxo de caixa saudável para suprir os imprevistos da semana e do dia a dia.

Ainda, em relação a investimentos, se de longo prazo são tratados normalmente com mais antecedência, como a renovação de frota, aquisição de novas áreas e reforma dos pavilhões, por exemplo.

| Pontos fortes | Pontos fracos |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - A empresa realiza o controle financeiro por meio de relatórios emitidos pelo sistema diretamente ligados à Bento Brasil; - Aprovação de crédito com parâmetros de análise pré-estabelecidos; - Reanálise da aprovação do crédito personalizada, com averiguação de outras variáveis que podem ser positivas ao cliente, como tempo de empresa e valor da pendência; - Controle de custos fixos e variáveis; | <ul style="list-style-type: none"> - Ausência de projeção do fluxo de caixa diário. |

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

5 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE TRABALHO

Após o diagnóstico situacional das áreas que compõem a estrutura da empresa Bento Brasil Transportes, foi possível realizar a análise geral das fraquezas, forças, ameaças e oportunidades da organização, o que possibilitou a escolha do tema e problema para a proposta de trabalho a ser desenvolvida a partir deste trabalho.

5.1 ANÁLISE SWOT

A partir da análise da caracterização do ambiente em que a empresa está inserida e do diagnóstico da empresa foi possível elaborar a Análise SWOT da Bento Brasil Transportes, conforme o Quadro 7 a seguir:

Quadro 7 – Análise SWOT da Bento Brasil Transportes

| ANÁLISE SWOT | | |
|-------------------------|---|---|
| | FORÇAS | FRAQUEZAS |
| Fatores Internos | <ul style="list-style-type: none"> - Grande participação no mercado; - Frota própria; - Localização da empresa; - Centros de distribuição e de armazenagem em outros Estados de atuação; - Logística para cargas e descargas. | <ul style="list-style-type: none"> - Altos custos de manutenção dos veículos; - Falta de mão de obra; - Ausência de indicadores de desempenho e de pesquisa de clima organizacional); - Não implementação de plano de cargos e salários; - Ausência de um processo delineado de atendimento pós-venda. |
| | OPORTUNIDADES | AMEAÇAS |
| Fatores Externos | <ul style="list-style-type: none"> - Empresa atuante há 40 anos no mercado de transporte rodoviário de cargas em geral; - Retorno gradual do desenvolvimento da economia; - Desburocratização para abertura de novas empresas: <i>E-commerce e Business To Consumer</i>; - Demanda por serviços em outros Estados não abrangidos pela concorrência. | <ul style="list-style-type: none"> - Queda na atividade econômica de alguns setores; - Alto custo dos combustíveis – diesel; - Aumento de taxas e tributos que influenciam na inflação; - Atendimento pós-venda deficitário; - Risco de acidentes e sinistros. |
| | ASPECTOS POSITIVOS | ASPECTOS NEGATIVOS |

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

A empresa Bento Brasil Transportes atua há mais de 40 anos no mercado e deve atentar para sua grande participação no mercado e para o desenvolvimento da economia, a fim de buscar novos clientes e ampliar seu domínio no segmento em que atua.

Através da matriz se consegue produzir uma capacidade clara e transparente de visualização externa e interna da organização, possibilitando ao seu gestor maximizar suas atividades de forma que consiga lograr proveito das oportunidades e ao mesmo tempo se proteger das ameaças que possam surgir. Assim, na Figura 3 resta representada a matriz SWOT da empresa Bento Brasil Transportes:

Figura 3 – Matriz SWOT

| | | ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO | | | | | | | | | |
|---|---|-----------------------------|---|---|--|---------------|--|--|--|--|--|
| | | AMEAÇAS | | | | OPORTUNIDADES | | | | | |
| ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO | FATORES CRÍTICOS | | Queda na atividade econômica de alguns setores | | | | | | | | |
| | | | Alto custo dos combustíveis, diesel | | | | | | | | |
| | | | Aumento de taxas e tributos que influenciam na inflação | | | | | | | | |
| | | | Atendimento pós-venda deficitário | | | | | | | | |
| | | | Risco de acidentes e sinistros | | | | | | | | |
| | | | Retorno gradual do desenvolvimento da economia | | | | | | | | |
| | | | Desburocratização para abertura de nova empresas | | | | | | | | |
| | | | Demanda por serviços em outros Estados não abrangidos pela concorrência | | | | | | | | |
| | | | PONTOS FRACOS | Altos custos de manutenção dos veículos | | | | | | | |
| | | | | Falta de mão de obra | | | | | | | |
| Ausência de indicadores de desempenho e de clima organizacional | | | | | | | | | | | |
| Não implementação de plano de cargos e salários. | | | | | | | | | | | |
| PONTOS FORTES | Grande participação no mercado, há mais de 40 anos | | | | | | | | | | |
| | Frota própria | | | | | | | | | | |
| | Localização da empresa | | | | | | | | | | |
| | Centros de distribuição e de armazenagem em outros Estados de atuação | | | | | | | | | | |
| | Logística para cargas e descargas | | | | | | | | | | |

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Diante da Matriz SWOT da Figura 8, importante traçar a legenda: em vermelho se encontram os pontos críticos, que requerem ação imediata, como atendimento pós-venda de modo deficiente e ausência de indicadores de desempenho da equipe de vendas, haja vista que influenciam diretamente no funcionamento da empresa. Já em amarelo estão os pontos que necessitam de maior atenção, como os custos elevados da manutenção dos veículos a alto custo do combustível.

A cor azul representa os fatores que não interferem no funcionamento da empresa e a cor verde retrata os fatores em que a empresa tem domínio e controle para serem cada vez melhores e eficientes, seja do ambiente interno ou externo.

A partir dessa análise torna-se perceptível a existência da necessidade de analisar a implantação de novo formato de atendimento e suporte ao cliente, visando a sua fidelização ou, ainda, a implementação de sugestões de mudanças quanto a alguns pontos negativos voltados ao atendimento ao cliente e identificados a partir do diagnóstico realizado na Bento Brasil Transportes.

As possibilidades permitidas através da análise SWOT são imensas e essenciais, de modo que deve ser usada pela empresa que deseja se tornar competitiva no mercado em que atua.

5.2 CANVAS

A partir da análise das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa diagnosticada, é preciso tecer uma visão ampla do empreendimento e que relacione os processos e o propósito do negócio. Assim, tem-se o CANVAS como uma das ferramentas mais conhecidas no mercado internacional assim como no Brasil, que é um instrumento dinâmico, em formato de um quadro, que permite analisar o modelo de negócios que está sendo desenvolvido, remodelado-o ou adaptado-o a um já existente⁴⁵.

Esse modelo prima por evidenciar a interação entre todos os principais elementos envolvidos em um negócio, sendo um meio capaz de avaliar, de forma integrada, todos os pilares do modelo de negócio e suas respectivas interligações, a fim de fazer evidente a interação entre todos os principais elementos envolvidos em

⁴⁵ AVENI, Alessandro. Op. Cit. p. 59.

um negócio⁴⁶.

Assim, para a criação do CANVAS, alguns pontos devem ser analisados, sendo um total de nove blocos, os quais correspondem às áreas essenciais do negócio. São eles:

Proposta de valor: o que sua empresa vai oferecer para o mercado que realmente terá valor para os clientes;

Segmento de clientes: quais segmentos/tipos de clientes serão foco da sua empresa;

Canais: como o cliente compra e recebe seu produto e serviço;

Relacionamento com clientes: como a sua empresa se relacionará com cada segmento de cliente;

Atividade-chave: quais são as atividades essenciais para que seja possível entregar a Proposta de Valor;

Recursos principais: são os recursos necessários para realizar as atividades-chave;

Parcerias principais: são as atividades-chave realizadas de maneira terceirizada e os recursos principais adquiridos fora da empresa;

Fontes de receita: formas de obter receita por meio de propostas de valor.

Estrutura de custos: custos relevantes necessários para que a estrutura proposta possa funcionar⁴⁷.

Com base nessas definições e pautado no diagnóstico realizado na empresa, desenvolveu-se o CANVAS da Bento Brasil Transportes, de acordo com o exposto no Quadro 8 a seguir:

Quadro 8 – CANVAS da Bento Brasil Transportes

Continua

| Principais Parcerias | Atividades-Chave | Proposta de Valor | Relacionamento com Clientes | Segmentos de Clientes |
|---|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Postos de combustíveis; - Instituições Bancárias; - Plano de saúde; - Prestador de serviços contábeis; - Fornecedor das frotas (caminhões e cavalos); | <ul style="list-style-type: none"> - Transporte de cargas em geral. | <ul style="list-style-type: none"> - Continuar prestando serviços de transporte de cargas originárias do Rio Grande do Sul para demais Estados brasileiros, garantindo a | <ul style="list-style-type: none"> - Visitação <i>in loco</i>; - Canais de relacionamento disponíveis. | <ul style="list-style-type: none"> - Indústria moveleira; - Vinícolas; moveleiro, - Indústria de produtos plásticos; - Indústria alimentícia; - Construção civil; - Ramo de <i>petshop</i> e |
| | <p>Recursos Chave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Frota de caminhões própria; | | <p>Canais de Vendas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sítio eletrônico com formulário; - <i>WhatsApp</i>; | |

⁴⁶ OSTERWALDER, Alexander.; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation inovação em modelos de negócios:** um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Alta Books, 2011. p. 118.

⁴⁷ Idem, p. 123.

Conclusão

| | | | | |
|---|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Distribuidora de componentes de reposição para os caminhões; - Prestador de serviços para frota; - Empresa de rastreadores; - Seguradora; - Serviço Social do Transporte e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte – SEST SENAT e INMETRO; - Empresa de cartão pedágio. | <ul style="list-style-type: none"> - Reserva técnica financeira; - Sede própria e centros de distribuição próprios. | <p>qualidade do serviço;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conquistar espaço em outras regiões do Brasil, especialmente nas localidades próximas às filiais e centros de distribuição. | <ul style="list-style-type: none"> - <i>Skype</i>; - Telefone; - <i>E-mail</i>. | <p>produtos veterinários;</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>E-commerce</i>; - <i>Business To Consumer</i>. |
| <p>Estrutura de Custos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Custos fixos e variáveis; - Contratações de agregados para viagens específicas. | | <p>Fontes de Receita</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contratação dos serviços fornecidos pela empresa. | | |

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Percebe-se, através do Quadro 4, que a Bento Brasil Transportes possui um negócio bem alinhado, com parcerias bem estabelecidas e duradouras, haja vista os 40 anos de atuação no mercado. Ainda, seus clientes são de diversos setores, abrangidos desde a indústria até a atuação *E-commerce*, segmentos estes que cada vez mais crescem no País e, em especial, no Estado do Rio Grande do Sul, de onde são originárias as cargas transportadas para outros Estados pela empresa.

5.3 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

A empresa Bento Brasil Transportes é uma empresa familiar que atua há mais

de 40 anos no mercado dos transportes de cargas em geral, originárias do Rio Grande do sul, com destino aos Estados do Pará – PA, Maranhão – MA, Piauí – PI, Tocantins – TO, Goiás – GO e Distrito Federal – DF.

Por ser uma empresa consolidada no mercado, possui diversos fornecedores definidos para abarcar as demandas da empresa, sobretudo quanto à manutenção da frota e logística para operação do transporte das cargas, como fornecedores de combustível ao longo dos percursos, seguradora e empresa de pedágios que auxiliam para uma melhor organização logística.

A empresa atende diversos setores da economia e, por essa razão, aumenta sua tabela de clientela a cada ano que passa, sendo uma das únicas empresas que transporta cargas originárias do Rio Grande do Sul para outros Estados, possuindo centros de distribuição e de armazenagem próximo aos destinos das cargas, o que corrobora para que a carga seja entregue no prazo e com qualidade do serviço prestado.

Nesse ponto, a partir do diagnóstico realizado na Bento Brasil Transportes percebeu-se a necessidade de aprimorar o setor de atendimento da empresa, sobretudo no que se refere ao suporte pós-venda, pois esse atendimento é crucial quando da fidelização do cliente.

Manter um elo de proximidade junto aos clientes e principalmente saber ofertar as necessidades de cada caso, fazem a diferença e perpetuam a seriedade da empresa frente aos seus consumidores. Atualmente, no caso de haver alguma notificação, deve esta ser anotada no CT-e, documento de entrega, que retorna à empresa informando o ocorrido, por meio do campo “observação” ou no verso do documento – manuscrito – não havendo um fluxograma desse atendimento para que o cliente reporte seu problema.

A empresa disponibiliza outros meios de comunicação, contudo, nada específico que trate apenas do pós-venda.

Importante dizer que as formas de assistência variam de acordo com as tabelas, como por exemplo, os clientes que possuem mais movimentações, ou seja, mais contratações, adotam uma tabela com a transportadora para as tratativas (CIF ou FOB), o que facilita na hora de resolver possíveis ocorrências que geram indenização.

Nesse sentido, a comunicação necessita ser ágil e com informações concreta, não apenas em se tratando de atendimento pós-venda quando ocorre um evento com

a carga, mas também no que se refere ao retorno desse cliente para negociação de um novo serviço.

Desse modo, deve-se observar o *marketing* de relacionamento baseado na ideia de que o cliente potencial precisa receber atenção contínua nas fases que ele considera existentes na venda: pré-venda, conclusão de venda e pós-venda, para que seja possível mantê-lo na tabela de clientela da empresa.

As ferramentas de Análise SWOT e CANVAS serviram de parâmetro para estabelecer a necessidade de a empresa investir mais em atendimento ao cliente vislumbrando a fidelização, por mostrarem dentro de uma visão micro e macro quais pontos deve-se analisar e priorizar dentro de uma organização. Apesar de considerar muitos clientes fidelizados, a empresa não possui um programa de estratégias ou ações que vislumbrem essa finalidade, sendo o atendimento o ponto mais fiel de assegurar a clientela.

Sabendo-se que cada vez mais as empresas buscam fidelizar o cliente por meio de um bom atendimento e qualidade do serviço prestado, seria possível a empresa Bento Brasil Transportes estabelecer a fidelização de seus clientes ao promover mudanças no formato de atendimento, sobretudo no pós-venda?

5.4 OBJETIVO GERAL

Como objetivo geral deste trabalho tem-se: apresentar estratégias de atendimento ao cliente, sobretudo no pós-venda, como forma de promover a sua satisfação e consequente fidelização na tomada de serviços de transporte de cargas em geral.

5.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos desta proposta de melhoria, tem-se:

- a) Identificar as necessidades de mudanças e os fatores críticos do processo de atendimento pós-venda;
- b) Determinar as estratégias de aprimoramento para o atendimento das necessidades formais dos clientes;
- c) Definir estratégias de atendimento pós-venda ao cliente objetivando sua

fidelização;

- d) Buscar informações junto à coordenação do setor em relação à viabilidade financeira e operacional da proposta de melhoria apresentada.

5.6 JUSTIFICATIVA

Em um mercado cada vez mais competitivo, um bom atendimento ao cliente pode ser um importante diferencial para aquela empresa que busca se manter no mercado com qualidade dos serviços prestados e sendo destaque entre tantas outras do mesmo setor.

Hoje em dia, as organizações têm grande dificuldade em tornar seus clientes fidelizados, pois o mercado está cada vez mais competitivo, com novas opções de compra a cada dia e com atendimento cada vez mais aprimorado, de acordo com o comportamento do consumidor. Desenvolver a fidelidade do cliente deve ser um compromisso de toda organização a fim de demonstrar valor para o cliente.

Reunir informações sobre os clientes não é tudo, por mais sofisticadas que seja a tecnologia da informação é simplesmente um instrumento para melhorar a qualidade do produto e do serviço para atender às necessidades individuais dos clientes, o que faz com que as empresas busquem alternativas para seguir crescendo e principalmente aumentando as margens de lucro em um mercado com consumidores exigentes e cada vez mais competitivo.

Conhecer as ferramentas adequadas e preparar a equipe de trabalho para utilizá-las, é a melhor maneira de garantir um padrão de alta qualidade e eficiência no atendimento ao cliente, seja este de forma direta ou indireta. É preciso um tratamento pontual, quando do recebimento de reclamações, solicitações, sugestões ou dúvidas, especialmente àquelas retratadas de maneira formal, ou seja, por e-mail, formulário, etc.⁴⁸.

O atendimento ao cliente pode ser considerado a primeira porta para o sucesso de uma organização, pois não basta um grande investimento em termos de produto, tecnologia e *marketing* se, na hora do contato com o cliente, não houver todo um processo de qualidade para o atendimento e fidelização desse cliente.

⁴⁸ ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 77.

Para desenvolver serviços de qualidade, torna-se necessário que os administradores tracem uma combinação de procedimentos, pesquisas e desenvolvimento de suas equipes a partir do treinamento, é preciso criar um vínculo com os colaboradores por meio de uma boa comunicação a fim de promover um bom ambiente de trabalho e a satisfação desse colaborador⁴⁹.

Este projeto possui justificativas tanto do ponto de vista teórico como do ponto de vista prático, pois empreender nos dias atuais requer além de uma visão sistêmica do mercado de atuação, um constante aperfeiçoamento de técnicas e ações que buscam manter a empresa atuante e em destaque perante a uma concorrência cada vez mais competitiva e desleal.

Na prática, é preciso que o consumidor se mantenha satisfeito com o serviço prestado para que gere publicidade espontânea e positiva para a empresa, culminando também na satisfação pessoal do colaborador que desempenha suas atividades junto à organização, pois se trata de um ciclo vicioso, pois além de disponibilizar um serviço de boa qualidade, a empresa deve realizar o acompanhamento do mesmo e de seu respectivo consumidor/cliente, a fim de verificar se este está satisfeito. A organização que assim o faz, está promovendo um atendimento de qualidade e ofertando, da mesma forma, um serviço de qualidade.

A proposta que se apresenta nesse projeto objetiva avaliar o processo de atendimento da empresa Bento Brasil Transportes, sobretudo no pós-venda com a finalidade de promover a fidelização do cliente. Isso porque, hoje, pouco se verifica o contato pós-venda com o cliente a fim de verificar sua satisfação com os serviços tomados, talvez porque a empresa possui em sua carteira clientes que tomam seus serviços há muito tempo ou assiduamente, o que pode estar limitando a sua capacidade de expansão.

Ainda, as mudanças que vêm acontecendo no Brasil, com as compras *online*, *E-commerce* e *Business To Consumer*, o cenário aponta para um consumidor mais exigente e para um mercado cada vez mais competitivo e isso demanda estratégias empresariais que considerem a qualidade dos serviços prestados, dos processos de venda e organização da equipe de trabalho. Por isso, apresenta-se oportuna a presente proposta de melhoria deste projeto.

Nesse sentido, a qualidade em serviços está intimamente ligada à satisfação,

⁴⁹ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 123.

ou seja, um cliente satisfeito com o prestador de serviços perceberá o serviço como de qualidade e ocasionalmente gera o retorno desse cliente e indicações para outros novos clientes, tornando extremamente necessária a padronização e agilidade para atendimento do cliente durante todo o processo de venda e após este⁵⁰.

Diante disso, o bom atendimento pós contratação permite que os clientes fiquem cada vez mais satisfeitos com tratamento que lhe é dispensado, dando-lhes a certeza que não são apenas mais um que está adquirindo os serviços daquela empresa.

Atender com qualidade e superar as expectativas fazem parte do processo na conquista de clientes, um primeiro contato bem feito é importante, mas não é o bastante, é necessário estar sempre atento ao que o cliente necessita e deseja, mantendo um nível de qualidade desde o início até o final do projeto, e mesmo depois dele com o chamado pós-vendas. Colocar-se a disposição do cliente e entrar em contato após o trabalho concluído para saber se ele ficou satisfeito com os resultados ou produto que adquiriu é uma atitude que deixa transparecer seriedade e competência. Um atendimento com tal nível de qualidade resulta em maior confiança do cliente e ainda pode garantir que o seu trabalho seja indicado para outras pessoas⁵¹.

Manter clientes após a realização da primeira venda tem se tornado cada vez mais importantes e desafiante; a acirrada competição tem feito com que muitos clientes passem a ser ao mesmo tempo mais exigentes e menos leais. Notou-se que na empresa diagnosticada, Transportadora Bento Brasil Transportes, há carência de estratégias no atendimento pós-venda, bem como inexitem procedimentos padronizados de atendimento ao cliente, o que será alvo da proposta de melhoria apresentada neste trabalho.

Nesse sentido, as empresas buscam constantemente, a fidelização do cliente, ou seja, fazer com que este volte a procurar seus produtos ou serviços. Assim, acreditando que a contratação de um serviço é um ciclo contínuo e permanente, é preciso propor melhoria do processo de atendimento ao cliente, especialmente voltado ao pós-venda na empresa diagnosticada, abordando, especialmente, as estratégias que podem garantir a fidelização dos clientes,

⁵⁰ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. 2002. *Op. Cit.* p. 126.

⁵¹ ROBBINS, Stephen Paul. *Op. Cit.* p. 81.

sobretudo quando se tratar de consumidor que enfrentou algum tipo de problema com o serviço prestado, pois para esse tipo de cliente, o bom entendimento pós-venda é que prepondera frente a uma possível recontração, eis que demonstra a responsabilidade e preocupação da empresa perante os problemas apresentados.

6 REVISÃO DA LITERATURA

Nesse capítulo, abordar-se-á a nova postura adotada pelos consumidores e as constantes mudanças do perfil de consumo, como forma de impulsionar as organizações a se reinventarem e buscarem alternativas para despertar interesse e gerar valor na venda dos seus serviços, elementos teóricos necessários para o entendimento do tema e do problema em questão.

6.1 O SETOR DE TRANSPORTES TERRESTRES NO BRASIL

O setor de transportes está diretamente vinculado ao progresso de um País, proporcionando acessibilidade e mobilidade entre pessoas e mercadorias que geram as suas riquezas, assumindo um papel de destaque na economia, sobretudo em se tratando do Brasil, um País que escoar sua produção do Oiapoque, no Estado do Amapá, ao Chuí, no Estado do Rio Grande do Sul.

À medida que a infraestrutura passa a atender as necessidades e demandas para escoamento da produção, é necessário que se invista em logística, a fim de promover melhor gestão dos transportes de mercadorias, com objetivo de garantir que as mercadorias cheguem ao destino final, com qualidade e custos competitivos.

Desta forma, a compreensão e conhecimento das relações entre as diferentes características dos modais de transporte, passam a ser imperativo na gestão eficaz de um planejamento logístico com o intuito de que se faça o escoamento da produção e, portanto, é necessária uma matriz de transporte de excelência afim seja feito esse fluxo de produção de maneira viável e competitiva⁵².

Segundo a Confederação Nacional do Transporte – CNT, no Brasil, são cinco os modais de transporte de cargas mais usuais, sendo eles: rodoviário, ferroviário, aquaviário, dutoviário e aéreo. Apesar das opções, o transporte rodoviário, tanto de passageiros, como de cargas, continua sendo o principal sistema logístico do País e conta com uma rede de 1.751.868 quilômetros de estradas e rodovias nacionais (a quarta maior do mundo), por onde passam cerca de 56% de todas as cargas

⁵² CENTRO DE ESTUDO EM LOGÍSTICA. **Transporte de cargas no Brasil: ameaças e oportunidades para o desenvolvimento do país.** 2008. Disponível em: <https://www.academia.edu/7779628/C_TRANSPORTE_DE_CARGAS_NO_BRASIL_Amea%C3%A7as_e_Oportunidades_para_o_Desenvolvimento_do_Pa%C3%ADs>. Acesso em: 02 abr. 2021. *n.p.*

movimentadas no território brasileiro⁵³.

Nessa perspectiva, a logística, como versão atual da circulação de mercadorias terrestres é caracterizada por um conjunto de competências operacionais, materiais e normativas e é tida como propulsora de mudanças estruturais e conjunturais em toda a instância produtiva e no seu enlace com a circulação de produção de riquezas⁵⁴. Assim, define-se logística como:

[...] a parte do processo da cadeia de suprimento que planeja, implementa e controla o eficiente e efetivo fluxo e estocagem de bens, serviços e informações relacionadas, do ponto de origem ao ponto de consumo, visando atender aos requisitos dos consumidores. Também em diversas outras definições e significados, a Logística leva a um conjunto de terminologias para designar as áreas onde se desenvolve, tais como: transportes, distribuição, distribuição física, suprimento e distribuição, administração de materiais e operações⁵⁵.

A Logística, portanto, relaciona-se a diversas áreas, tais como: distribuição, distribuição física, suprimento e distribuição, administração de materiais, operações e transportes, nesta última, a logística é normalmente seu principal componente, sendo a grande responsável pela redução dos custos de entrega de uma produção⁵⁶.

A logística administra o valor de tempo e de lugar nos produtos, sobretudo, por meio dos transportes e fluxos de informações sobre as operações de entrega, estando em conformidade com suas especificações de tempo para cumprimento de prazos pré-estabelecidos, por exemplo, seja para a entrega de matéria-prima ou de produto levado ao consumidor final⁵⁷.

O que não se pode olvidar é que a logística surge da necessidade de abastecer o setor industrial dos insumos necessários e para escoar a produção. Contudo, diversos desafios podem surgir que afetam o andamento das atividades da cadeia de suprimentos como um todo, como por exemplo, as más condições das rodovias.

⁵³ CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. **Pesquisa de Impacto no Transporte Covid-19**. 2021. Disponível em: <<https://www.cnt.org.br>>. Acesso em: 28 fev. 2021. *n.p.*

⁵⁴ CASTILLO, Ricardo Abid. **Agricultura globalizada e logística nos cerrados brasileiros**. In: SILVEIRA, Márcio Rogério (org.). *Circulação, transportes e logística*. São Paulo: Outras Expressões, 2011, p. 54.

⁵⁵ CAVANHA FILHO, Armando Oscar. **Logística: novos modelos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. p. 03.

⁵⁶ CAIXETA FILHO, José Vicente; MARTINS, Ricardo Silveira. **Gestão Logística do Transporte de Cargas**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 33.

⁵⁷ Idem, p. 34.

No Brasil, cerca de 30% de toda a extensão da malha viária brasileira está muito danificada pela falta de manutenção e apenas 96.353 quilômetros estão pavimentados, sendo que o restante ainda se dão por estradas de terra ou com estado de conservação precário, especialmente nas regiões Norte e Nordeste do País, o que resulta em prejuízos para o transporte⁵⁸.

Apesar disso, as estradas brasileiras são o meio mais utilizado para escoar a produção e se mantêm como opção mais acessível e, com o auxílio da logística de transporte é possível construir uma imagem positiva da organização perante os seus clientes, favorecendo o processo de fidelização ao possibilitar entregas rápidas, seguras e com atendimento de qualidade, tanto no transporte de cargas como de pessoas.

6.1.1 Transporte terrestre de cargas

O transporte é um dos pilares básicos do desenvolvimento de um País. Se por um lado existem metas de crescimento e desenvolvimento do País, que culminam no aumento da produção e forçam a imediata ampliação do transporte de cargas, tanto para outros Estados como também para o exterior, por outro, as precárias condições das rodovias nacionais que envolvem até mesmo a falta de segurança, com roubos de cargas, acabam sendo um desincentivo ao uso do transporte terrestre de cargas.

A definição de transporte de cargas adveio da promulgação da Lei nº 11.442, de 5 de janeiro de 2007, que instituiu um novo quadro normativo e enquadrou o transporte rodoviário de carga (TRC) como aquele “realizado em vias públicas, no território nacional, por conta de terceiros e mediante remuneração”, cuja atividade econômica “é de natureza comercial, exercida por pessoa física ou jurídica em regime de livre concorrência”, segundo os artigos 1º e 2º da lei supracitada.

Esse dispositivo distingue o transporte rodoviário de carga da figura do carga própria (agente que não realiza o transporte com natureza comercial) e também procura discriminar e disciplinar os seus agentes (empresas de transporte rodoviário de carga/ ETC e transportadores autônomos de carga/TAC, agregados e independentes) e atividades correlatas mediante coordenação e fiscalização da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT).

⁵⁸ CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE, Op. Cit. *n.p.*

Nesse contexto, a prestação do serviço de transporte de cargas, no modal rodoviário, possui diversas vantagens como, por exemplo, ter locais de carga e descarga definidos, maior disponibilidade de vias de acesso, maior mobilidade na movimentação das cargas, a manutenção da frota pode se dar ao longo da rota de viagem, mesmo a longas distâncias.

Segundo dados da CNT, em pesquisa realizada no ano de 2019, o transporte rodoviário tem sua maior participação no transporte de cargas no Brasil, com cerca de com 61,1% da totalidade de escoação da produção, sendo, portanto, o meio de transporte majoritário dentre todos os modais do País.

Tendo a capacidade de unir os demais modais de transporte, o transporte rodoviário torna-se importantíssimo para a cadeia logística, considerando a possibilidade de ele fazer o elo entre os pontos de origem e de entrega da carga. Contudo, isso não significa que seja o de melhor qualidade, eis que o modal rodoviário brasileiro enfrenta diversos problemas estruturais⁵⁹.

O excessivo número de empresas ligadas a este setor provoca um aumento da competição e perda no poder de negociação junto aos clientes; transformação do transporte em produto, malha viária precária, roubo de cargas, baixo tempo de vida da frota dos caminhões, carga tributária alta, poucas cargas de retorno e altos tempos de espera para carga e descarga são alguns dos problemas enfrentados no Brasil⁶⁰.

É notório que o transporte rodoviário de cargas tem tido predomínio em relação aos demais modais existentes, porém a concorrência vem aumentando e a influência dos demais modais interferem no setor, além dos diversos problemas enfrentados à beira estrada. Atualmente, devido às exigências estabelecidas pela pandemia da Covid-19, que afetou a todos os setores da economia, a partir do ano de 2020 houve uma crescente demanda por bens e serviços que se diferenciam, dentro de um mesmo contexto, pela qualidade que resulta em vantagem competitiva entre as empresas. Veja-se:

A pandemia da Covid-19 tem impactado de formas distintas os diversos setores da economia. Neste cenário, pessoas e empresas tiveram que se adaptar a novas formas de realizar as suas atividades. No transporte, as mudanças, em geral, foram orientadas pelas duas posições que o setor ocupa nesse contexto: ao mesmo tempo em que tem sido considerado como um local de possível transmissão e, conseqüentemente, de aceleração da

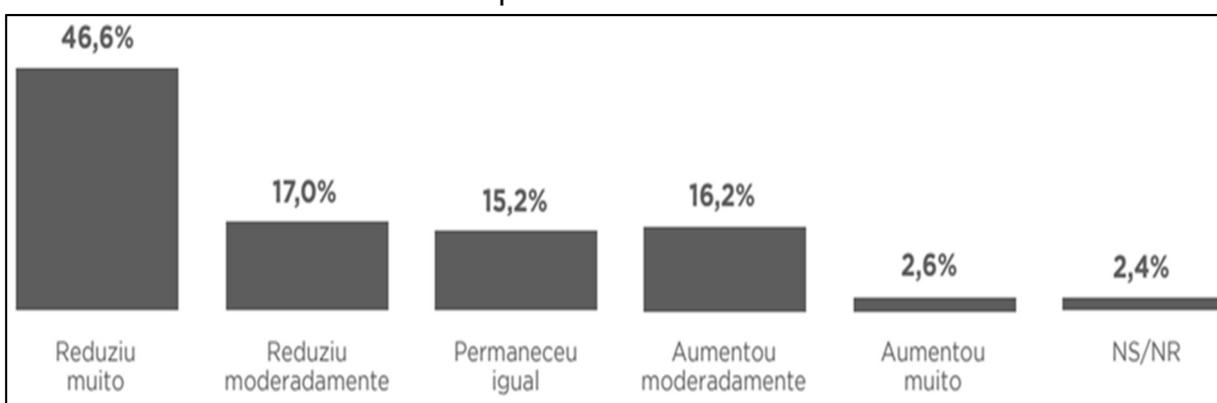
⁵⁹ CAIXETA FILHO, José Vicente; MARTINS, Ricardo Silveira. Op. Cit. p. 157.

⁶⁰ CENTRO DE ESTUDO EM LOGÍSTICA, Op. Cit. *n.p.*

disseminação da doença, o transporte desempenha um papel essencial para a continuidade do abastecimento das cidades e para a viabilização das atividades, essenciais ou não⁶¹.

Nesse sentido, segundo dados da CNT, as empresas de transportes de cargas sofreram significativas perdas em contratação, mas, por outro lado, foi o setor que mais manteve empresas mercado, em se tratando da prestação de serviços, como se nota na Figura 4 a seguir:

Figura 4 – Desempenho da demanda do transporte em agosto de 2020 em relação ao mesmo período de anos anteriores



Fonte: Confederação Nacional do Transporte (2021, p. 6).

Percebe-se pelo estudo que nos anos anteriores o maior percentual de diminuição em contratações desse tipo de serviço se deu em relação ao ano de 2019 comparado com o ano de 2018 e podem ser justificadas pelas mudanças observadas no setor devido de gargalos pré-existentes e pelo fato de que muitas empresas não estavam preparadas para operar sob condições de limitações, tanto de recursos humanos, como de escassez de produtos em estoques.

Por outro lado, outras transformações verificadas significaram, na verdade, a aceleração e a consolidação de tendências que já vinham sendo observadas nos últimos anos quanto à prestação de transportes de cargas⁶². Dentre as modalidades mais utilizadas no Brasil o rodoviário transporta aproximadamente três vezes mais que o ferroviário e mais de quatro em relação ao aquaviário, vez que, por exemplo, há cidades e estados brasileiros que não são cortados pelo mar ou, ainda, não têm linhas

⁶¹ CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. **Mudanças no setor de transporte pós-COVID-19**. 2020. Disponível em: <<https://www.cnt.org.br>>. Acesso em: 28 fev. 2021. *n.p.*

⁶² CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE, Op. Cit. 2020, *n.p.*

férreas em condições de uso⁶³.

É certo que faltam investimentos no sistema de transportes terrestres brasileiro, especialmente em infraestrutura. Ainda assim, a percepção de futuro das transportadoras pode ser apurada com base no tempo que elas estimam para os efeitos da queda da economia em seus faturamentos, sendo que a perspectiva menos favorável das transportadoras em relação à sua condição financeira, retratam cautela e uma baixa propensão das empresas a ampliarem a sua operação a partir da mudança de hábitos do consumidor, através das compras online e e-commerce⁶⁴. Assim, o setor de transportes de cargas permanece sendo próspero e o mais rentável a nível de Brasil.

6.3 ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

O departamento de vendas é um dos principais setores dentro de qualquer organização que trabalha com a prestação de serviços ou com comercialização de produtos. O departamento de vendas, em toda organização, é um importante instrumento de comunicação com o mercado em que atua e de onde são gerados seus lucros⁶⁵. Assim, pode-se dizer que:

Administração de vendas é definida como o planejamento, direção e controle de venda pessoal, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, providências de recursos, delegação, determinação de rotas, supervisão, pagamento e motivação, à medida que estas tarefas se aplicam a força de vendas. Na verdade, hoje a administração de vendas não somente trata da força de vendas, mas também se ocupa com inovação, pesquisa, planejamento, orçamento, preço, canais, promoção e até localização de fábricas⁶⁶.

Nesse ínterim, toda venda se serve da comunicação como principal maneira de se identificar as necessidades de um ou mais clientes potenciais, o que faz com que as empresas busquem pela qualificação dos colaboradores que trabalham com as vendas, possibilitando que se mantenham motivados e preparados para que consigam compreender as demandas dos clientes que buscam pelos seus serviços

⁶³ LIMA, Rachel Fanti Coelho. **Práticas de gestão do transporte rodoviário de cargas nas empresas**. Rio de Janeiro, 2008. p. 37.

⁶⁴ CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE, Op. Cit. 2021, *n.p.*

⁶⁵ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 152.

⁶⁶ Idem, p. 18.

ou produtos⁶⁷.

Alguns fatores organizacionais e ambientais influenciam o desempenho das vendas e deverão ser refletidos nas políticas da administração de vendas, na sua organização e na tomada de decisões, pois quanto mais ajustada a administração de vendas estiver às tendências ambientais, mais este fator influenciará de forma positiva o desempenho da equipe de vendas⁶⁸.

Sendo a função principal da empresa atrair e reter clientes construindo relacionamentos por meio da criação de valor ao seu produto ou serviço e da satisfação desses clientes, é preciso haver a integração entre os elementos do microambiente, com especial atenção ao relacionamento entre administração, clientes e colaboradores⁶⁹.

Assim, a administração de vendas é a principal responsável pela situação em que profissional de vendas se encontra com o cliente, aquele com o dever de atender a este e convencê-lo a contratar, sendo o nível de relacionamento estabelecido entre o departamento de vendas e o potencial cliente que definirá se este será eventual ou fidelizado⁷⁰. Isso é que fará essa relação duradoura.

“No mundo dos negócios, venda pessoal refere-se à comunicação pessoal de informações para persuadir um *prospect* (cliente potencial) a comprar algo – um bem, um serviço, uma idéia ou outra coisa que atenda suas necessidades individuais”⁷¹. Tão logo, pode-se dizer que a venda é definida como um processo de comunicação em que o profissional de vendas identifica e satisfaz as necessidades do consumidor para o benefício de longo prazo de ambas as partes, visando manter as atividades econômicas da organização⁷².

A venda envolve, portanto, uma comunicação e uma interação entre cliente em potencial e vendedor, no sentido de sugerir que o produto ou serviço daquela organização atende suas necessidades atuais e, posteriormente, se necessário, contará com o atendimento pós-venda, para que haja a possibilidade de garantia de

⁶⁷ FUTRELL, Charles M. **Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 75.

⁶⁸ CASTRO, Luciano Thomé; NEVES, Marcos Fava. **Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 123.

⁶⁹ Idem, p. 127.

⁷⁰ FUTRELL, Charles M. 2003. *Op. Cit.* p. 17.

⁷¹ Idem, p. 13.

⁷² COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. p. 28.

satisfação a longo prazo, o que pode vir a fidelizar o consumidor através do bom atendimento e atenção dispensados àquele consumidor⁷³.

Dessa forma, para cada ramo de negócio torna-se necessário fortalecer cada membro da equipe de trabalho, para que se tornem ajustados junto à estratégia que a empresa se direciona⁷⁴. Assim, as empresas precisam estar atentas e se mostrarem receptivas aos avanços da sociedade que são capazes de gerar novas tendências de mercado e:

Algumas mudanças no nível da atuação do vendedor são necessárias. Diversas outras mudanças decorrentes de novas tendências ocorrem na organização de vendas para suportar uma nova abordagem. Ou seja, o vendedor pode ser entendido como a parte visível de um conjunto de decisões e práticas administrativas que caracterizam a administração de vendas em um nível estratégico. Isso inclui sistemas de remuneração mais refinados (com o uso de mais variáveis, por exemplo), melhor definição de administração de clientes, sobretudo clientes especiais, administração de informações e o uso da tecnologia, e assim por diante⁷⁵.

Nesse sentido, “as influências internas nas atividades de vendas são o composto de *marketing*, os recursos da companhia, a atividade da administração e localização do departamento de vendas no organograma”⁷⁶. Assim, o departamento de vendas ocupa posição de destaque nas organizações e é um importante instrumento de comunicação da empresa com o mercado.

O profissional de vendas deve desenvolver relacionamentos estreitos e de longa duração com os clientes da organização que representa, pautados na cooperação, confiança, dedicação e compartilhamento de informações, fortalecendo o vínculo entre consumidor e empresa⁷⁷.

Para uma boa administração de vendas, a equipe responsável por oferecer o produto ou serviço deve preencher alguns requisitos como habilidades técnicas, domínio de conhecimentos relativos à área em que atua; habilidades de relacionar-se com consumidores, colegas de trabalho, fornecedores e concorrentes, bem como habilidades de administrar conflitos que possam surgir, tanto no processo de vendas

⁷³ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. 2012. *Op. Cit.* p. 157.

⁷⁴ COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 24.

⁷⁵ CASTRO, Luciano Thomé; NEVES, Marcos Fava. *Op. Cit.* p. 14.

⁷⁶ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. 2012. *Op. Cit.* p. 163.

⁷⁷ STANTON, William J.; SPIRO L. Rosane. **Administração de vendas**. Rio de Janeiro: LTC, 2000. p. 89.

como também e, principalmente, no pós-venda⁷⁸.

Ademais, a administração de vendas não se refere tão somente a coordenar uma equipe ou um setor que visa a lucratividade, mas “envolve a coleta, classificação, comparação e estudo dos dados de venda da empresa. Isso pode ser feito checando a evolução em tempo real dos dados ou diversos cruzamentos possíveis e comparações com fontes de dados internos e externos”⁷⁹.

É importante identificar concentrações de vendas nos bens oferecidos, vendedores, clientes potenciais e manutenção da clientela, para melhor orientar a política de investimentos da empresa, seja em novas tendências, qualificação dos profissionais ou em novos nichos de mercado. Assim, cabe à empresa, através do seu gestor, definir uma política diferenciada de atendimento para os clientes já fidelizados e os clientes em potencial, estes últimos responsáveis pela continuidade da atividade empresarial⁸⁰.

Nesse ponto, a visão sistêmica precisa entendida pelo profissional de vendas das empresas, principalmente porque ele é quem trabalha com clientes potenciais ou já existentes para examinar suas necessidades, de modo que precisa conhecer todas as nuances e possibilidades apresentadas pela empresa e pelo produto ou serviço que ele está oferecendo aos clientes⁸¹.

Para que a empresa possa sobreviver e se desenvolver é necessário o monitoramento por parte desta do ambiente interno e externo, antecipando-se aos acontecimentos. Assim, as influências do ambiente exigem que a empresa tenha uma equipe de vendas preparada para identificar a necessidade do cliente e, para isso, a empresa deve estimular estratégias de vendas, de forma organizada e eficiente, no intuito de desenvolver habilidades de seus vendedores, preocupando-se em treiná-los e fazê-los grandes conhecedores do ramo em que atuam e com isso possam proporcionar maior retorno e resultados para a empresa⁸².

Nesse ínterim, em se tratando de organizações prestadoras de serviços, a gestão deve se atentar, em especial, àqueles que se dedicam ao atendimento ao

⁷⁸ GOBE, A. et al. **Administração de Vendas**. In: MOREIRA, Júlio (Coord.). 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 72.

⁷⁹ CASTRO, Luciano Thomé; NEVES, Marcos Fava. *Op. Cit.* p. 130.

⁸⁰ STANTON, William J.; SPIRO L. Rosane. *Op. Cit.* p. 27.

⁸¹ OLIVEIRA, Cristiane Kessler; LIMA, Aline Poggi Lins de. **Gestão de vendas e negociação**. Porto Alegre: SAGAH, 2019. p. 21.

⁸² STANTON, William J.; SPIRO L. Rosane. *Op. Cit.* p. 29.

cliente e que estabelecem um relacionamento com os consumidores, pois estes devem ter claro que os serviços realizados não podem simplesmente ser trocados, como um produto avariado ou com defeito, pois na prestação de serviços, a satisfação e as exigências do consumidor têm padrões mais altos em relação à qualidade do serviço⁸³. Assim, importante conhecer as técnicas de vendas e formas padronizadas para bem atender ao consumidor, a fim de tornar concreta a oportunidade de criar um ambiente favorável a fidelização.

6.3.1 O processo de vendas

Inicialmente, vale ponderar que não existe uma forma perfeita de venda que torne toda negociação exitosa. Contudo, para que uma venda se torne efetiva é necessário que se tenha algumas estratégias já definidas, especialmente em relação ao trato com o cliente. Veja-se:

Não existe uma fórmula para se vender bem. O que de fato existe são planejamentos, técnicas e estratégias aliadas a esforço e motivação, fazendo o profissional sentir-se mais seguro e capaz de superar suas metas. A atividade de vendas é um processo que pode ser adaptado ou melhorado de acordo com a situação que se tem⁸⁴.

É essencial que o processo de vendas seja organizado, coeso, estruturado e fundamento em informações que gerem confiança. Esse processo está dividido em três fases distintas, a primeira delas é a pré-venda, fase ao qual o vendedor se utilizará de uma série de informações que irão lhe auxiliar na sequência do projeto; a segunda fase é o processo de venda em si (durante a venda), que envolve o andamento do pedido e a previsão de entrega, por exemplo. Já a terceira fase é o pós-venda, que envolve todo o processo de vendas para haver geração de valor, fidelização e satisfação naquele que compra, agindo na solução de possíveis problemas⁸⁵.

Nesse ponto, é necessário que seja explorado como se dá o processo de vendas de um produto ou serviço, a partir das seguintes etapas, expostas na Figura 5 a seguir:

⁸³ CASTRO, Luciano Thomé; NEVES, Marcos Fava; CÔNSOLI, Matheus Alberto. *Op. Cit.* p. 27.

⁸⁴ GOBE, A. et al. *Op. Cit.* 134.

⁸⁵ Idem, p. 83.

Figura 5 – Etapas de venda



Fonte: CASTRO; NEVES; CÔNSOLI (2018, p. 22).

O processo de vendas se inicia pela prospecção do cliente diante de um ambiente competitivo que leva as organizações a estarem permanentemente conquistando novos clientes, ou seja, prospectando. Assim, o processo de vendas é uma sequência de passos através da qual os vendedores conquistam o cliente e formalizam o negócio⁸⁶.

Cada ramo segue uma forma diferente e mais adequada de prospecção e qualificação, que compoem o primeiro passo do processo de vendas, refere-se a todas as ações de captação de novos clientes. Em todas elas, a figura principal permanece sendo o profissional de vendas, pois é por meio deste que são encontrados novos clientes potenciais, seja para aumentar as vendas, seja para substituir clientes que serão perdidos ao longo do tempo, ou seja, é a prospecção a força vital das vendas porque identifica os consumidores que podem vir a ser contemplado pela

⁸⁶ GOBE, A. et al. *Op. Cit.* p. 23.

organização⁸⁷.

Ao passo que acontece a prospecção de potenciais clientes, acontece também a verificação se estes, de fato, são qualificados para desenvolver o papel de clientes da empresa, não bastando para isso que realize o negócio, pois nessa frente quem deve se destacar é a empresa ao ser capaz de satisfazer as necessidades desse consumidor⁸⁸.

Dentro de cada uma dessas etapas existe uma grande quantidade de técnicas e ferramentas para tornar o processo de vendas mais eficiente e eficaz, o que favorece a boa administração, eis que demonstra que há o domínio de conhecimentos relativos à área em que o gerente atua⁸⁹.

Dentre as etapas do processo de vendas, o planejamento da venda toma real importância frente ao consumidor:

- **Planejamento da venda:** informações são coletadas a respeito do cliente a ser abordado para que o vendedor se prepare para a visita. A informação é usada para qualificar o cliente em potencial e também para desenvolver a abordagem e a apresentação ao cliente. Esse estágio geralmente termina com a marcação de uma visita ao cliente⁹⁰.

As etapas de um planejamento envolvem analisar as características dos serviços ou produtos que a organização oferta e, de acordo com o perfil dos clientes, estabelecer o valor do que foi adquirido, de modo que, por fim, possa comunicar ao consumidor, com propriedade o seu custo-benefício.

Assim, como se pode perceber, o planejamento de vendas envolve a tomada de decisões pela sua equipe de vendas, a fim de aumentar a eficiência das suas estratégias obter maior êxito nas negociações, pois já apresenta aspectos que justificam por que aquele bem é exatamente o que o cliente procura. É preciso, portanto, que o vendedor detenha conhecimento dos vários procedimentos operacionais que englobam todo o processo de vendas e das técnicas investigativas para descobrir o perfil do consumidor⁹¹.

⁸⁷ FUTRELL, Charles M. **Vendas:** o guia completo. 12. ed. Nova York: McGraw Hill, 2014. p. 17.

⁸⁸ CASTRO, Luciano Thomé; NEVES, Marcos Fava; CÔNSOLI, Matheus Alberto. **Administração de vendas:** planejamento, estratégia e gestão. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018. p. 23.

⁸⁹ CASTRO, Luciano Thomé; NEVES, Marcos Fava; CÔNSOLI, Matheus Alberto. *Op. Cit.* p. 22.

⁹⁰ Idem, p. 22.

⁹¹ FUTRELL, Charles M. 2014. *Op. Cit.* p. 27.

Na prática, o planejamento deve servir para organizar e preparar a equipe de vendas com informações claras sobre as direções a serem seguidas, com base nas metas que precisam ser alcançadas pela organização e o foco nas abordagens, além das ações e estratégias que devem ser adotadas em todas as etapas do processo, da atração até a conversão e até mesmo do pós-venda, ou seja, refere-se tanto ao modo de agir do vendedor como da própria empresa⁹².

No planejamento de vendas, a definição dos objetivos é fundamental, pois deve-se estabelecer o que se pretende alcançar em cada contato realizado, sendo que cada este deve se moldar ao perfil de cada cliente, como por exemplo, se for um cliente fidelizado, este merece um tratamento distinto do cliente em potencial, uma vez que depende da etapa do processo de vendas em que o cliente está⁹³.

Nesse sentido, a abordagem é um passo primordial da venda, pois é a forma como se estabelecem os primeiros minutos do contato estabelecido com a finalidade de realizar uma venda, assim, há diversos tipos de contatos: virtual, presencial, de visita, etc. em todos eles o objetivo deve ser garantir uma boa impressão inicial, além de despertar a atenção e o interesse do cliente⁹⁴. Deve o vendedor dominar todo o processo de vendas para maximizar seu sucesso e melhorar seu desempenho de venda.

Outra etapa do processo de vendas é a apresentação e demonstração das ofertas e benefício com a finalidade de despertar o desejo do cliente em relação ao que está sendo ofertado naquele momento, sabendo relacionar as suas necessidades às características únicas dos produtos e serviços oferecidos⁹⁵.

É comum o enfrentamento de objeções durante o processo de venda e saber responder a essas objeções é tão necessário quanto dominar todas as outras etapas anteriores, assim, o vendedor deve “superar as resistências para comprar o produto oferecido, através das respostas a objeções e ênfase nos benefícios em particular para promover a decisão de compra”⁹⁶.

Passada essa etapa, é chegada a hora do fechamento da venda, momento no qual se deve passar aos clientes informações gerais sobre o bem ou serviço

⁹² GOBE, A. et al. *Op. Cit.* p. 75.

⁹³ OLIVEIRA, Cristiane Kessler; LIMA, Aline Poggi Lins de. *Op. Cit.* p. 27.

⁹⁴ CÔNSOLI, Matheus Alberto; CASTRO, Luciano Thomé; NEVES, Marcos Fava. **Vendas: técnicas para encantar os seus clientes.** Porto Alegre: Bookman, 2007. p. 46.

⁹⁵ STANTON, William J.; SPIRO L. Rosane. p. 41.

⁹⁶ CASTRO, Luciano Thomé; NEVES, Marcos Fava; CÔNSOLI, Matheus Alberto. *Op. Cit.* p. 22.

adquirido, eis que o consumidor necessita saber de todos os benefícios, seus recursos, a forma de utilização dos serviços, etc. Existem diversas técnicas projetadas para cada uma situação específica, que geralmente se encontram no planejamento de vendas⁹⁷.

No entanto, após o fechamento, o processo não foi encerrado e sim iniciado um novo ciclo de relacionamento com os clientes que é o pós-venda, pois não se pode pensar em vender apenas uma vez, deve-se estabelecer um relacionamento permanente com aquele consumidor a fim de torná-lo parte efetiva da clientela da organização.

É nesse momento que entra a última etapa do processo de vendas que envolve a manutenção e o acompanhamento de detalhes necessários à finalização da transação de venda. Assim:

Os vendedores continuam a enfatizar a satisfação do consumidor no período após a venda ter sido realizada. As atividades durante este tempo incluem reduzir as preocupações do cliente após a compra, assegurar a entrega dentro do prazo, instalação ou treinamento, prover acompanhamento ou manutenção, além de lidar com reclamações e questões. O objetivo é construir boa vontade e aumentar as chances de vendas futuras, garantindo a satisfação dos clientes⁹⁸.

Nota-se que ações de acompanhamento são necessárias para desenvolver relações duradouras entre empresa e cliente, bem como para estabelecer estreito relacionamento, visando uma nova contratação, garantindo não só que o cliente volte a contatar a empresa, como também ele próprio não seja esquecido ou perdido para um concorrente⁹⁹.

Durante todas as etapas do processo de vendas é importante que haja a utilização de ferramentas que propiciem ao cliente satisfação e interesse na compra de um determinado produto ou serviço, não só naquele momento, mas em compras futuras. Assim, quando se trata da tomada da prestação de serviços é necessário constituir o relacionamento entre consumidor e empresa, porém, é a empresa que deve estar preparadas para prestar o melhor serviço, desde aquele que vende até quem realmente o executa, sempre acompanhados pelo excelente atendimento e

⁹⁷ OLIVEIRA, Cristiane Kessler; LIMA, Aline Poggi Lins de. *Op. Cit.* p. 21.

⁹⁸ CASTRO, Luciano Thomé; NEVES, Marcos Fava; CÔNSOLI, Matheus Alberto. *Op. Cit.* p. 22.

⁹⁹ OLIVEIRA, Cristiane Kessler; LIMA, Aline Poggi Lins de. *Op. Cit.* p. 21.

suporte esperados pelo cliente.

6.3.2 Qualidade do atendimento ao consumidor

É visível que hoje todas as empresas do mercado estão direcionando seus esforços em busca de novos modelos estratégicos, novos métodos de agregar valor e conseguir sair à frente da concorrência, especialmente quando se trata de prestação de serviços. Essa busca leva em consideração a transformação dos mercados e a grande disponibilização de informações, fazendo com que se tornasse muito mais difícil ganhar um novo cliente que manter um já existente, isso porque, prestar um serviço de qualidade é hoje fator de competição¹⁰⁰.

Nesse sentido é que entra o *marketing* de relacionamento que pode promover o estreitamento da relação entre a organização e seus clientes, numa relação que busca a confiança e o comprometimento de ambas as partes, de modo que se conheça o perfil do consumidor, para, a partir daí, identificar com maior probabilidade de acerto quais suas reais necessidades, a fim de satisfazê-las¹⁰¹.

É através de uma oferta/valor que se promove a satisfação das demandas e expectativas de um dado mercado. Assim, o *marketing* de serviços é normalmente definido como um conjunto de ações que visam diversos objetivos como análise, planejamento, implementação e controle de programas, tornando mais facilmente incluir o valor, que de fato está presente, aliado à satisfação para os desejos e necessidades do consumidor, que pode ser uma empresa ou uma pessoa¹⁰².

Na prestação do serviço de transporte de cargas o atendimento ao cliente está interligado por diversos pontos, tais como a definição da política de transporte, que envolve a escolha do tipo de transporte, o tamanho das entregas, o roteiro para as entregas e a programação, além da política de serviço ao cliente, que abrange a disponibilidade da entrega e a velocidade de despacho do pedido¹⁰³.

A velocidade da entrega, que reflete a habilidade para produzir e entregar o

¹⁰⁰ GREMLER, Dwayne D. et al. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 5. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014. p. 77.

¹⁰¹ Idem, p. 79.

¹⁰² CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a experiência e satisfação do cliente**. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2018. p. 701.

¹⁰³ DORNIER, Philippe-Pierre; RICARDO, Ernst; FENDER, Michel; KOUVELIS, Panos. **Logística e Operações Globais: textos e casos**. São Paulo. Atlas, 2000. p. 601.

produto rapidamente, além da confiabilidade da entrega, demonstrada através da agilidade são fatores a serem levados em consideração quando do atendimento ao cliente, pois se trata da prestação de serviços que pode vir a ocorrer imprevistos, sendo, nessa hipótese o bom relacionamento com o cliente a chave principal da negociação¹⁰⁴.

Nesse sentido, os clientes bem atendidos e satisfeitos, mesmo que tenham enfrentado certa dificuldade durante a contratação, voltam a adquirir os serviços, demonstram lealdade e ajudam a empresa a prosperar¹⁰⁵, o que é corroborado por Las Casas (2009) quando diz que a qualidade em serviços está intimamente ligada à satisfação, ou seja, um cliente satisfeito com o prestador de serviços perceberá um serviço como de qualidade¹⁰⁶. Assim, entende-se que os serviços oferecidos devem ser planejados de forma cuidadosa e, acima de tudo, oferecidos com qualidade.

Ao se deparar com uma situação de risco, o consumidor tende a averiguar a reputação da empresa, ou busca informações sobre ela, os mais conservadores, por meio de indicações, a fim de confiar no que a empresa está lhe oferecendo.

No mercado de serviços, a percepção da qualidade é fortemente influenciada pela experiência, um atributo que só pode ser avaliado depois do uso do serviço, sendo a tendência de o consumidor valorizar o atendimento, o relacionamento, o que impõe às empresas otimizar e qualificando o atendimento¹⁰⁷.

O consumidor ao procurar pela prestadora de serviços analisa vários aspectos que considera importantes na hora da contratação, como o valor do serviço, o atendimento e cordialidade dos atendentes, a imagem da empresa, dentre outros fatores que geram um comportamento avaliativo por parte do tomador do serviço.

Para as empresas continuarem a conquistar novos consumidores, é necessário fazer o melhor trabalho em atendimento, buscando a satisfação das necessidades dos consumidores através da junção do atendimento, qualidade do serviço e valor. Nesse sentido:

Os clientes de hoje possuem ferramentas para verificar os argumentos das empresas e buscar melhores alternativas. Acreditamos que avaliam qual

¹⁰⁴ SOLOMON, M. B. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 53.

¹⁰⁵ SILVA, Fábio Gomes da; ZAMBON, Marcelo Socorro. **Gestão do relacionamento com o cliente**. São Paulo: Thomson, 2006. p. 47.

¹⁰⁶ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas. 2009. p. 72.

¹⁰⁷ CORRÊA, Henrique Luiz, Op. Cit. p. 701.

oferta proporciona maior valor. Os clientes procuram sempre maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e renda. Eles formam uma expectativa de valor e agem com base nela. A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor¹⁰⁸.

Quando se trata da prestação de serviços, o cliente que for bem atendido, provavelmente lembrará da empresa que lhe proporcionou este momento em uma futura compra ou sugestão de compra para os seus amigos e familiares e, a empresa que conseguir superar as expectativas do cliente, proporcionando-lhe algo mais próximo de seu desejo, estará diante da oportunidade de ir além da satisfação do cliente, criando assim o “encantamento do cliente”. Portanto, além de possuir um serviço ou produto de qualidade, a empresa deve buscar sempre o melhor atendimento junto aos seus clientes¹⁰⁹.

Pode-se dizer que qualidade é a infra-estrutura para implementar a filosofia de uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico qualidade na prestação de serviços envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, considerar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa¹¹⁰.

Para haver uma compreensão mais diretiva ao consumidor, as organizações devem, de maneira organizada e com pessoal treinado e orientado para conduzir ao cliente os serviços que atinjam suas expectativas, visando que o seu consumidor as veja como a primeira opção na recontração dos serviços.

A qualidade no atendimento não se resume apenas em tratar bem ou não seu cliente, pois cada cliente que demanda um determinado tipo de serviço e cria expectativas próprias a respeito do atendimento ou da contratação propriamente dita, o que deve levar as organizações estabelecer meios de saber quais são as expectativas criadas pelos seus clientes na tentativa de procurar atendê-las da melhor forma possível, criando em suas mentes a concepção de qualidade do serviço prestado¹¹¹.

¹⁰⁸ KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane, 2018, Op. Cit. p. 69.

¹⁰⁹ ENGEL, James; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Comportamento do Consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000, p. 79.

¹¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000, p. 35.

¹¹¹ DIAS, Sergio Roberto, et al. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva 2015, p. 77.

Com um mercado altamente disputado como é o ramo dos transportes de cargas, qualquer detalhe pode garantir a compra do cliente, seja em algum produto ou serviço. Com base nisso, as empresas devem buscar apresentar aos consumidores as qualidades e benefícios que os seus respectivos serviços possam oferecer, haja vista que todo consumidor busca combinar qualidade com preço baixo.

No entanto, em muitos casos não é possível esta união, portanto, procuram produtos e serviços que possam ter o melhor custo benefício. Nessa busca, o cliente que for bem atendido, provavelmente lembrará da empresa que lhe proporcionou este momento em uma futura contratação ou sugestão de compra para os seus amigos e familiares, fazendo a propaganda gratuita da empresa.

6.3.3 O pós-venda e a satisfação de clientes

Toda empresa que deseja ter uma carteira fixa de clientes, ou seja, que o seu consumidor seja fidelizado, que sempre opte pelos seus produtos e serviços, deve aliar a comodidade aos seus respectivos clientes, tornando-se a primeira opção na hora da recompra de um bem ou recontração de um serviço.

A área comercial está diretamente ligada às de *marketing* e pós-venda e é a área que mais se compromete com os objetivos da empresa, estando o pós-venda localizado dentre as principais ações que devem ser promovidas pela empresa logo após o fechamento de um contrato, de forma a manter aquele cliente na carteira fixa¹¹².

Os clientes se tornaram mais exigentes e conscientes dos seus direitos, fruto do processo de evolução social, pois com um mercado cada vez mais competitivo, pode ele optar pelo produto ou serviço de sua preferência, ao passo que não mais somente o preço importa, mas a qualidade do produto e do serviço prestado. O “sentir-se bem” durante o processo de vendas faz toda a diferença na hora da recompra.

Um melhor conhecimento e aprofundamento do assunto pós-venda fará que os futuros administradores da área tenham condições de propor estratégias para as empresas, com ações para fidelizar e melhor atender seus clientes. É necessário, portanto, estabelecer uma diferenciação entre clientes que têm interesse em ser fidelizados pela organização e entre os que não almejam um relacionamento mais

¹¹² CHIAVENATO, Idalberto, 2000, Op. Cit. p. 39.

profundo com a organização¹¹³.

Por isso, a importância de seguir o processo de vendas analisado anteriormente, pois as organizações deverão saber separar seus clientes, entre os que têm maior valor para a organização e que estejam dispostos a ter um relacionamento que leve à fidelidade e um grupo de clientes que possui menor valor para a organização e que não tenham interesse em ter um relacionamento fiel junto à mesma¹¹⁴.

Visando maiores frequências de compras, um fator fundamental é a manutenção do relacionamento com o cliente após a venda, direcionando ações que visem sustentar o relacionamento construído no processo de conquista e fidelização desse cliente.

Assim, o foco não deve ser somente na conquista de novos clientes, mas a de maximizar a satisfação dos clientes atuais podendo assim alcançar seu objetivo maior que é a lucratividade, sendo que para conquistar consumidores com qualidade total, a organização precisa se preocupar também com os clientes internos, pois eles são a chave principal para que todos os objetivos da empresa sejam alcançados¹¹⁵.

Entende-se, com isso, que no pós-venda, não só o cliente é importante, mas também aquele que presta o atendimento. Portanto, para se chegar ao ponto de fidelização do cliente é preciso aumentar o nível de satisfação daquele que já é cliente e sustenta-lo ao longo do tempo, para isso é preciso agregar valor ao que é oferecido ao cliente através de um contínuo relacionamento¹¹⁶.

A qualidade hoje em dia é um fator que as empresas estão sempre à procura, para conseguir com ela a plena satisfação do seu consumidor e está intimamente relacionada ao conceito de relacionamento. Sobre a fidelização do cliente, veja-se:

A base da fidelidade está na satisfação sustentada do cliente; é uma relação de atitude e emoção, não apenas uma relação de natureza comportamental. Para aumentar a fidelidade, devemos elevar o nível de satisfação do cliente e sustentar esse nível ao longo do tempo. Para aumentar a satisfação, precisamos agregar valor ao que oferecemos ao cliente¹¹⁷.

¹¹³ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Op. Cit. 2009. p. 77.

¹¹⁴ FUTRELL, Charles M. Op. Cit. 2014. p. 29.

¹¹⁵ PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

¹¹⁶ BARBOSA, Talita Dantas; TRIGO, Antonio Carrera; SANTANA, Lídia Chagas de. **Qualidade no atendimento como fator de crescimento empresarial**. Cairu: Revista de Iniciação Científica, 2015. p. 113.

¹¹⁷ BARNES, James G. **Segredos da gestão pelo relacionamento com os clientes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. p. 38.

Nesse ponto, os colaboradores devem estar totalmente treinados com um programa de desenvolvimento para obter um efeito significativo, pois são eles que tratam diretamente com o cliente e devem interpretar as necessidades e opiniões que os consumidores apresentam¹¹⁸.

É através do atendimento que os clientes estabelecem um alto grau de relacionamento com a organização que presta serviços, existindo grande probabilidade de perceber o serviço oferecido como de maior qualidade¹¹⁹. Quando se trata de venda de serviços, exige um tratamento diferenciado por ser intangível, criando uma necessidade especial ao tratar as formas e abordagens de *marketing* que serão utilizados para impulsionar a empresa e difundir sua marca e serviços ofertados¹²⁰.

O comportamento do consumidor tomador de serviços é diferenciado por se tratar de algo não visível e palpável, por isso, as ferramentas utilizadas pela área comercial deverão criar na cabeça do consumidor ou comprador interesse e uma sensação de que aquele serviço atenderá sua necessidade, nesse caso muitas vezes o preço não é o fator principal, mas sim o desejo em adquiri-lo.

Dentro dos estágios da tomada de um serviço, o primeiro fator a desencadear um processo de contratação é a necessidade de sua prestação; sentindo esta necessidade, o consumidor irá procurar informações a respeito de várias ofertas no mercado a fim de aferir qual opção melhor se encaixa à sua necessidade e, nessa busca, a principal forma de fazê-la é por meio do atendimento¹²¹.

Como se viu, se um cliente é fiel ele tende a consumir mais, tornando menor o custo de recuperação de clientes e maior valor financeiro agregado à marca. Contudo, até se chegar ao pos venda, há um grande percurso a percorrer e em todas as etapas, em se tratando de prestação de serviços, é o atendimento que define a manutenção do relacionamento ou se vai ser uma única contratação. A qualidade é que se sobressai em todas as etapas da compra, como bem se demonstrou nesse capítulo.

¹¹⁸ COBRA, Marcos. 2015, p. 123.

¹¹⁹ Idem, p. 127.

¹²⁰ BARNES, James G. *Op. Cit.* p. 41.

¹²¹ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Op. Cit.* 2012. p. 33.

6.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O REFERENCIAL TEÓRICO

O resumo do referencial teórico é apresentado conforme Quadro 9 a seguir:

Quadro 9 – resumo do referencial teórico

Continua

| CONCEITOS | DESCRIÇÃO | FONTE DA PESQUISA |
|--|---|--|
| O cenário brasileiro do transporte terrestre de cargas | A importância do transporte viário para a escoação da produção e desenvolvimento do País e a sua permanência estável em relação aos demais modais de transportes de cargas. | - CAVANHA FILHO (2001); - CAIXETA FILHO (2001); - LIMA (2008); - CASTILLO (2011); - Estudos técnicos realizados pela Confederação Nacional de Transportes e do Centro de Estudo em Logística (2020 / 2021). |
| Processo de vendas e atendimento ao cliente | Identifica as ferramentas necessárias para que se possa gerar a venda e os passos a serem seguidos desde o primeiro atendimento até a contratação do serviço e pós-venda. Também, busca definir as formas de atuação da empresa quanto a venda específica de serviços que são intangíveis e necessitam maior poder de persuasão e esclarecimento. | - COBRA, 1994. - STANTON (2000); - FUTRELL (2003) - CASTRO (2005). - CASTRO; NEVES (2007); - GOBE (2007); - LIMA (2008); - LAS CASAS (2012); - OLIVEIRA (2019); - Estudos técnicos realizados pela Confederação Nacional de Transportes e do Centro de Estudo em Logística (2020 / 2021). |
| Adminitração de vendas | A administração envolve todo o processo de vendas, cujas etapas devem ser executadas pelo vendedor dentro de um planejamento de vendas que deve ser elaborado em conjunto com a organização. | - STANTON; SPIRO (2000); - FUTRELL (2003); - GOBE (2007); - LAS CASAS (2012); - COBRA (2015); - OLIVEIRA; LIMA (2019). |
| Pós-venda e satisfação do cliente | As empresas para sobreviveram ao mercado precisam fidelizar seus clientes e isto significa que a empresa deve pesquisar as expectativas e o desejo dos seus clientes, tanto | - BARNES (2002); - PALADINI (2012); - BARBOSA; TRIGO; SANTANA (2015). |

Conclusão

| | | |
|------------------------------------|---|---------------------------------------|
| | efetivos como potenciais, em relação ao que está pondo no mercado. | |
| <i>Marketing de relacionamento</i> | Dentro do processo de vendas, o mais importante é a elevação dos níveis de relacionamento entre a empresa e o consumidor, a fim de firmar um elo consolidado. | - CHIAVENATO (2000); - DIAS (2015) |

Fonte: Próprio autor (2021).

7 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentadas a metodologia e a forma de pesquisa, assim como o desenvolvimento do estudo, o processo de coleta de dados e sua respectiva análise.

7.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Como base para a obtenção de dados e informações que estruturaram o diagnóstico da empresa Bento Brasil transportes, foi utilizada a pesquisa qualitativa e quantitativa, prioritariamente enfatizando um estudo descritivo do assunto pelo modo qualitativo buscando o entendimento de forma clara e abrangente, explorando as questões culturais, ao mesmo tempo que se busca a compreensão do estudo com busca na análise de dados, centrando o estudo quantitativamente e minando supostas lacunas não especificadas na pesquisa qualitativa¹²². Esse método é definido como “a observação informal em pesquisas exploratórias envolve nossa natural capacidade de observar continuamente objetos, comportamentos e fatos a nosso redor”¹²³.

O intuito é a abordagem, sob todos os aspectos, de maneira qualitativa e quantitativamente, sendo que ambas as naturezas não se opõem de forma geral, mas se completam em níveis exploratórios e descritivos. Por intermédio de três métodos estratégicos, sendo eles o *survey* pela coleta de dados primários, o estudo qualitativo básico ou genérico buscando a compreensão de um fenômeno ou processo e a pesquisa bibliográfica gerando a criação de hipóteses que costumam ser pouco exploradas.

7.1.1 Naturezas qualitativa e quantitativa

A natureza da pesquisa realizada no presente trabalho é qualitativa e quantitativa. A pesquisa de natureza qualitativa parte da “primazia da compreensão como princípio do conhecimento, que prefere estudar relações complexas ao invés

¹²² TEIXEIRA, Elizabeth. As três metodologias: acadêmica, da ciência e da pesquisa. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. p. 122.

¹²³ MATTAR, João. Metodologia científica na era digital. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. p. 23.

de explicá-las por meio do isolamento de variáveis”¹²⁴. Utiliza-se, portanto, da pesquisa qualitativa, quando o estudo é de caráter mais descritivo, quando se busca o entendimento do fenômeno como um todo, de forma mais exploratória, principalmente quando a preocupação maior for a exploração e a compreensão das relações sociais e culturais¹²⁵.

No que se refere a pesquisa quantitativa, pode se dizer que traduz em números as opiniões e informações para serem classificadas e analisadas, utilizando técnicas descritivas, os resultados podem ser quantificados, com a premissa de que a realidade só pode ser compreendida a partir da análise de dados brutos, podendo dar um enfoque muito menor na interpretação do objeto e centrando-se mais na objetividade em si¹²⁶.

Nota-se que esses tipos de pesquisa são, em primeira vista, opostos, contudo, os elementos fortes de um complementam as fraquezas do outro, fundamentais ao maior desenvolvimento da ciência, eis que ambos tipos de pesquisa podem se apoiar ou apoiar uma à outra¹²⁷.

7.1.2 Níveis: pesquisa exploratória e pesquisa descritiva

A pesquisa foi realizada em dois níveis, a pesquisa exploratória e a pesquisa descritiva. A pesquisa exploratória objetiva proporcionar uma visão mais generalizada sobre o assunto, para conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais evidente, ou construir questões importantes para a condução da pesquisa, enquanto que a pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características, estabelecer a relação entre a problemática e as causas, assim como as possíveis soluções, utilizando-se de técnicas de padronização na coleta de dados, sendo uma mistura dos tipos de pesquisa exploratória e explicativa¹²⁸.

¹²⁴ GÜNTHER, Hartmut. **Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa**: esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 22, n. 2, p. 201-210, mai./ago. 2006. p. 202.

¹²⁵ Idem, p. 203.

¹²⁶ RODRIGUES, Rui Martinho. **Pesquisa acadêmica**: como facilitar o processo de preparação de suas etapas. São Paulo: Atlas, 2007. p. 77.

¹²⁷ SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 7. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007. p. 123.

¹²⁸ Idem, p. 129.

7.1.3 Estratégias

O Método *Survey* se caracteriza pela coleta de dados primários e característicos sobre uma determinada população baseado no modelo de censo, com o intuito de obter informações com relação as opiniões de um grupo de pessoas, produzindo descrições quantitativas e fazendo uso de um projeto predefinido¹²⁹.

O estudo qualitativo básico ou genérico contém características do estudo qualitativo, mas não tem foco em cultura muito menos são estudos intensivos. Busca a compreensão de um fenômeno ou processo, visões de mundo dos envolvidos de forma geral, através de dados coletados por intermédio de entrevistas e análises de documentos, sendo a forma mais comum de pesquisa qualitativa¹³⁰.

A pesquisa bibliográfica reafirma-se como um procedimento metodológico de pesquisa capaz de gerar a criação de hipóteses comumente pouco explorados, pesquisando opiniões e afirmações sobre os assuntos em pesquisas já existentes e levantando novas informações que servirão de início a novas pesquisas. Recuperar toda a gama de conhecimentos científicos já previamente estudados sobre determinado assunto, abrangendo uma bibliografia já publicada em relação ao tema com contribuições pesquisas oriundas de diversos autores, por intermédio de obras literárias, artigos, periódicos, teses, gravações, publicações individuais, coletânea de textos, jornais e revistas¹³¹.

7.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

A pesquisa qualitativa foi realizada em campo através de uma entrevista estruturada a partir de um questionário com perguntas abertas, aplicado junto aos coordenadores de cada setor e a responsáveis por determinada função ou processo, eis que se trata de uma empresa organizada por departamentalização.

Pelo fato de os setores estarem compartimentalizados, utilizou-se, ainda, de observação e de entrevista pessoal com alguns colaboradores capazes de esclarecer alguns pontos cruciais à pesquisa que se tornaram obscuros a partir dos questionamentos realizados.

¹²⁹ SANTOS, Antonio Raimundo dos. p. 127.

¹³⁰ GÜNTHER, Hartmut. p. 204.

¹³¹ RODRIGUES, Rui Martinho. p. 81.

Quanto à pesquisa qualitativa da segunda etapa do trabalho, realizada no setor comercial, a metodologia de pesquisa realizada foi a de nível quantitativo descritivo usando-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso realizado a partir da aplicação de um questionário estruturado, com 20 perguntas fechadas de múltipla escolha todas com até 5 alternativas e 1 pergunta aberta.

O questionário foi dividido em seções, sendo: perfil do entrevistado com 5 questões; relacionamento com a empresa composta por 4 perguntas; qualidade no atendimento com 4 questões, atendimento pós-venda composto por 6 questionamentos e 2 perguntas sobre a satisfação do cliente. A questão aberta buscou sugestões de melhoria por parte do entrevistado em relação SAC, atendimento pós-venda ou até mesmo *marketing* de relacionamento referentes à Bento Brasil Transportes.

O questionário aborda sobre a qualidade de atendimento com base no relacionamento e experiências obtidas no atendimento prestado pela empresa Bento Brasil Transportes.

Sendo a carteira de clientes da empresa em estudo composta por 55 empresas sediadas no Estado do Rio Grande do Sul, selecionou-se apenas os clientes da carteira de cargas origiárias deste Estado.

A nível quantitativo a pesquisa obteve 40 respostas de clientes ativos da transportadora, o que equivale a 80% da amostra geral.

7.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Os dados no processo qualitativo foram coletados através de documentos e entrevistas em profundidade junto aos representantes de cada setor. Por meio da pesquisa qualitativa, visou-se entender a visão e posicionamento dos colaboradores perante o processo de atendimento pós-venda empresa, buscando documentos e informações que gerem conteúdo e apresentem dados atuais.

O questionário foi aplicado por meio que não exigiu a presença do entrevistador e depois foi devidamente encaminhado da mesma forma ao pesquisador, via Plataforma *Google Forms*, que possibilitou uma organização dos dados coletados através de percentagens ou até mesmo separá-los por categoria.

7.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

A busca de informação e conteúdo gerados na elaboração do trabalho foram direcionadas através de livros e autores da administração e *marketing* de vendas, transportes e logística, além de utilizar de pesquisas relacionadas ao transporte terrestre de cargas no Brasil.

Utilizou-se, ainda, de conteúdos da área da administração, essenciais para agregar conteúdo sobre o assunto, de modo a compreender em que aspectos a empresa está inserida frente a seus concorrentes e, principalmente, clientes.

A aplicação do questionário se deu por meio da Plataforma *Google Forms*, que ficou disponível por cerca de 20 (vinte) dias, no link: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSefP6fEM9uxXgSYXApCHDrEDQo6gdKq61GvbFSS7huCTEnQ/viewform?usp=sf_link.

O contato com a amostra da pesquisa foi realizado por meio digital, tanto por e-mail como também pelo aplicativo *WhatsApp*, contatos gentilmente disponibilizados pela gerência da empresa Bento Brasil Transportes para este fim.

A partir da obtenção dos dados e resultados, deu-se início à análise e a interpretação dos mesmos. A pesquisa aqui descrita ocorreu de forma quantitativa, através de um questionário aplicado a 55 (cinquenta e cinco) clientes pertencentes à carteira da Bento Brasil Transportes, pela qual foi possível diagnosticar seu grau de satisfação em relação à empresa.

A plataforma *Google Forms* permite a coleta de informações em tempo real no próprio formulário, sendo possível enviar os dados diretamente para o *Google Sheets*, permitindo, assim, fazer análises mais ágeis e criar gráficos dos resultados e conclusões da pesquisa.

As perguntas contêm variáveis sobre a satisfação do cliente (qualidade no atendimento, valor, expectativas, satisfação, reclamação e fidelidade), permitindo um resultado detalhado sobre a qualidade do atendimento, desde o primeiro contato até o pós-venda.

Na interpretação dos dados dois aspectos foram levados em consideração: a construção do questionário estruturado a fim de obter os resultados previstos frente aos conhecimentos teóricos estudados no decorrer do trabalho e a ordem metodológica que pressupõe uma definição em relação às alternativas disponíveis para uma melhor interpretação da realidade da empresa frente aos seus clientes.

Sobre a metodologia, veja-se o Quadro 10 a seguir:

Quadro 10 – Delineamento da pesquisa

| DELINEAMENTO DA PESQUISA | | | POPULAÇÃO TOTAL DO ESTUDO | PROCESSO DE COLETA DOS DADOS | PROCESSO DE ANÁLISE |
|--------------------------|--------------|---|---|---|--|
| Natureza | Nível | Estratégia | | | |
| Qualitativa | Exploratório | Estudo qualitativo básico. Pesquisa bibliográfica. | Gerente e coordenadores dos setores. | Questionário estruturado. | Análise de conteúdo coletado. Identificação e escolha do setor da proposta de melhoria. |
| Quantitativa | Descritivo | Enquete Survey | Carteira de clientes do Estado do Rio Grande do Sul (55). | Questionário estruturado encaminhado através do <i>Google Forms</i> . | Estatística Cruzamento de dados. |

Fonte: Próprio autor (2021).

8 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa realizada na empresa Bento Brasil Transportes tratou sobre a qualidade do atendimento com base no relacionamento e experiências obtidas pelos seus clientes a partir da contratação de prestação de serviços de cargas em geral. Com isso, buscou-se aferir os seguintes pontos que auxiliarão na proposta de melhoria: a) perfil da amostra; b) relacionamento com a empresa; c) qualidade no atendimento; d) atendimento pós-venda; e) satisfação do cliente; e f) sugestões de melhoria por parte dos clientes.

A pesquisa realizada utilizou os métodos quantitativo e descritivo para identificar as informações relacionadas aos respondentes, desde o ramo de atuação e tempo de mercado até o foco principal deste trabalho que é a qualidade no atendimento e a satisfação final do consumidor dos serviços da empresa analisada.

Os questionários foram aplicados através de formulário online (Apêndice 02), via *Google Forms*, direcionados à carteira de clientes – pessoas jurídicas – empresas sediadas no Estado do Rio Grande do Sul, com amostra total de 55 (cinquenta e cinco), dos quais se obteve participação de 80% (oitenta por cento), ou seja, 40 (quarenta) respondentes.

As respondentes são dos seguintes ramos de atividade: moveleiro, bebidas, indústria, alimentício, construção civil, veterinário, *E-commerce* e *Business To Consumer*.

A partir da coleta das respostas, passou-se à tabulação dos dados os quais geraram gráficos que serão apresentados, juntamente com a análise destes, no presente capítulo.

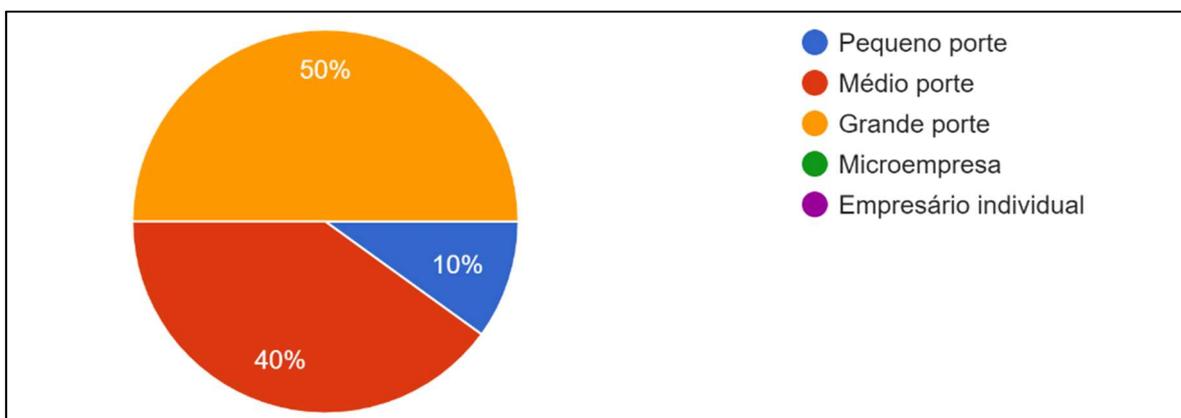
8.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A primeira parte do questionário buscou identificar o perfil do tomador do serviço de transporte de cargas da Bento Brasil Transportes, o tipo de cargas transportada, regiões em que atua, ramo da atividade empresarial desenvolvida e tempo de atuação no mercado.

Um ponto importante a informar, nesse momento inicial, é que todas as empresas entrevistadas estão localizadas no Estado do Rio Grande do Sul. Assim, tem-se a Figura 6, relacionada à variável do tamanho do porte da atividade

empresarial:

Figura 6 – Caracterização da atividade empresarial

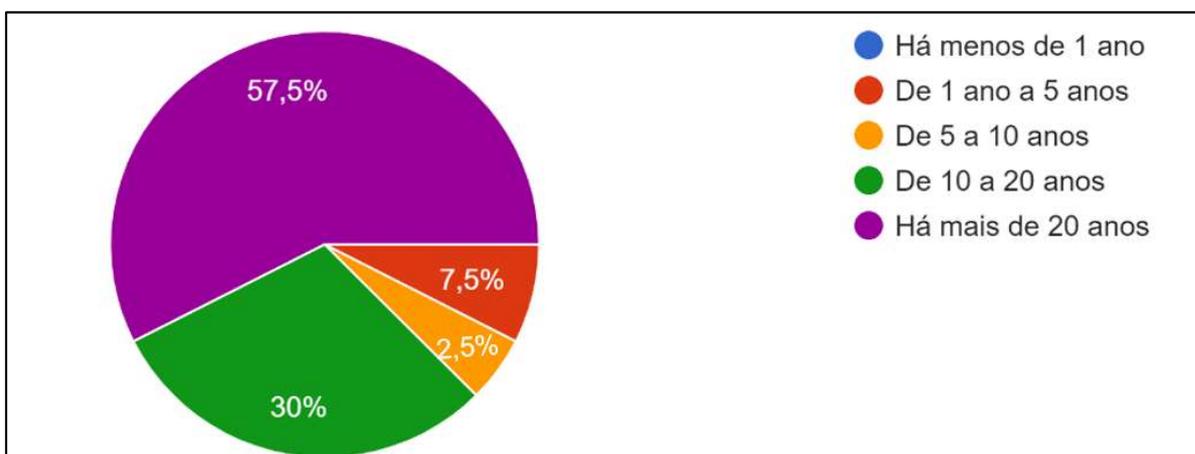


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Nota-se que as empresas respondentes da pesquisa são consideradas, em sua grande maioria, de grande porte, perfazendo um percentual de 50% (cinquenta por cento) dos entrevistados, seguido pelo médio porte em 40% (quarenta por cento) e por cerca de 10% (dez por cento) identificadas como de pequeno porte. Não se identificou nenhum dos entrevistados como microempresário ou empresário individual, o que indica que a empresa Bento Brasil Transportes tem em sua carteira de clientela, empresas que demandam por prestação de serviços, eis que não se trata de atividade empresarial de pequena monta.

Seguindo esta linha, tem-se a Figura 7 a seguir:

Figura 7 – Tempo de atuação no mercado



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Verifica-se que, portanto, que das entrevistadas, mais de 80% (oitenta por cento) atuam no mercado há mais de 10 (dez) anos, sendo o percentual de 30% atuantes entre 10 (dez) e 20 (vinte) anos, sendo que sua maioria está atuante no mercado há mais de 20 (vinte) anos, o que envolve cerca de 57% (cinquenta e sete por cento) dos respondentes. Isso demonstra que são empresas já consolidadas no mercado.

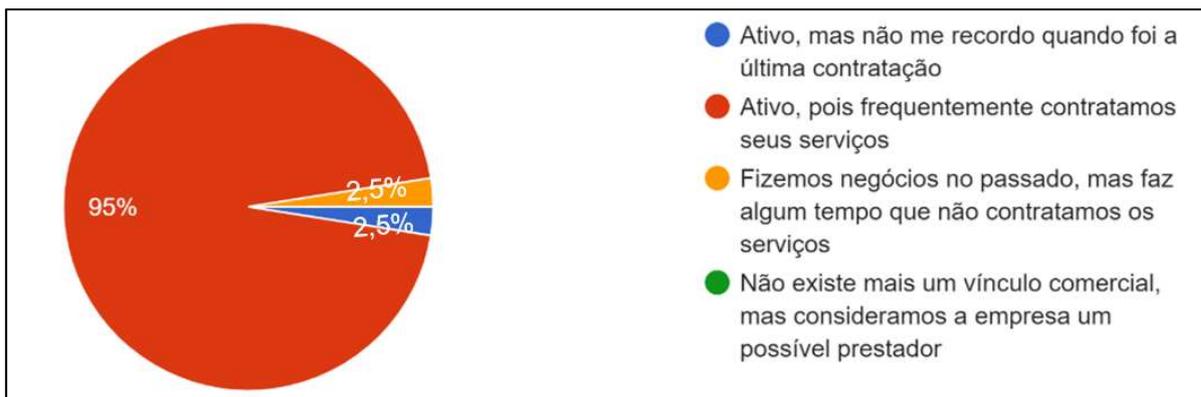
Ainda, nota-se na Figura anterior que nenhuma das empresas respondentes atua há menos de 01 (um) ano no mercado. Considerando que das entrevistadas as estão ativas entre 5 (cinco) e 10 (dez) anos perfazem o percentual de 5% (cinco por cento) do total da pesquisa e, cerca de 7,5% estão entre 1 (um) ano e 5 (cinco) anos de atuação, pode-se dizer que a empresa Bento Brasil Transportes presta serviços de cargas em geral também aos novos entrantes no mercado e não somente àqueles que estão com suas atividades empresariais altamente consolidadas.

Um ponto importante para trazer à baila é o do atual cenário enfrentado no Brasil devido à pandemia do Covid-19, que assolou o transporte de cargas, fazendo com que esse setor enfrentasse altos e baixos no ano de 2020 e se mantivesse ativo devido ao distanciamento social que promoveu o aumento na procura por produtos comercializados na internet, o que manteve a demanda pelo transporte de cargas.

8.2 RELACIONAMENTO COM A EMPRESA

Nessa seção buscou-se averiguar acerca do relacionamento firmado com a empresa de transportes, sendo que se verificou que 95% (noventa e cinco por cento) das empresas respondentes estão com seu cadastro ativo, pois frequentemente tomam seus serviços, enquanto os demais 5% (cinco por cento) se dividem em percentuais iguais entre os que estão ativos, mas não se recordam quando foi a primeira vez e aqueles que dizem ter realizado contratação, mas que faz algum tempo que não contratam. Veja-se a Figura 8, a seguir:

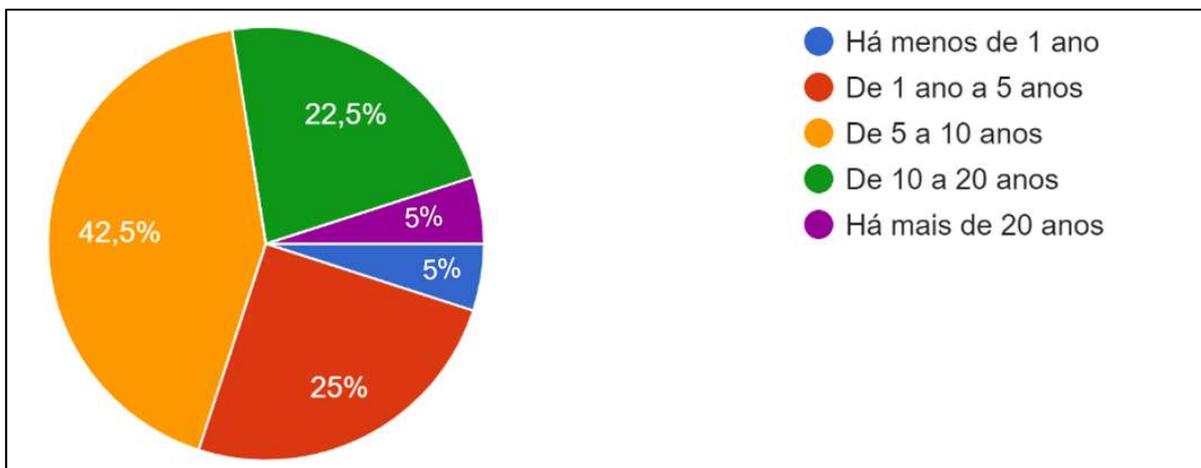
Figura 8 – Situação atual do relacionamento com a empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Sobre o tempo de vínculo com a transportadora, nota-se que a empresa está conquistando novos clientes, eis que cerca de 5% (cinco por cento) mantém vínculo há menos de 1 (um) ano desde a primeira contratação e outra parcela, de aproximadamente de 25% (vinte e cinco por cento), começou a contratar no interregno de tempo entre 1 (um) e 5 (cinco) anos, conforme a Figura 9.

Figura 9 – Tempo de vínculo com a empresa



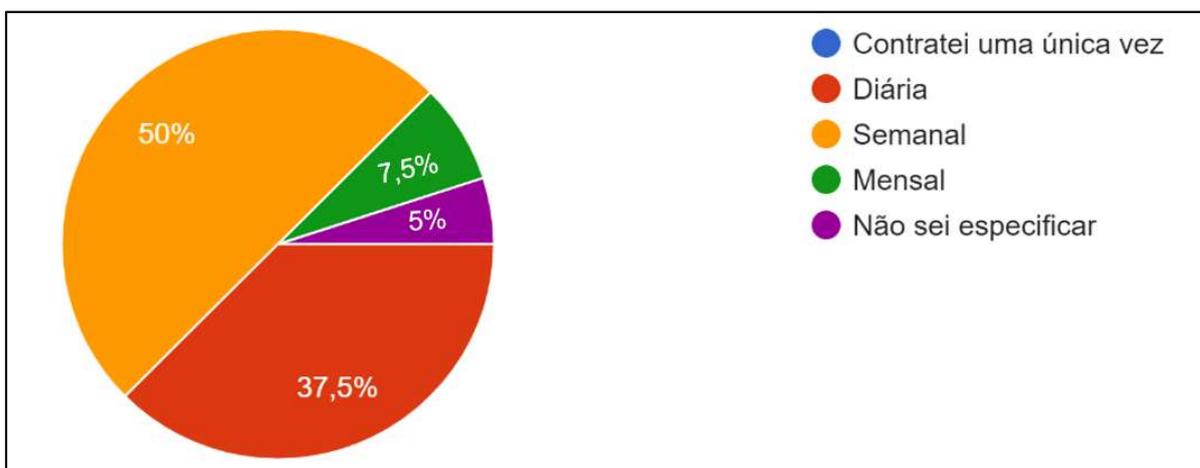
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Na mesma pergunta, observa-se que mais de 40% (quarenta por cento) dos entrevistados dizem ter contratado pela primeira vez em um período de 5 (cinco) a 10 (dez) anos, cerca de 22% (vinte e dois por cento) afirmaram que mantém vínculo de 10 (dez) a 20 (vinte) anos e um percentual de 5% (cinco por cento) diz ser cliente há mais de 20 (vinte) anos. Nessa linha, tem-se que mais de 65% (sessenta e cinco por cento) das empresas entrevistadas, fazem parte da cartela de clientes da Bento Brasil Transportes há, no mínimo, 5 anos, o que leva a pensar que já houve a fidelização

destes clientes.

Conforme a Figura 10, quando se buscou aferir a frequência de utilização dos serviços prestados pela transportadora, a maioria dos respondentes tomam os serviços de transporte de cargas diária e semanalmente (87,5%), enquanto que mensalmente há uma pequena parcela (cerca de 7,5%) e os que não sabem especificar, perfazem apenas 5% (cinco por cento).

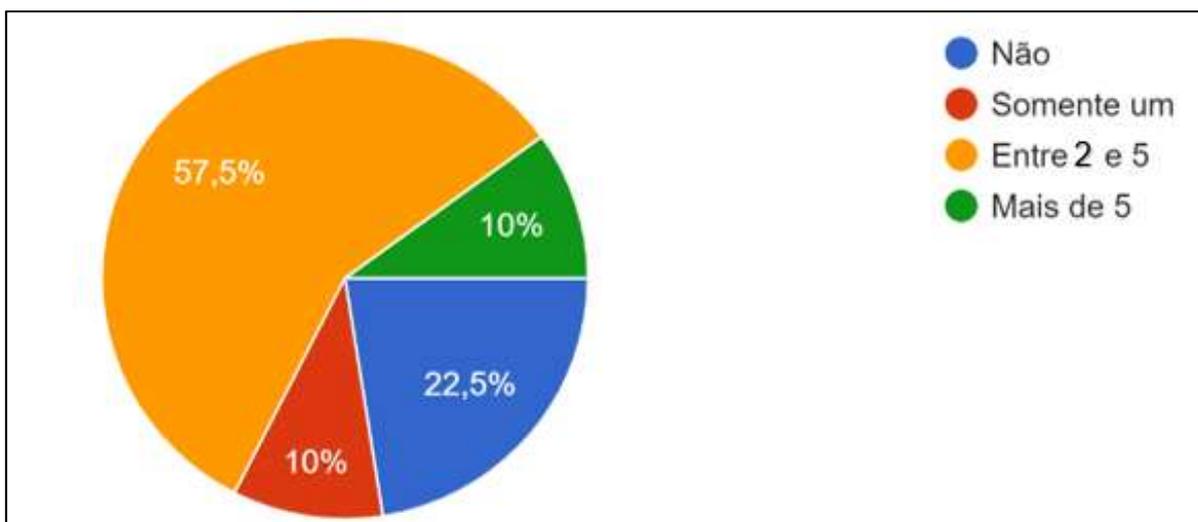
Figura 10 – Frequência de contratação dos serviços da transportadora



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Ainda buscando analisar sobre o relacionamento mantido com a empresa, objetivando verificar eventual fidelização dos clientes da transportadora, necessário se fez questioná-los acerca do número de prestadores de serviços de transporte de cargas para as mesmas regiões de atuação da Bento Brasil Transportes, quais sejam: Pará, Goiás, Distrito Federal, Tocantins, Maranhão e Piauí. Assim, revelou-se por meio da Figura 11, o que segue:

Figura 11 – Número de prestadores de serviços de transporte de cargas



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Observa-se na Figura 11 que mais de 30% (trinta por cento) dos entrevistados afirmam ter apenas a transportadora consultada como prestadora dos transportes de cargas em geral para as regiões de atuação desta. Contudo, a grande maioria afirmou ter entre 2 (dois) e 5 (cinco) prestadores (57,5%) ou mais de 5 (cinco), o que culmina no percentual de mais de 67% (sessenta e sete por cento).

Isso demonstra que os clientes podem ser fidelizados, mas que possuem em sua listagem de prestadores diversas possibilidades de tomada de serviços, o que deve servir de alerta para que estabeleça maior qualidade no atendimento ao cliente, como sendo um diferencial que destaca a empresa diante de seus concorrentes, buscando pela constante satisfação dos seus clientes.

8.3 QUALIDADE NO ATENDIMENTO

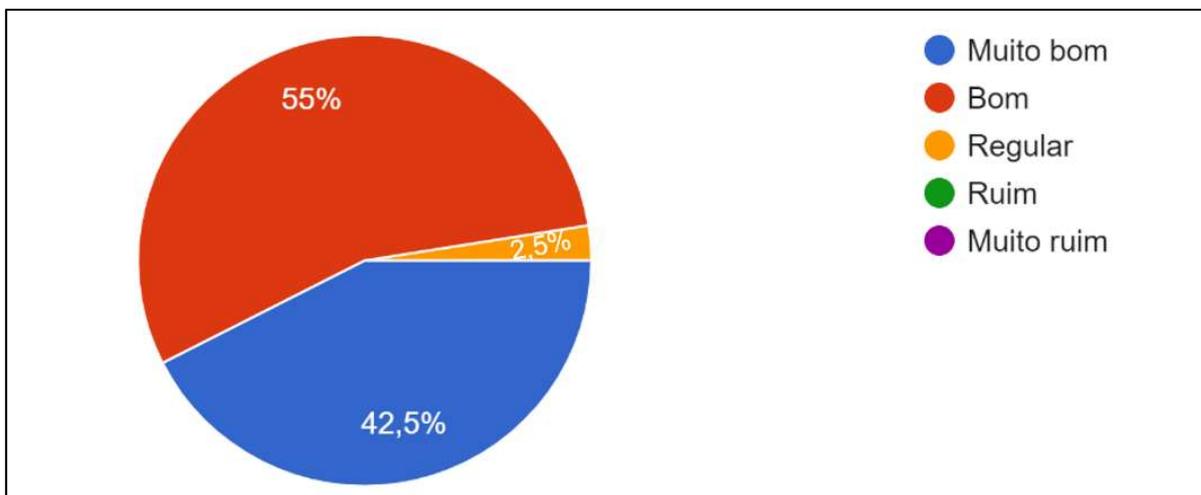
Em relação à qualidade no atendimento, a qualidade no atendimento deve ser o principal cuidado no início da construção do relacionamento com o cliente, pois será o primeiro contato que o mesmo terá com a empresa; se essa impressão inicial for desagradável, o cuidado no próximo atendimento a esse cliente deve ser dobrado, uma vez que a primeira impressão é a que permanece¹³².

Na Figura 12 da pesquisa realizada, verifica-se que a qualidade do atendimento ao cliente é um ponto positivo da transportadora, pois 97% (noventa e

¹³² LAS CASAS, Alexandre Luzzi. 2012. *Op. Cit.* p. 96.

sete por cento) dos entrevistados afirmaram ser bom (55%) ou muito bom (42,5%). Vale fazer a ressalva de que cerca de 2% (dois por cento) dos respondentes indicou ser regular a qualidade no atendimento da empresa avaliada. Veja-se:

Figura 12 – Avaliação da qualidade do atendimento ao cliente



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

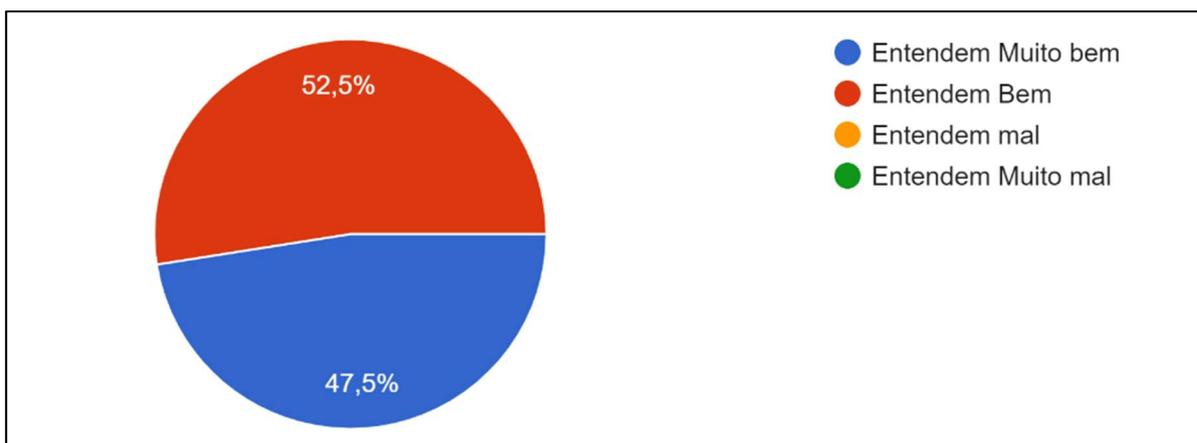
Esses números apontam o quanto é importante promover a capacitação dos atendentes em relação aos procedimentos adotados quando do atendimento, pois clientes satisfeitos além de comprar com mais frequência, divulgam através do *marketing* boca a boca, indicando a empresa e auxiliando na atração de novos clientes.

Nesse sentido, um bom atendimento é baseado no diálogo, em que o colaborador procura entender o real problema do cliente e busca soluções personalizadas, indica sugestões e presta as informações necessárias sobre o que está oferecendo, mantendo uma postura de total transparência, fazendo com que a empresa seja bem vista, e conseqüentemente, faz o cliente se sentir acolhido e bem recebido¹³³.

Posta sob análise a Figura 13, nota-se que mais da metade dos entrevistados (52,5%) diz que de acordo com as experiências vivenciadas com as contratações, os atendentes conseguem entender bem suas dúvidas e preocupações sobre os serviços contratados, enquanto os demais entrevistados dizem que entendem bem.

¹³³ LACERDA, Flávia Alves de Brito. **Gestão da qualidade: fundamentos da excelência**. Brasília: SEBRAE, 2005. p. 77.

Figura 13 – Tratamento dos atendentes sobre as dúvidas e preocupações do cliente

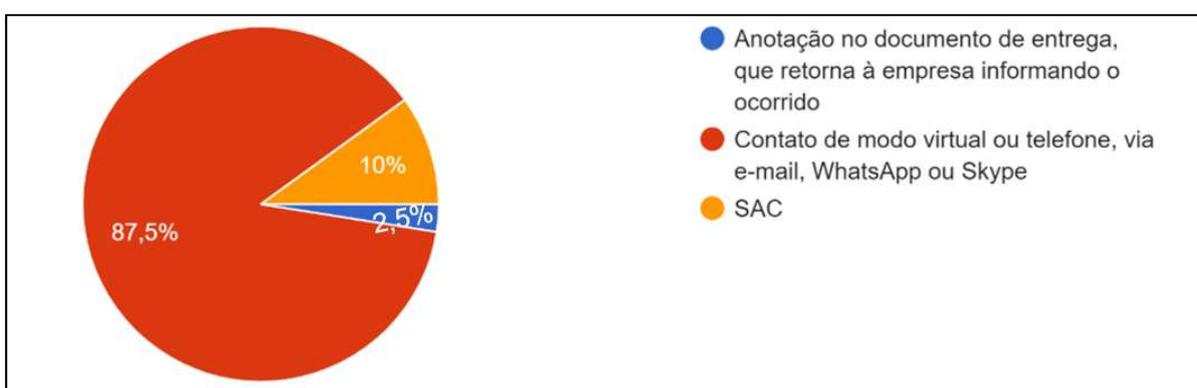


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Partindo-se da ideia de que os clientes desejam que a empresa demonstre interesse verdadeiro em solucionar seus problemas, dando retorno e importância ao seu contato, a comunicação utilizada pelos clientes da Bento Brasil Transportes para reportar existência de problemas com a entrega de suas cargas se dá basicamente pelas plataformas digitais (*e-mail, WhatsApp, Skype*) e via telefone (87,5%).

O Serviço de Atendimento ao consumidor foi referido por apenas 10% (dez por cento) dos entrevistados, sendo a menor parte deles (2,5%) opta por anotar no documento de entrega o ocorrido, conforme se observa na Figura 14 a seguir:

Figura 14 – Meio de comunicação de eventual problema na entrega do produto



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Nesse momento, importante referir que o setor de atendimento é responsável por demonstrar a imagem inicial da empresa para o cliente através de uma abordagem de qualidade, fazendo com que empresas que se preocupam em atender de maneira competente, melhoram seus resultados por meio de uma equipe transformadora de

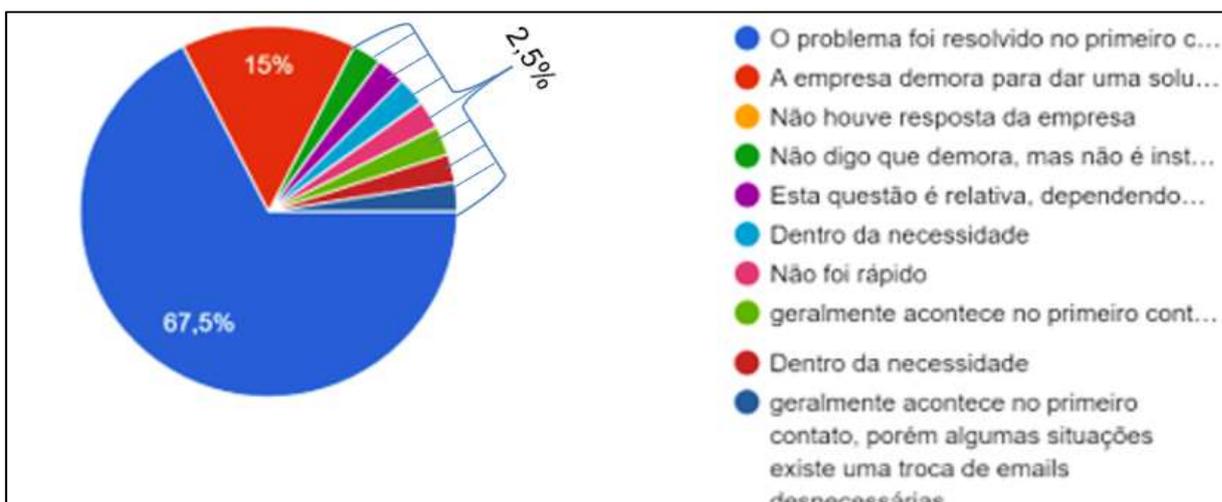
problemas e dúvidas em satisfação e fidelização do cliente¹³⁴.

Outro fator importante é a agilidade em resolver os problemas que vem a agregar segurança, credibilidade e comodidade ao cliente que enfrentou o problema com a entrega da mercadoria. Assim, seguindo o tema reclamações, pode-se verificar na Figura 15, que a maior parte dos entrevistados dizem que o problema foi resolvido no primeiro contato (67,5%).

Contudo, esta foi um questionamento aberto, em que os entrevistados poderiam apontar suas opiniões acerca do tempo para apresentação de solução aos problemas enfrentados, assim, obteve-se que 15% (quinze por cento) dos entrevistados afirmaram que a empresa demora para dar uma solução.

O percentual restante (17,5%) se divide nas seguintes opiniões: *“não digo que demora, mas também não é instantâneo”, “ora o problema é solucionado com brevidade, ora demora dias a resolver, cobrando retorno diário”, “algumas vezes resolvido no primeiro contato, outras vezes resolvido com o setor comercial”, “geralmente acontece no primeiro contato, porém algumas situações existe uma troca de e-mails desnecessárias”, “não foi rápido”, “dentro da necessidade”*.

Figura 15 – Tempo para solucionar os problemas advindos de entregas



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Nesse sentido, a comunicação e o relacionamento formam a base da interpretação entre a empresa e seus clientes, situação em que a empresa deve ser ágil e demonstrar interesse em resolver o problema, isso porque, os consumidores

¹³⁴ COBRA, Marcos. 2015. Op. Cit. p. 117.

que sabem que são ouvidos e atendidos, tendem a manter uma relação com a empresa¹³⁵. Quanto maior for a preocupação da empresa em resolver problemas e agradar seu cliente, melhor é seu destaque no mercado.

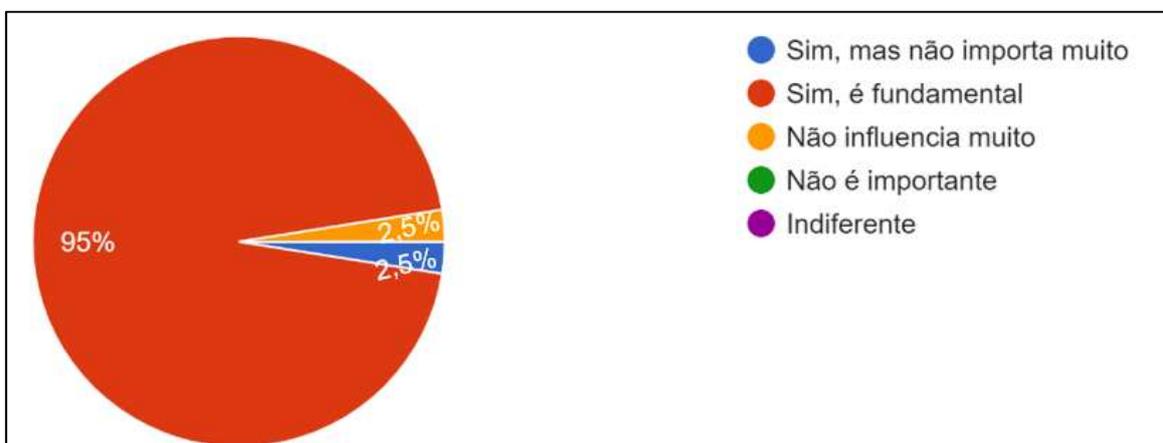
Vale dizer que solucionar problemas é o que leva a empresa para o seu grande sucesso. Detectar os perigos, ameaças e também as oportunidades que existem, tomando decisões e ações corretivas eficazes, desenvolvem a melhoria contínua, onde o grupo aprende com os as dificuldades e a empresa ganha com a solução, além disso, um problema é a forma da empresa conhecer e implantar soluções para que o problema não ocorra novamente¹³⁶.

Essa etapa de resolução do problema é a que define se haverá uma nova contratação por parte do cliente, pois se bem resolvida a situação, gerará o fortalecimento desse relacionamento. Isso faz com que o cliente veja a fornecedora de serviços como uma primeira opção no processo de decisão e, além disso, provavelmente esse cliente terá maior satisfação e, por consequência, poderá ser mais fiél à organização.

8.4 ATENDIMENTO PÓS-VENDA

Quanto aos critérios adotados pelos consumidores para recontratar um serviço, foi possível observar na Figura 16, os resultados obtidos:

Figura 16 – Opinião sobre o bom atendimento no ato da contratação e no pós-venda



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

¹³⁵ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. 2012. *Op. Cit.* p. 96.

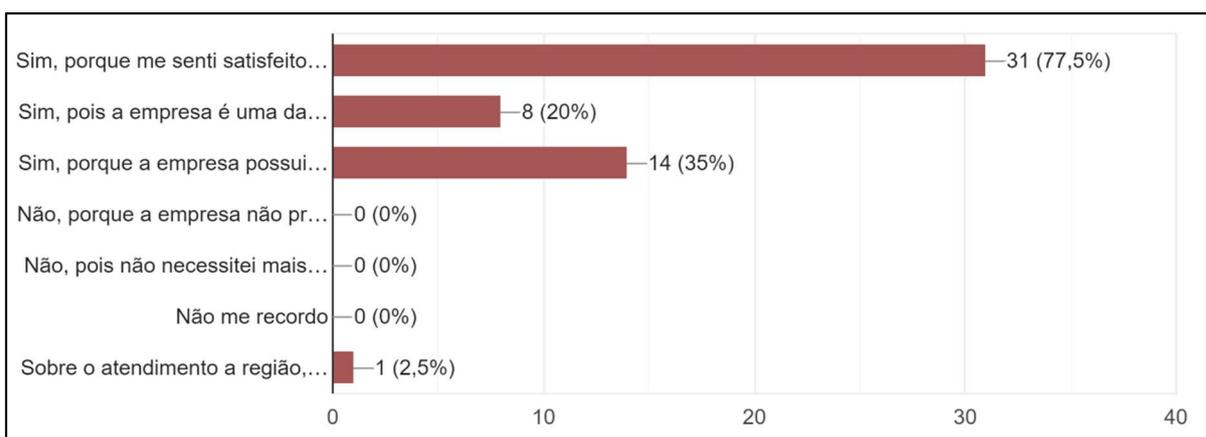
¹³⁶ BARBOSA, Talita Dantas; TRIGO, Antonio Carrera; SANTANA, Lídia Chagas de. *Op. Cit.* p. 113.

Afere-se que a influencia do atendimento pós-venda, em uma nova contratação, é fundamental, eis que a maioria dos entrevistados assim entendem, sendo cerca de 95% dos respondentes; aproximadamente 2,5% diz que influencia, mas não importa muito e 2,5% afirmou que não influencia muito.

Nessa mesma linha, quanto à continuidade do relacionamento após a primeira contratação, 77,5% respondeu que voltou a contratar os serviços da Bento Brasil após a primeira contratação, porque se sentiu satisfeito com o atendimento, outros 35% dizem ter contratado novamente os serviços, tendo em vista que a empresa possui uma boa performance de entrega, seguidos de 20% que afirmam ser a transportadora uma das únicas que atende a região para a qual possui demanda.

Cerca de 2,5% dos entrevistados seguem a mesma linha anterior, afirmando que seria uma das poucas empresas que atendem a região.

Figura 17 – Continuidade do relacionamento após a primeira contratação



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Na Figura 18, tem-se a comunicação pós-venda, que pode buscar verificar o nível de satisfação do cliente após uma contratação, bem como serve para fidelizar o cliente, a partir da demonstração, por parte da empresa, de preocupação com o consumidor. Assim, sobre o contato estabelecido pela Bento Brasil Transportes, após a finalização de um serviço, assim obteve-se as respostas:

Figura 18 – Contato por parte da empresa após a finalização de um serviço



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A maioria, cerca de 30% afirmou não ter recebido qualquer contato da empresa após o serviço contratado, ou seja, no pós-venda, bem como, cerca de 7,5% diz não ter recebido contato por parte da transportadora. Por outro lado, cerca de 27,5% diz que a empresa manteve contato, porém não se recorda o motivo, enquanto que 12,5% diz que a comunicação foi estabelecida devido a problemas ocorridos com a mercadoria transportada.

Do total de entrevistados, apenas 15% diz ter recebido contato após a finalização da tomada de serviços, estando relacionado à satisfação do cliente. Outros 7,5% dividiram-se entre os motivos de quando uma entrega difícil é finalizada, que mantém comunicação a cada serviço contratado e que as medições (pesquisas) são realizadas mensalmente, todos em percentuais iguais (2,5%).

Sobre visita presencial, tem-se a Figura 19, a seguir:

Figura 19 – Visita presencial por parte da transportadora

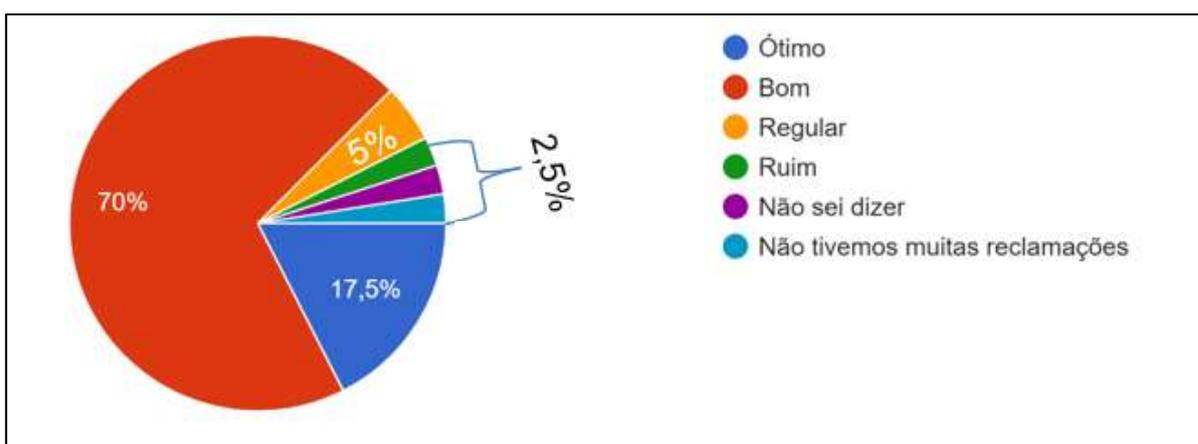


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Acerca de visitação presencial por parte da empresa, os maiores percentuais ficam para visita entre 1 e 5 vezes (27,5%) e mais de 5 vezes (45%). Os demais, 10% não se recorda de ter recebido alguém da transportadora; 7,5% afirma nunca ter recebido alguém da empresa; outros 2,5% dizem que sempre que necessário, o gerente se faz presente. Cerca de 2,5% informou que sempre que solicitado e agendado alguém visita e outros 2,5% dizem que pelo menos uma vez por ano a empresas (contratante e contratada) buscam reunir-se, o que denota já ser uma empresa fidelizada ou que faz uso dos serviços da Bento Brasil Transportes assiduamente.

Na análise realizada da Figura 20, pode-se analisar os critérios sobre a avaliação dada ao tratamento as reclamações:

Figura 20 – Avaliação sobre o tratamento dado às reclamações

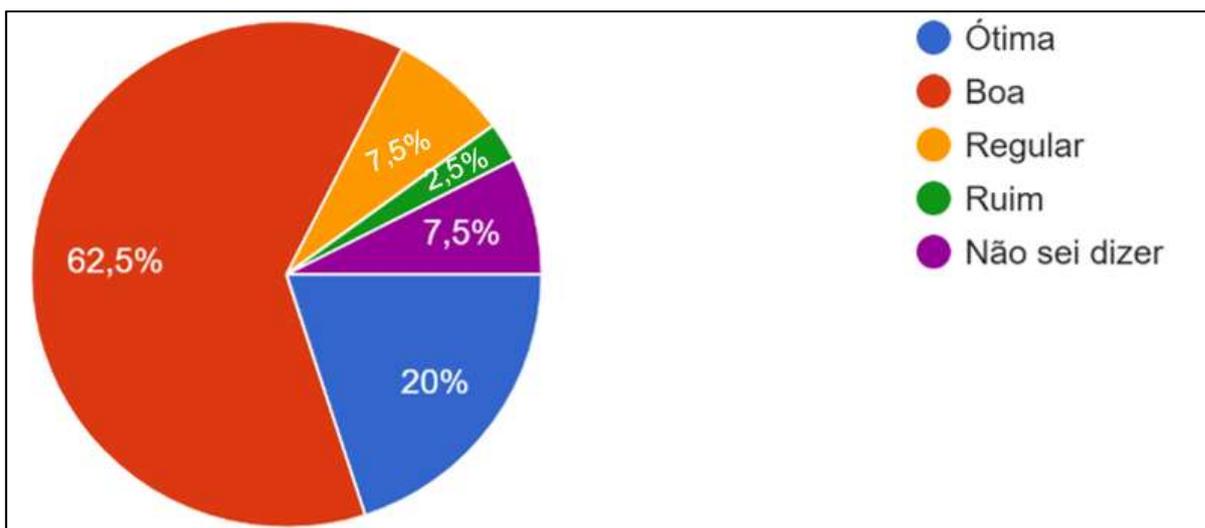


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O maior percentual, como pode-se perceber, é de um tratamento bom dispensado às reclamações (70%), seguido de 17,5% que consideram ser ótimo o tratamento recebido. Por outro lado, 5% diz ser regular a forma de tratamento dispensado às reclamações e outros 7,5% dividem-se, em percentuais iguais, em tratamento ruim, que não sabe dizer ou que não teve muitas reclamações.

Seguindo o tema das reclamações, sobre a forma de resolução de eventual problema enfrentado a partir da contratação dos serviços, cerca de 62,5% dos respondentes afirmaram que foi boa a maneira em que se resolveu o problema, o que denota que esse percentual enfrentou algum tipo de situação que exigiu contato com a empresa para resolução. Veja-se os dados obtidos na Figura 21, a seguir:

Figura 21 – A forma de resolução de problemas com a entrega



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Cerca de 20% afirma, da mesma forma, que a maneira pela qual se resolveu o problema foi ótima, o que é um ponto positivo a ser avaliado pela empresa, ao passo que 7,5% disseram ser essa forma regular e em igual percentual foram os que não souberam dizer. Apesar de apenas 2,5% dos questionados terem afirmado ser ruim a forma de resolução do seu problema, pode-se dizer que pelo baixo percentual, talvez seja um caso bem específico e pontual, mas que merece atenção, eis que se está tratando de cliente que já contratou os serviços e pode vir a recontratar.

8.5 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

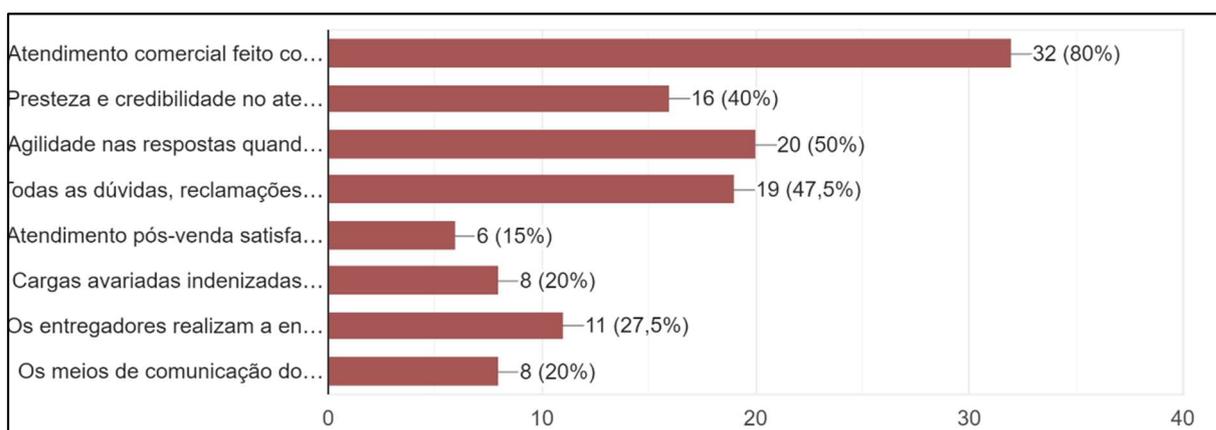
Em relação a percepção dos clientes sobre o atendimento dispensado pelos atendentes da Bento Brasil Transportes, a pergunta foi na forma aberta, possibilitando a marcação de até 3 opções ou citação destas, sendo as entendidas como fundamentais no atendimento recebido por parte dos colaboradores da empresa.

Diante disso, obteve-se cerca de 80% dos questionados responderem ser o atendimento comercial feito com educação e cordialidade; 50% afirmaram ter os atendentes agilidade nas respostas quando solicitado e 47,5% disseram que todas as dúvidas, reclamações e solicitações são atendidas, sendo, portanto, essas características as que preponderaram e definem a equipe de atendentes da empresa.

Da mesma forma, com um percentual também elevado, tem-se que 40% entendem que o atendimento inicial é realizado com presteza e credibilidade. Cerca

de 27,5% consideram que os entregadores realizam a entrega de modo satisfatório, e no percentual de 20% tem-se aqueles que entendem que as cargas avariadas indenizadas no prazo desejado e que os meios de comunicação do SAC são suficientes, também com 20% das respostas. A Figura 22 assim expõe:

Figura 22 – Percepção sobre o atendimento pelos atendentes

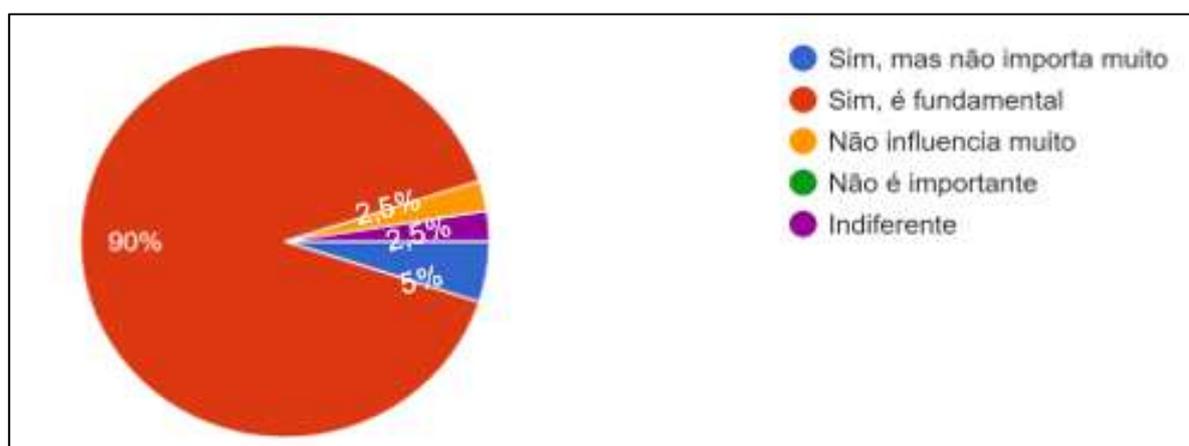


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Nota-se que as quatro características que os consumidores consideram possuir os atendentes, estão unicamente voltados à forma de atendimento realizada pelos mesmos, por isso a importância de se investir em treinamento para que os colaboradores tenham conhecimento total sobre o produto que estão vendendo, e assim, possam responder adequadamente e com mais agilidade as dúvidas dos clientes, assim como resolver possíveis problemas por eles enfrentados.

Nessa seara, tem-se a Figura 23:

Figura 23 – O atendimento como influência na hora da recontração



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Quando questionados se os serviços da Bento Brasil Transportes atendem às necessidades de forma que se poderia dizer que o atendimento influencia na sua contratação dos serviços, na mesma nuance das respostas da Figura 16, em que se questionou acerca dos critérios adotados pelos consumidores para recontratar um serviço, foi possível observar que 90% diz ser fundamental o atendimento recebido, enquanto que 5% diz não ser importante e 2,5% consideram que é indiferente ou que não influencia muito.

8.6 SUGESTÕES DE MELHORIA POR PARTE DOS CLIENTES

Quando questionados sobre a qualidade do atendimento ao cliente realizado pela Bento Brasil Transportes, obteve-se as seguintes manifestações: *“por atuarmos no segmento de móveis e por produzirmos peças frágeis, é muito importante manusear os produtos adequadamente para evitar quaisquer tipos de avarias”*; *“não tenho sugestão, pois para mim a Bento Brasil é simbolo de honestidade e profissionalismo”*; *“possibilidade de oferecer serviços como operador logísticos em alguns estados”*; *“os prazos de entrega são elevados e a empresa é bastante engessada quando solicitamos alguma prioridade dificilmente conseguimos sucesso”*; *“melhorar a qualidade no rastreamento da carga via site”*; *“melhorar velocidade nas informações de entrega (APP, Site)”*; *“alguns clientes reclamam do prazo de entrega de 12 dias corridos”*; *“acredito que para ser muito bom falte apenas um ajuste pequeno em situações do atendimento rotineiro em relação a informações”*; *“nada, está ótimo”*; *“atende cerca de 90 % dos clientes com bom trabalho”*; *“um retorno rápido às demandas, principalmente de problemas, faz toda a diferença”*.

Percebe-se que os clientes da transportadora necessitam de maior atenção em alguns aspectos que envolve tanto a logística, quanto o atendimento e comunicação da empresa perante o cliente. Sobre os atendentes, em específico, obteve-se o seguinte: *“mais agilidade no retorno, mesmo eu estar ciente de que dependem de um terceiro ou uma filial, o retorno para nós depende da Bento Brasil daqui”*; *“acredito que devem focar em algumas situações relacionadas a devoluções onde temos por vezes uma demora demasiada, e também em situações relacionadas a aguardar recebimento por parte do cliente”*; *“ao atendentes ficam limitados algumas decisões dependendo da diretoria para sua aprovação... às vezes é necessário reforçar e insistir no assunto para que seja solucionado”*.

Da mesma forma, percebe-se que o atendimento necessita de uma atenção especial por parte da empresa, eis que este é fundamental tanto na hora da contratação, como na recontração dos serviços, que objetiva a fidelização do cliente.

Em linhas gerais, a respeito do SAC, atendimento pós-venda ou até mesmo *marketing* de relacionamento referentes à Bento Brasil Transportes, os respondentes assim manifestaram-se: *“creio que seria positivo prezar um pouco mais a parte do cliente dos negócios, sempre vejo os atendentes defendendo muito a Bento e não se colocando tanto do outro lado. Existem negociações, contratos e critérios que devem ser respeitados mais pelos atendentes”*; *“minha sugestão é mais relacionada a algumas questões que geralmente geram uma troca de e-mails acima do normal, principalmente quando existe alguma falta de entendimento do assunto ou da necessidade do cliente, acredito que deve haver mais flexibilidade neste quesito”*; *“a Bento Brasil Transportes realiza um atendimento cordial e de confiança, sempre resolvem todos os problemas e são atenciosos nesse ponto, mas, um ponto que acredito ser importante de ser levado em consideração é a rapidez em dar retorno, à qualquer que seja a demanda ao cliente, sabemos que em algumas situações o tempo de espera é um pouco maior, visto que dependem de outras pessoas ou processos para serem concretizados, mas dar um respaldo ao cliente informando que ao menos “está sendo verificado” já é de grande avalia”*; *“nada a declarar, estamos satisfeitos da forma que está”*; *estamos bastante satisfeitos. Os compromissos são honrados”*; *“de modo geral somos bem atendidos!”*.

Nota-se a partir destas manifestações que deve a empresa dispensar maior atenção à qualificação e treinamento de seus atendentes, não só para o atendimento inicial, mas principalmente ao atendimento durante a execução dos serviços, bem como no momento pós-venda, haja vista que os resultados obtidos a partir da pesquisa realizada apontou diversos pontos considerados como negativos pelos seus clientes e que podem vir a prejudicar a expansão da organização, ainda que se saiba se tratar de empresa consolidada no mercado há mais de 40 anos.

Toda empresa para se manter no mercado necessita investir em qualidade dos seus produtos ou serviços e em um atendimento com foco principal no cliente, eis que esse é a sua principal via de prospecção de clientela e manutenção das atividades empresariais.

9 RECOMENDAÇÕES

Para a manutenção e sucesso de qualquer negócio é fundamental que a organização busque entender como o seu cliente está vislumbrando o serviço que lhe é ofertado pela empresa. Conseguir compreender esse cenário, contribui para que a organização se mantenha atualizada quanto ao perfil de cada cliente, seja aquele já efetivado, seja o potencial, pois cada cliente cria expectativas diferentes sobre a organização, a cada contato mantido ou contratação efetivada.

Diante da concepção de qualidade do serviço prestado, é necessário que se promova o estreitamento das relações firmadas entre a empresa e o tomador de serviços, para que seja possível identificar com maior probabilidade de acerto quais as reais necessidades dos clientes, suas demandas futuras e nível de satisfação em relação à qualidade do atendimento e serviço prestado.

Deve-se buscar também prever as demandas futuras a médio/longo prazo em um mercado cada vez mais volátil, como está sendo com a Pandemia do Covid-19, por exemplo, que se mostra como um tempo desafiador e que obriga as empresas a se moldarem às necessidades dos clientes em novos ramos de atuação, como o *e-commerce* e as compras *online*.

Essas mudanças tornam evidente a necessidade da implantação de serviços que caracterizem as organizações em relação à concorrência, e é propriamente no atendimento pós-venda que se pode alcançar este diferencial, a fim de conduzir e manter o cliente fidelizado e expandir a atividade empresarial por meio da qualidade dos serviços prestados.

Todo bom atendimento passa por uma equipe qualificada e capaz de identificar as demandas dos clientes e ofertar os melhores serviços que a empresa possui, envolvendo qualidade em todo processo de venda. Por isso, a importância de se ter um atendimento eficiente, célere e cordial, desde o primeiro contato até o momento posterior à contratação.

9.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Para a empresa ter um desempenho mais satisfatório diante da sua relação com o seu cliente, faz-se necessário o aperfeiçoamento e a introdução de um plano de pós-venda, pois ainda que a empresa Bento Brasil Transportes esteja sempre

preocupada com o seu cliente, a partir dos dados obtidos na pesquisa quantitativa, é preciso que a organização promova ações que elevem a qualidade dos serviços prestados, envolvendo desde o atendimento inicial até a fidelização do cliente, sendo todas as mudanças realizadas de forma planejada e ordenada, para obter os melhores resultados.

Apesar de a Transportadora Bento Brasil já possuir 40 anos de mercado e contar com uma boa carteira de clientes já fidelizados, por assim dizer, há a necessidade de se apresentar de maneira mais efetiva frente aos novos tomadores de serviços e não apenas frente aqueles que mantêm vínculo com a empresa.

Sobre ações de fidelização, nada foi verificado na empresa, tampouco na área do *marketing*, excetuando-se o envio de folder virtual contendo a apresentação da empresa, como uma ação de trabalho voltado à captação do potencial cliente.

É com foco nestes consumidores entrantes na carteira de clientes e naqueles em potencial que a transportadora deve se posicionar quanto ao atendimento pós-venda, pois atualmente, não se pode identificar, por meio dos clientes, que há ações que visem promover a fidelização dos tomadores de serviços, o que pode estar trazendo limites à expansão da atividade empresarial.

As ações de *telemarketing* promovidas pela Transportadora, com base em relatórios de movimentações dos clientes remetentes (Frete CIF ou FOB), emitidos mensalmente, para avaliar se o cliente está firmando novos contratos com a empresa e em quanto tempo renova os serviços não são suficientes para promover a qualidade dos serviços, pois trata-se de avaliação interna, não transcendendo a todos os clientes, mas em casos pontuais e específicos.

Pode-se dizer que o caminho para atingir essa satisfação passa pela qualidade, que como já se verificou, não se refere apenas aos produtos/serviços, mas também envolve toda a força de trabalho que deve estar comprometida com a excelência no atendimento aos clientes.

O atendimento pós-venda, pelo que foi possível aferir diante dos respondentes carece de atenção, eis que como se viu no subtítulo 8.4, poucos, cerca de 15% dos entrevistados, recordam-se de ter recebido contato para aferir o nível de satisfação do cliente após a finalização de um serviço.

Da mesma forma, na realidade fática, vivenciada por alguns clientes, em relação à qualidade do atendimento ao cliente, prestado pela transportadora, também se obteve, por meio do campo de sugestões, o enfrentamento de dificuldades como a

demora em se obter algumas informações sobre o serviço já contratado e retorno em relação a algumas demandas.

Apesar de, em sua maior parte, a pesquisa apontar pontos positivos e satisfatórios em relação à empresa, essas manifestações denotam que a empresa possui falhas, ainda que mínimas, que podem levar a um cenário onde se encontram consumidores que tiveram, em algum momento, uma visão negativa da empresa.

No pós-venda, em específico, o atendimento revela-se tema de grande importância no ambiente corporativo atual, tendo em vista constituir-se em uma das principais formas de fidelização de clientes, pois a insatisfação do cliente pode prejudicar as vendas futuras, para esse e para outros clientes.

A partir dos estudos abordados no diagnóstico empresarial, Matriz *SWOT*, Canvas e pesquisa quantitativa, pode-se verificar que há uma necessidade de a empresa manter um relacionamento mais próximo dos seus clientes, mas ao mesmo tempo criar canais que deem a eles autonomia na busca por informações, bem como preparar a equipe de atendimento, de forma ordenada e orientada, com foco principal no cliente, seja aquele que já contrata os serviços há mais de 10 anos, seja o que recentemente entrou no mercado e busca pelos seus serviços.

9.2 AÇÕES PROPOSTAS

A presente pesquisa vem contribuir no que diz respeito ao acompanhamento e verificação da qualidade dos serviços prestados pela transportadora Bento Brasil Transportes, uma vez que a empresa deve estar atenta à prestação de seus serviços, a fim de saber se estão verdadeiramente alcançando e satisfazendo o seu consumidor.

Desta ação resulta a expansão dos negócios, bem como a identificação de possíveis falhas e subsídios para a elaboração de estratégias que impulsionem a empresa para o sucesso, sobretudo no que diz respeito às falhas apresentadas frente à pesquisa realizada neste trabalho, sobre a qualidade dos serviços prestados, o que envolve todo o processo de vendas.

A partir do momento que se tem uma carteira de clientes já fidelizados, a empresa precisa buscar novas estratégias de manutenção dessa clientela que é muito mais importante do que a conquista de novos clientes. Para isso, é preciso aferir saber como o seu consumidor vê a empresa e a qualidade dos serviços por ela

prestados.

Nesse sentido, a pesquisa de satisfação do cliente, poderá aferir as percepções dos clientes sobre a empresa, podendo leva-lo à fidelização, especialmente neste momento em que a empresa está buscando por novas rotas e estabelecendo novos destinos de entregas. Da mesma forma, um fluxograma de atendimento pré-estabelecido permitirá que a empresa Bento Brasil Transportes garanta uma melhor qualidade dos serviços prestados, envolvendo desde o atendimento inicial até a resolução de uma reclamação, neste último caso, com prazo estabelecido para finalização do processo e informes frequentes de atualização do andamento da reclamação.

Há necessidade de se colocar o cliente no centro do atendimento, uniformizar as informações prestadas sobre os serviços e também dos procedimentos adotados no apontamento das reclamações e possíveis problemas enfrentados na entrega da mercadoria. Para tanto, a empresa precisa investir em treinamentos específicos voltados ao atendimento inicial e pós-venda da equipe do setor comercial.

É necessário estabelecer estratégias de *marketing* de relacionamento para estreitar as relações a longo prazo com seus clientes, assim como investir para ser visto e lembrado pelos consumidores é fundamental, mesmo que a procura pelos serviços da Transportadora seja de forma autônoma, ser assertivo e focar nas reais necessidades dos consumidores é agregar valor ao serviço ofertado.

9.2.1 Criação de um fluxograma de atendimento

A padronização das informações prestadas, do procedimento das reclamações e do atendimento inicial ao novo cliente, bem como ao cliente que recontrata, são fundamentais para agregar valor e qualidade ao serviço prestado e, com isso, ter um cliente satisfeito e fidelizado. Além de conferir autonomia ao atendente que saberá como lidar com as adversidades que surgirem no meio do processo.

Uma representação esquemática do processo de atendimento da empresa, com etapas, agentes do processo, indicação de como encerrar ou mudar o fluxo do processo, será o primeiro passo para padronização do atendimento ao cliente durante todo o processo vendas, eis que exige definir os objetivos desse processo e

as atividades e sua ordem de execução, tendo como base uma representação gráfica.

Todavia, sem realizar um estudo mais abrangente da situação fática do Serviço de Atendimento ao Consumidor, não há, ao menos por ora, como estabelecer um efetivo fluxograma, eis que envolve desde os hábitos atuais de proceder no atendimento, bem como os meios disponíveis para tanto e a forma de contato estabelecido a partir de cada um deles.

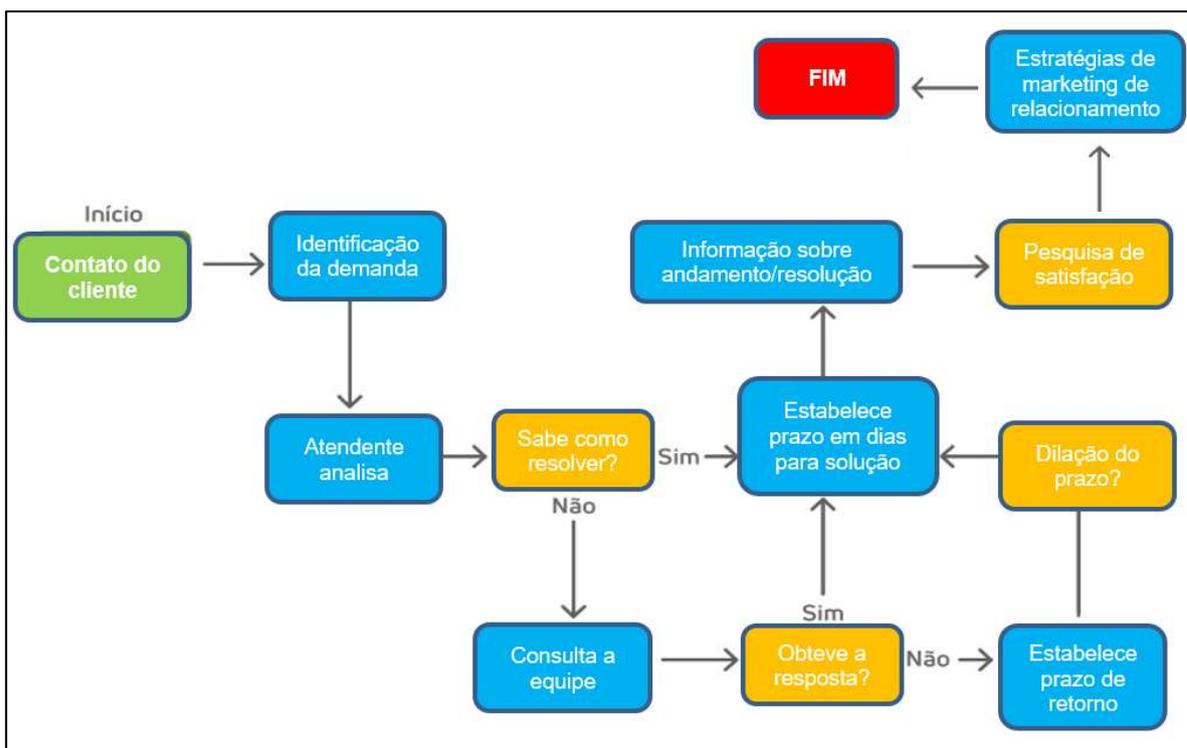
Ainda assim, é possível verificar alguns pontos que carecem de atenção na empresa quando o assunto é qualidade no atendimento, conforme as respostas obtidas na pesquisa realizada e, portanto, pode-se determinar que requerem aprimoramento por parte do setor comercial, que trarão um excelente resultado.

Para estabelecer o fluxograma é necessário entender o macroprocesso de atendimento a fim de evidenciar o detalhamento das etapas do processo. Assim, deve-se avaliar, sob todos os aspectos, a atual forma do atendimento realizado atualmente e compará-lo com o planejado, de maneira a avaliar os resultados, identificando os desvios e procurando a melhor maneira para solucioná-los.

Após a criação do fluxograma de atendimento da Transportadora, deve o setor buscar o aperfeiçoamento contínuo, através do acompanhamento mensal dos resultados a fim de avaliar sua manutenção ou modificação de pontos que necessitam de melhorias, isso a curto e médio prazo, até mesmo por meio da pesquisa de satisfação do cliente que pode envolver a aplicação do questionamento acerca do atendimento durante o processo de vendas.

Assim, devido à complexidade do estudo que antecede o estabelecimento de um fluxograma de atendimento, ousa-se, nesse trabalho, estabelecer um esboço dos pontos principais para um atendimento de qualidade nos casos de registro de uma reclamação, como se vê na Figura 24 a seguir:

Figura 24 – Esboço de fluxograma de registro de uma reclamação



Fonte: Adaptado de Barbosa; Trigo & Santana (2015).

Uma vez definida a necessidade de mudança do processo, a equipe de vendas deve participar ativamente no desenvolvimento do fluxograma, eis que é por meio desta que se obtém a realidade fática do modo em que se dá atualmente o atendimento.

Melhorar a burocracia, eliminar as atividades que não agregam valor, simplificar o processo e reduzir o tempo de processamento de uma reclamação são as principais maneiras de obter maior qualidade no atendimento ao cliente, no pós-venda. Deve-se, portanto, definir um de tempo máximo de espera para um retorno sobre alguma reclamação ou até mesmo demanda do cliente que não pode ser atendida no momento do contato.

Do mesmo modo, no decorrer da reclamação, deve-se manter o cliente atualizado acerca do andamento do seu registro, assim como é imprescindível informá-lo caso a demanda não puder ser atendida no tempo estipulado e estabelecer a dilação do prazo por tempo mínimo, a fim de não deixar o cliente no aguardo por tempo prolongado, o que pode manchar a imagem da empresa.

9.2.2 Treinamento dos atendentes

Diante da possível criação do fluxograma, um modelo padronizado de atendimento, é preciso que os atendentes passem por um treinamento para que não se torne mecanizado o seu atendimento, pois a ideia central dessa proposta é interligar ações de melhorias que conquiste novos clientes e fidelize os já existentes. Para isso, sua correta interpretação e a colocação em prática representa um processo de vendas eficiente, com atendimento individual e focado no cliente.

Por mais que, às vezes, o comprador esteja equivocado em sua reivindicação, não cabe ao vendedor desafiar o cliente para provar seu ponto de vista. A atitude correta a se tomar é investigar o motivo que está causando essa insatisfação e agir a partir dele.

Entender e perceber as necessidades e desejos dos clientes não é uma tarefa simples, até porque nem todos tomadores do serviço de transportes de cargas têm conhecimento pleno das suas necessidades, não conseguem associa-las, ou ainda, não sabem expressar com exatidão o que necessitam, eis que muitos dos clientes são entrantes em novos nichos de mercado, por exemplo, no *E-commerce* e vendas *online* e, esta é a função do atendente ao determinar o perfil do cliente para atendê-lo da melhor maneira possível.

Compreender as etapas do processo de vendas é fundamental. Na contratação de um serviço é exigido do atendente não apenas conhecimento do serviço que oferta ao consumidor, mas também a aplicação de técnicas de vendas para que alcance como resultado a contratação. E não é só isso, é preciso colher resultados com políticas de pós-venda, através do treinamento da equipe, especificamente voltada à fidelização do cliente. Assim, indica-se que esse atendente seja entendedor do processo de vendas, sobretudo das etapas de prospecção e qualificação, assim como a que envolve a manutenção do cliente na tomada dos serviços da empresa.

Nessa etapa, do pós-venda, definir um colaborador para a pesquisa de satisfação do cliente, especificamente para esta etapa não seria o indicado, eis que em momento anterior, na contratação, este não teve nenhum contato com o consumidor e isso pode tornar dificultosa a comunicação, então, a sugestão é que tal pesquisa seja realizada pelo próprio atendente em momento oportunizado e definido pelo fluxograma.

Aprofundando ainda mais na excelência do atendimento ao cliente, um aspecto muito importante relacionado ao atendimento ao cliente é a satisfação do próprio atendente com o seu trabalho. Nesse ponto, um treinamento eficiente em relação às técnicas de vendas é fundamental para a capacitação dos profissionais, assim como se tornar conhecedor das etapas que envolvem o processo de vendas é primordial para se obter um atendimento de qualidade.

Uma equipe satisfeita alcança ótimos resultados. Dentro do cenário em que se tem um bom ambiente de trabalho, com um diálogo profissional capaz de motivar, cativar e envolver o colaborador, fazendo que se sinta parte da empresa, é possível aferir altos níveis de satisfação pessoal nos membros da equipe e com isso alcançar melhores resultados.

A sugestão é que a empresa realize pesquisa de clima organizacional dentro do setor de atendimento ao cliente, eis que o ambiente de trabalho influencia no bom atendimento realizado ao cliente, pois a insatisfação do atendente pode ser exteriorizada ao cliente e isso afeta a contratação de um serviço.

9.2.3 Estabelecer meio de comunicação pós-venda em casos de reclamações

O processo do negócio de investir na pós-venda e fidelização de clientes custa bem menos do que prospectar novos clientes. No setor comercial, vislumbrou-se a necessidade de concentrar o tratamento cada vez mais individual e personalizado do cliente, sobretudo, após a abertura de uma reclamação.

A boa comunicação é fundamental para todo bom atendimento, pois tudo que for comunicado, deve ser cumprido para que mantenha a credibilidade pessoal do profissional e da empresa. Saber definir prazos e cumpri-los antes do estabelecido é uma das formas mais simples de garantir a satisfação do cliente mesmo diante de uma reclamação.

Para a Bento Brasil Transportes, o retorno de resposta para uma reclamação ou pendência deve ser estabelecido em dias, conforme a complexidade da demanda apresentada, como por exemplo em 5 (cinco) dias para a mais simples de resolver e 20 (vinte) dias para a mais complexa, contudo, deve haver um limite máximo para que seja dado o retorno ao cliente e este ficar ciente de que receberá a resposta para resolução do problema dentro de determinado número de dias, obtendo uma resposta individualizada e uma assistência qualificada.

Também é importante que se defina, dentro do prazo estabelecido, se maior que 10 (dez) dias, por exemplo, quando informar o andamento da reclamação e previsão de resolução, assim como é fundamental comunicar ao cliente eventual dilatação do prazo e o porquê de sua ocorrência.

Do mesmo modo, para um atendimento de qualidade, faz-se necessário definir qual o meio mais eficaz de comunicação para com cada cliente, de modo a individualizar a atenção dispensada a ele e tornar mais eficaz a abordagem, eis que otimiza tempo do atendente e também do próprio cliente.

É preciso que a gestão de toda a operação de atendimento ao cliente seja unificada, investindo nos canais de atendimento de preferência do cliente, visando a produtividade e o atendimento com excelência. Estabelecer vínculos mais estreitos com os clientes é fundamental, não se trata apenas de atender bem o cliente, mas criar um meio para que os clientes consigam registrar suas sugestões ou reclamações sobre o desempenho da empresa, algumas ideias ou avaliações sobre os serviços prestados ou experiência que tiveram com a Transportadora.

No ponto, também deve-se atentar ao fato de que nem sempre o cliente aguardará por este retorno e manterá contato no decorrer do prazo estipulado e, portanto, o atendente terá de respondê-lo de modo que demonstre que a empresa está buscando solucionar seu problema da melhor forma.

Diante disso, a qualidade de serviço pós-venda garante, mesmo em casos de reclamações ou problemas na entrega, a satisfação do cliente, eis que um serviço bem prestado gera retorno por meio de indicação a outras pessoas e conseqüentemente maior lucro à empresa.

Um cliente satisfeito com um serviço consegue identificar a qualidade, quando atende as suas necessidades, resolve seus problemas ou supera suas expectativas. Se o resultado do serviço prestado atender o que ele espera, sentir-se-á satisfeito e continuará tomando os serviços da empresa, de modo a torna-lo fidelizado.

9.2.4 Investimento em *marketing* de relacionamento

Através das Redes Sociais, como *Facebook*, *Instagram*, é possível realizar a divulgação da empresa e perceber como o público reage em relação ao conteúdo divulgado. Essas são ferramentas primordiais de posicionamento no mercado,

especialmente pelo fato de que os consumidores buscam conhecer as empresas que podem atender às suas demandas, por meio da pesquisa na *internet*.

Outro importante meio é o impulsionamento de *folders* e cartões de visita digitais aos clientes ativos e inativos, o que é possível fazer por meio de acesso ao banco de dados cadastrais de todos os clientes, seus contatos com a empresa e todas suas atividades realizadas, de modo que se possa estabelecer um estreito vínculo com o consumidor.

O *WhatsApp* e *e-mail* são ótimos meios gratuitos de manter contato com o cliente ao promover qualquer tipo de atividade que possa estreitar a relação da empresa com o seu cliente. A *internet* é, portanto, uma forma inovadora de cuidar e mantê-los sempre por perto.

Mensagens de felicitação de aniversário, seja da pessoa física ou jurídica, e, ainda, felicitações em datas comemorativas são formas de demonstrar ao cliente atenção e cuidado no tratamento, é se fazer ser visto e lembrado pelo consumidor.

Um exemplo foi coletado da página da Transportadora, que se encontra como “Bento Brasil Transportes e Logística Ltda”, na qual foram feitas poucas postagens, basicamente de datas comemorativas e que pode ser melhor explorada, atualizando-se o logotipo da empresa, para que conste o atual, alusivo aos 40 anos de atividade, por exemplo. Veja-se a Figura 25:

Figura 25 – Postagens em Redes Sociais



Fonte: Bento Brasil Transportes (2021)

Sempre é vantajoso manter o cliente próximo da empresa, criando um cadastro de clientes fiéis no banco de dados. Esse cliente irá receber informações úteis, bem como ser convidado a participar de ações de melhorias e ser lembrado em datas importantes como aniversário, a fim de perceber o quanto ele é importante para a empresa

9.3 PLANO DE AÇÃO

Uma ferramenta utilizada como forma de controle, implementação e execução das estratégias é o 5W2H que ajuda o empreendedor e colaboradores a organizar e definir com clareza como (*How*), quanto (*How much*), quem (*Who*), onde (*Where*), Por quê (*Why*), o quê (*What*) e quando (*When*) as ações serão cumpridas, dando maior clareza e objetividade a esses planos de ação tanto a curto como médio e longo prazo.

Nesse contexto foi desenvolvido o 5W2H para implementação na Bento Brasil Transportes, conforme destacado no Quadro 11, a seguir:

Quadro 11 – Plano de ações

Continua

| AÇÕES | POR QUÊ | MÉTODO | LOCAL | RESPONSÁVEL | PRAZO | CUSTO |
|---|---|---|-----------------------|---|-----------------------|-------|
| Pesquisa de satisfação do cliente | A fim de prever as necessidades futuras tanto dos clientes efetivos quanto dos clientes em potencial. | Envio de <i>link</i> pelo e-mail, <i>WhatsApp</i> ou <i>Skype</i> da pesquisa quantitativa. | Setor Comercial | Gerente Comercial | Realização trimestral | Zero. |
| Criação de um fluxograma de atendimento | A padronização das informações prestadas, do procedimento das reclamações e do atendimento inicial ao novo cliente, bem como ao cliente que recontrata, é fundamental para agregar valor e qualidade ao serviço prestado e, com isso, ter um cliente satisfeito e fidelizado. Além de conferir autonomia ao atendente que saberá como lidar com as adversidades que surgirem no meio do processo de vendas. | Criar a representação esquemática do processo de atendimento da empresa, com etapas, agentes do processo, indicação de como encerrar ou mudar o fluxo do processo, especialmente no pós-venda, eis que se faz necessário estipular prazos de retorno às demandas. | Setor Comercial - SAC | Coordenador Comercial, Gerente Comercial e equipe de atendimento. | Mês de julho de 2021. | Zero. |
| Estabelecer meio de comunicação pós-venda em casos de reclamações | Há necessidade de concentrar o tratamento cada vez mais individual e personalizado do cliente, sobretudo, após a abertura de uma | Via <i>e-mail</i> , <i>WhatsApp</i> ou <i>Skype</i> . Informar o andamento da reclamação e previsão de resolução. Estabelecer um prazo | Setor Comercial | Coordenador Comercial | Imediato. | Zero. |

Conclusão

| | | | | | | |
|--|--|--|-----------------------|--|------------------------|---|
| | reclamação. | para solucionar e informar se necessária a dilação do prazo. | | | | |
| Treinamento dos atendentes | Aumento sobre a capacidade de identificar as demandas do consumidor, especialmente no primeiro contato e no pós-venda. Treinamento é sinônimo de qualificação profissional. Um profissional capacitado gera melhores resultados e isso influencia em sua satisfação pessoal no ambiente de trabalho. | Treinamento presencial ou online, com profissional capacitado e conhecedor da organização do fluxograma de atendimento, das técnicas de venda e das etapas envolvidas no processo de vendas. | Setor Comercial - SAC | Setor de Recursos Humanos | Mês de agosto de 2021. | R\$ 3.000,00 para contratação de profissional capacitado. |
| Investimento em <i>marketing</i> de relacionamento | É preciso elevar o nível de retenção de clientes, prospecção e criação de autoridade no mercado, de modo a se fazer presente em suas rotinas e estreitar os vínculos. | Investimento em mídias sociais, redes sociais e envios de e-mails aos clientes já fidelizados, assim como aqueles que já tomaram os serviços, mas não estão mais ativos. | Setor Comercial | Setor de Tecnologia da Informação (terceirizado) | Imediato. | Zero. |

Fonte: Próprio autor (2021).

9.4 VIABILIDADE OPERACIONAL

A análise de viabilidade operacional busca identificar em seu público se há a possibilidade em alcançar o sucesso frente ao estudo proposto, verificando se ela tem viabilidade financeira e estrutural de ser implantada. Através da pesquisa quantitativa realizada foi possível conhecer como os clientes da Bento Brasil Transportes se sentem em relação à qualidade dos serviços por eles tomados, o que possibilita à empresa promover a adequação, expansão e aprimoramento dos serviços oferecidos.

Entre as ações propostas no 5W2H, excetuando o treinamento dos atendentes, que poderá ter custo, os demais não exigem investimentos financeiros, mas de tempo e dedicação dos responsáveis pela implantação e/ou execução. Dentre elas, a pesquisa de satisfação do cliente tem por objetivo avaliar a satisfação do cliente com os serviços prestados pela empresa, bem como se esta está conseguindo atender as demandas atuais dos clientes. Também, é possível aferir se os novos clientes ou clientes que retomaram de forma recente o vínculo com a empresa estão satisfeitos com o atendimento recebido.

Nesse mesmo sentido, a criação do fluxograma traz maior efetividade no atendimento ao cliente, resolução de reclamações e autonomia ao atendente ao ter que modificar o fluxo do atendimento por eventual fato ocorrido no curso do atendimento. Para manutenção do crescimento perante seu público a Bento Brasil Transportes deverá buscar fortalecer a confiança na comunicação pós-venda em casos de reclamações, eis que é o atendimento recebido neste momento que definirá a continuidade ou não do seu vínculo com a empresa.

Em relação aos atendentes, é fundamental para o constante crescimento e aprimoramento profissional que todos estejam preparados e treinados sobre as novidades de mercado e com conhecimento sobre temas mais específicos nos mais variados tipos de serviços que lhe sejam solicitados, isso possibilita maior assertividade e dá maior conotação de profissionalismo, além de ser uma ferramenta disponível a custo baixo ou até mesmo zerados, considerando que a empresa possui um analista de recursos humanos que pode auxiliar nesse sentido.

A pesquisa de satisfação do cliente pode ser criada de forma padronizada e ajustada conforme a necessidade e cenário externo e interno, como por exemplo,

quando a empresa recebe novos clientes ou clientes que retomaram o vínculo com a empresa. Pode inclusive, ser elaborada pelo gerente comercial em conjunto com o setor de recursos humanos, profissional aquele responsável por traçar ações estratégicas de vendas.

Nas redes sociais, por serem mídias acessíveis, com ótima visualização e por terem poder de direcionamento junto a serviços e públicos específicos, a empresa poderá estar investindo em publicações sobre os seus serviços, divulgação dos meios de contato, bem como buscar prospectar novos clientes a partir das ferramentas gratuitas disponíveis.

Todas as ações visam dar a empresa uma posição mais destacada no segmento, principalmente frente aos clientes já efetivados e aqueles em potencial, conferindo-lhes a possibilidade de manter um relacionamento mais próximo com a empresa, pois as falhas cometidas na prestação de serviços não é o mais importante, mas a forma com que esta falha é tratada é que define a qualidade do serviço prestado e a manutenção do vínculo do cliente com a empresa.

9.5 VIABILIDADE FINANCEIRA

Tendo em vista que as propostas de melhorias que envolvem o setor comercial estão basicamente ligadas a aprimoramentos dos procedimentos internos, na forma de atendimento durante o processo de vendas, não há altos investimentos a serem feitos.

Excetua-se apenas o treinamento da equipe de atendimento, que prevê, conforme Quadro 11, o valor de R\$ 3.000,00 (três mil reais), que retornará à empresa em forma de novos clientes ou novas contratações. Por se tratar de investimento considerado baixo frente ao fluxo de caixa da empresa, em curto prazo se obterá o retorno.

Por outro lado, o treinamento também pode ser realizado pelo profissional que compõe o quadro de colaboradores da empresa, que é formado em Recursos Humanos e, portanto, habilitado para auxiliar no entendimento do processo de vendas e na importância de um atendimento de qualidade. Assim, pelo fato de estarem previstos baixíssimos custos, a presente proposta de melhoria é viável e poderá ser amplamente implementada na Bento Brasil Transportes.

10 CONCLUSÕES

A Transportadora Bento Brasil Transportes atua no ramo de transporte rodoviário de cargas em geral há 40 anos, mantendo elevado número de clientes fidelizados que mantêm vínculo com a empresa há mais de 10 anos e também os tomadores de seus serviços que perpassam 20 anos de vínculo com a Transportadora.

Trata-se de uma empresa familiar que se manteve no mercado mesmo passando pela Pandemia da Covid-19, adaptando-se às novas realidades apresentadas, com o as vendas online, por exemplo, que movimentou o País no período pandêmico e que, inclusive, gerou mais contratações dos serviços da Transportadora para os Estados em que atua (Pará, Goiás, Distrito Federal, Tocantins, Maranhão e Piauí).

Adentrando na metodologia para realização do presente estudo, inicialmente, para o diagnóstico empresarial, foi necessário realizar uma pesquisa em forma de entrevista com os responsáveis pelos setores, a fim de obter as informações (Apêndice I).

Posteriormente, com o diagnóstico concluído, pode-se definir o setor que prestaria a tornar possível a proposta de melhoria apresentada. Escolheu-se o setor comercial da empresa, eis que foi possível identificar, pontos negativos que influenciavam na qualidade dos serviços prestados.

Notou-se, por meio da pesquisa quantitativa realizada, que os aspectos colhidos no diagnóstico foram pontuados também pelos clientes entrevistado através de um questionário aplicado via *Google Forms*, que possibilitou o encaminhamento a uma população total de 55 clientes da cartela de contratantes de cargas originárias do Estado do Rio Grande do Sul, sendo que participaram do estudo 40 clientes ativos da transportadora, o que equivale a 80% da amostra geral.

A partir da aplicação da pesquisa foi possível averiguar que o atendimento ao cliente da Bento Brasil Transportes requer aprimoramento e, com isso, passou-se a elaborar a proposta de melhoria, dentro das possibilidades que o trabalho de conclusão de curso permite e com base nas informações coletadas com a própria empresa e diante da análise dos dados obtidos na pesquisa quantitativa.

Um ponto importante a referir é que a empresa, no geral, possui bons índices de avaliação, todavia, dentro do que se espera do processo de vendas, o

atendimento ao cliente necessita de remodelações, sobretudo, no pós-contratação, quando envolve o processamento de uma reclamação.

Não se pode negar que tudo começa pelo atendimento, tanto a conquista de um novo cliente, como a desistência de uma contratação. Assim, para os novos clientes é fundamental que a equipe de vendas saiba identificar quais são as suas necessidades a fim de ofertar o serviço que melhor se encaixa à demanda apresentada, bem como é imprescindível que o atendente saiba se posicionar frente a uma situação adversa, como o registro de uma reclamação, no pós-venda, por exemplo.

Diante disso, sugeriu-se que haja o treinamento da equipe de vendas com a abordagem das técnicas de vendas, assim como se promova a capacitação dos atendentes em relação ao entendimento das etapas de um processo de vendas, sobretudo, em relação aos aspectos que envolvem o pós-venda. Ainda, importante é definir um prazo para solucionar o problema, as possibilidades que admitem a dilação do prazo e prestação de informações acerca do andamento da relação, situações que devem estar previstas no fluxograma de atendimento.

Pelo fato de ser complexa a definição de um fluxograma, haja vista se tratar de empresa de grande porte, qualquer modificação no atual modo de atendimento ao cliente exige a participação de toda a equipe que compõe o setor comercial da empresa, eis que deve-se traçar, inicialmente, a forma como se desenvolve esse atendimento para assim aprimorá-lo por meio da padronização do processo, contudo, sem torna-lo mecanizado.

Nessa linha, a fidelização de clientes é muito importante para o sucesso de qualquer empresa, principalmente em segmentos de mercado competitivos como é no transporte rodoviário de cargas em geral, que é o ramo de atuação da Bento Brasil Transportes, uma vez que, apesar de possuir diversos clientes fidelizados, pode, com o aprimoramento do processo de vendas, expandir sua atividade empresarial, gerando muito mais lucro à organização.

É por meio da fidelização do cliente que ocorre a permanência da empresa no mercado, o que possibilita torná-la líder em seu segmento. Contudo, não se pode esquecer que a manutenção do cliente é muito mais difícil que a prospecção, eis que o cliente que já é tomador dos serviços conhece a forma de trabalho da empresa e já deve ter enfrentado, em algum momento, alguma dificuldade e é a forma com que se resolve o problema que define a continuidade do vínculo e a

possibilidade de uma recontração ou não dos serviços.

No ponto, a Transportadora Bento Brasil Transportes carece de investimentos em estratégias de pós-venda a fim de se fazer presente na rotina dos consumidores, tanto daqueles que já foram tomadores dos seus serviços e por alguma razão deixaram de contratá-la, como também dos que mantêm vínculo ativo com a empresa.

Do mesmo modo, o *marketing* de relacionamento também se constitui em uma maneira diferenciada das organizações relacionarem-se com seus clientes, de modo a ouvir e atender suas necessidades. Nesse cenário, as redes sociais têm sido utilizadas como a principal ferramenta de atuação quando o assunto é manutenção da clientela e prospecção de novos clientes, também por não exigir investimentos financeiros.

Assim, apresentou-se a proposta de melhoria que prevê o desenvolvimento investimento voltado ao *marketing* de relacionamento, com impulsionamento das mídias sociais, redes sociais e envios de e-mails aos clientes com folders, cartões de visitas, felicitações de aniversário e em datas comemorativas e também divulgar as publicações no site, a fim de estreitar os vínculos com os consumidores e se fazer presente em suas rotinas.

Ainda, a realização periódica de pesquisa de satisfação do cliente auxiliará a empresa no desenvolvimento de novas estratégias de vendas, aprimoramento do atendimento ao cliente e dos meios de comunicação, além de coletar sugestões valiosas dos clientes sobre possíveis pontos negativos que influenciam em sua satisfação com a tomada dos serviços. Há, na Transportadora, a necessidade da utilização das estratégias de *marketing* de relacionamento a fim de estabelecer um relacionamento a longo prazo com seus clientes.

Espera-se com este estudo contribuir para minimizar as falhas existentes na empresa e que este trabalho possa servir como fonte de inspiração para a promoção de estratégias que envolvam o processo de vendas da Bento Brasil Transportes, assim como leve o setor comercial, por meio da pesquisa quantitativa e a proposta de melhoria, a aprimorar as etapas de atendimento pós-venda e a criar um processo padronizado de atendimento ao cliente.

Essa pesquisa apontou para a avaliação de procedimentos hábeis a eliminar qualquer tipo de insatisfação do cliente através de ações como: minimizar os atrasos nas entregas, maximizar o uso de recursos *online* disponíveis para comunicação com

o cliente, reavaliar a forma atual em que se dá o entendimento e facilitar a comunicação pós-vendas, a fim de mostrar ao consumidor vantagens competitivas.

Todas as propostas de melhoria referem-se ao Serviço de Atendimento ao Consumidor e se referem a mudanças no processo de vendas que devem se alvar de modificações nos procedimentos internos, basicamente, o que não exige altos investimentos financeiros, contudo, requer movimentações por parte da liderança do setor, assim como dedicação dos próprios atendentes, por isso, conclui-se pela viabilidade operacional e financeira da proposta apresentada.

A dificuldade encontrada pelo presente estudo foi em relação ao diagnóstico empresarial, vez que por se tratar de uma empresa que possui volumosa estrutura, inclusive com filiais e centros de distribuição e armazenagem em outros Estados, cada área analisada exigiu a aplicação de uma entrevista específica direcionada ao líder de do setor, o que exigiu muita atenção na coleta das informações e análise dos dados.

Para trabalhos futuros, recomenda-se seguir alguns aspectos identificados como merecedores de realização de futura pesquisa, como por exemplo, o desenvolvimento de programas de qualificação e treinamento para atendentes do pós-venda de serviços; detalhamento de um fluxograma de atendimento que abranja desde a prospecção do cliente até a sua manutenção no quadro de clientes da empresa; e desenvolver o detalhamento de um processo de atendimento a clientes de modo *online* e como essa forma de atendimento pode contribuir na otimização de tempo, sem se tornar mecanizada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES. **Resolução nº 5.862, de 17 de dezembro de 2019**. Regulamenta o cadastro da Operação de Transporte necessário para a geração do Código Identificador da Operação de Transporte - CIOT e os meios de pagamentos do valor do frete referentes à prestação de serviços de transporte rodoviário remunerado de cargas. Disponível em: <https://anttlegis.antt.gov.br/action/UrlPublicasAction.php?acao=abrirAtoPublico&cod_modulo=161&cod_menu=6616&num_ato=00005862&sgl_tipo=RES&sgl_orgao=DG/ANTT/MI&vlr_ano=2019&seq_ato=000>. Acesso em: 02 abr. 2021.

_____. **Resolução nº 5.890, de 26 de maio de 2020**. Altera o Anexo II da Resolução nº 5.867, de 14 de janeiro de 2020. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-n-5.890-de-26-de-maio-de-2020-258705401#:~:text=Altera%20o%20Anexo%20II%20da,Art.>>>. Acesso em: 02 abr. 2021.

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br/institucional>>. Acesso em: 02 abr. 2021.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE TRANSPORTE DE CARGAS. Disponível em: <<http://www.ntc.org.br>>. Acesso em: 02 abr. 2021.

AVENI, Alessandro. **Empreendedorismo contemporâneo: teorias e tipologias**. São Paulo: Atlas, 2014.

BALLOU, Ronald. H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

BARBOSA, Talita Dantas; TRIGO, Antonio Carrera; SANTANA, Lídia Chagas de. **Qualidade no atendimento como fator de crescimento empresarial**. Cairu: Revista de Iniciação Científica, 2015.

BARNES, James G. **Segredos da gestão pelo relacionamento com os clientes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BORDEAUX-RÊGO, Ricardo et al. **Viabilidade econômico-financeira de projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. **Decreto nº 4.130, de 13 de fevereiro de 2002**. Aprova o Regulamento e o Quadro Demonstrativo dos Cargos Comissionados e dos Cargos Comissionados Técnicos da Agência Nacional de Transportes Terrestres - ANTT, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4130.htm>. Acesso em: 02 abr. 2021.

_____. **Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990.** Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078compilado.htm>. Acesso em: 02 abr. 2021.

_____. **Lei nº 10.233, de 5 de junho de 2001.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10233.htm>. Acesso em: 02 abr. 2021.

_____. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002.** Institui o Código Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406compilada.htm>. Acesso em: 02 abr. 2021.

_____. BRASIL. **Lei nº 13.703, de 8 de agosto de 2018.** Institui a Política Nacional de Pisos Mínimos do Transporte Rodoviário de Cargas. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/Lei/L13703.htm>. Acesso em: 02 abr. 2021.

_____. **Medida Provisória nº 881, de 30 de abril de 2019.** Lei da Liberdade Econômica. Disponível em: <congressonacional.leg.br/materias/medidas-provisorias/-/mpv/136531>. Acesso em: 02 abr. 2021.

CAIXETA FILHO, José Vicente; MARTINS, Ricardo Silveira. **Gestão logística do transporte de cargas.** São Paulo: Atlas, 2001.

CASTILLO, Ricardo Abid. Agricultura globalizada e logística nos cerrados brasileiros. In: SILVEIRA, Márcio Rogério (org.). **Circulação, transportes e logística.** São Paulo: Outras Expressões, 2011.

CASTRO, Luciano Thomé; NEVES, Marcos Fava. **Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão.** São Paulo: Atlas, 2005.

CENTRO DE ESTUDO EM LOGÍSTICA. **Transporte de cargas no Brasil: ameaças e oportunidades para o desenvolvimento do país.** 2008. Disponível em: <https://www.academia.edu/7779628/C_TRANSPORTE_DE_CARGAS_NO_BRASIL_Amea%C3%A7as_e_Oportunidades_para_o_Desenvolvimento_do_Pa%C3%ADs>. Acesso em: 02 abr. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 30-35.

_____. **Empreendedorismo dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas, um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio.** 2. ed. rev. atual. São Paulo: Saraiva, 2007.

_____. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.** 4. ed. São Paulo: Manole, 2012.

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Administração de Marketing no Brasil**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. **Mudanças no setor de transporte pós-COVID-19**. 2020. Disponível em: <<https://www.cnt.org.br>>. Acesso em: 28 fev. 2021.

CÔNSOLI, Matheus Alberto; CASTRO, Luciano Thomé; NEVES, Marcos Fava. **Vendas: técnicas para encantar os seus clientes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a experiência e satisfação do cliente**. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2018.

DIAS, Sergio Roberto, et al. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva 2015.

DORNIER, Philippe-Pierre; RICARDO, Ernst; FENDER, Michel; KOUVELIS, Panos. **Logística e Operações Globais: textos e casos**. São Paulo. Atlas, 2000.

ENGEL, James; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Comportamento do Consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Boletim Semanal da Receita Estadual: impactos da Covid-19**. Disponível em: <<http://receitadados.fazenda.rs.gov.br/publicacoes/boletim-informativo>>. Acesso em: 28 fev. 2021.

FARIAS, Cláudio DUSCHITZ; Caroline; CARVALHO, Gustavo Meneghetti de. **Estratégia de marketing**. Porto Alegre: Sagah, 2016.

FUTRELL, Charles M. **Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

_____. **Vendas: o guia completo**. 12. ed. Nova York: McGraw Hill, 2014.

GIOPATO, Daniela. **Rastreamento: o parceiro do transportador**. Disponível em: <<https://www.ocarreteiro.com.br/revista-o-carreteiro/>>. Acesso em: 02 abr. 2021.

GOBE, A. et al. **Administração de Vendas**. In: MOREIRA, Júlio (Coord.). 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

GÜNTHER, Hartmut. **Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?** Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 22, n. 2, p. 201-210, mai./ago. 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

LACERDA, Flávia Alves de Brito. **Gestão da qualidade: fundamentos da excelência**. Brasília: SEBRAE, 2005.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 3. ed. São Paulo: Atlas,

2002.

_____. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LIMA, Rachel Fanti Coelho. **Práticas de gestão do transporte rodoviário de cargas nas empresas**. Rio de Janeiro, 2008.

MATTAR, João. **Metodologia científica na era digital**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

MENCHIK, Carlos Roberto. **Gestão estratégica de transportes e distribuição**. Curitiba: Iesde Brasil, 2010.

OLIVEIRA, Cristiane Kessler; LIMA, Aline Poggi Lins de. **Gestão de vendas e negociação**. Porto Alegre: SAGAH, 2019.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation - inovação em modelos de negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Alta Books, 2011.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

PORTER, Michael Eugene. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RODRIGUES, Rui Martinho. **Pesquisa Acadêmica**: como facilitar o processo de preparação de suas etapas. São Paulo: Atlas, 2007.

ROJO, Cláudio Antônio. **Planejamento estratégico**. Cascavel: Assoeste, 2006.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 7. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

SILVA, Fábio Gomes da; ZAMBON, Marcelo Socorro. **Gestão do relacionamento com o cliente**. São Paulo: Thomson, 2006.

SILVA, Rodrigo Belmonte da. **Diagnóstico organizacional como base para o planejamento estratégico**. 2010. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp132381.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2021.

SINDICATO DAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGAS E LOGÍSTICA. Disponível em: <http://www.sindibento.com.br/?page_id=170>. Acesso em: 13 mar. 2021.

SOLOMON, M. B. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STANTON, William J.; SPIRO L. Rosane. **Administração de vendas.** Rio de Janeiro: LTC, 2000.

TAMBELLI, Gabriel. **Impactos da nova tabela de pisos mínimos da ANTT na remuneração do frete rodoviário.** Disponível em: <<https://www.ilos.com.br/web/impactos-da-nova-tabela-de-pisos-minimos-da-antt-na-remuneracao-do-frete-rodoviario/>>. Acesso em: 02 abr. 2021.

TEIXEIRA, Elizabeth. **As três metodologias: acadêmica, da ciência e da pesquisa.** 7. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

APÊNDICES

Apêndice 01: Entrevista estruturada

1. A Bento Brasil Transportes faz parte de algum sindicato e está vinculada à alguma Associação?
2. Possui convênio com alguma rede de postos de combustíveis? Qual?
3. FORNECEDORES: Qual Estado de localização de cada um?
4. Possui licenciamento ambiental em quais Estados?
5. Algum dos caminhões da frota são a tração, com sistema de antipoluição?
6. Quais as formas de pagamento que são disponibilizadas aos clientes?
7. Quais os nomes dos principais clientes?
8. Existe programa de fidelidade? Quais benefícios aos clientes? Existe contratos firmados com quais empresas e como se dá a prestação do serviço?
9. Qual o valor do frete mínimo e do máximo?

PESQUISA DE MERCADO

1. A empresa costuma realizar pesquisas de *marketing* e de mercado? Com que frequência? Obtiveram resultados que podem ser disponibilizados?

Serviços

1. Por que a escolha dos Estados do Pará, Goiás, Distrito Federal, Tocantins, Maranhão e Piauí para serem os destinos das entregas de cargas?
2. Existe a pretensão de a Bento Brasil Transportes expandir sua atuação, seja para mais Estados ou para mais cidades pertencentes aos Estados em que já atua?

Preço

1. Há possibilidade de disponibilização da tabela de preços?
2. A constituição do preço de cada frete se dá por qual fórmula ou são preços fixos a depender do destino?
3. As despesas de viagens (pneus, combustível, mão de obra, reparos mecânicos, impostos, pedágios, são sopesadas no custo de cada frete?
4. Geralmente, o cliente confirma a cotação informada ou os procura para negociar os valores?

5. Há a possibilidade de contratação de prestação de serviços por um tempo determinado? Se sim, poderias disponibilizar uma cópia do contrato padrão?

Comunicação

1. Quais as principais ferramentas de comunicação utilizada pela empresa? Anúncios em mídias locais, por exemplo.

Vendas

Planejamento de Vendas

1. Como se dá a venda o processo de venda dos serviços? Via telefone, *WhatsApp*, *e-mail*...
2. A cotação *online* é o meio principal?
3. Cada unidade é responsável por suas demandas, desde o primeiro contato?

Equipe de vendas

1. Quantas pessoas estão envolvidas nesse processo? Qual a função de cada uma?
2. Quais os incentivos utilizados para motivar esta equipe de vendas?
3. A empresa trabalha com vendedores ou representantes?
4. Qual o percentual de participação nas vendas da equipe de vendas?

Análise de vendas

1. A empresa realiza reuniões com a equipe de vendas para controle dos serviços contratados?
2. Como se dá o controle de vendas? Se por relatórios, estes podem ser disponibilizados?

Pós-Venda

1. Como se dá o pós-venda? Existe alguma ação de *marketing* que busque o cliente para uma nova contratação? Existe algum programa de fidelidade?
2. Algum cliente já pode ser considerado fidelizado? Em caso positivo, há quanto tempo a Bento Brasil Transportes presta serviço a esse cliente?

Distribuição

1. Quais os canais de distribuição que a empresa utiliza e como ocorre a distribuição

física, utiliza transporte próprio ou terceirizado?

VENDAS

Pesquisa de Mercado

1. A empresa costuma realizar pesquisas de *marketing* e de mercado? Com que frequência? Obtiveram resultados que podem ser disponibilizados?

Serviços

1. Por que a escolha dos Estados do Pará, Goiás, Distrito Federal, Tocantins, Maranhão e Piauí para serem os destinos das entregas de cargas?

2. Existe a pretensão de a Bento Brasil Transportes expandir sua atuação, seja para mais Estados ou para mais cidades pertencentes aos Estados em que já atua?

Preço

1. Há possibilidade de disponibilização da tabela de preços?

2. A constituição do preço de cada frete se dá por qual fórmula ou são preços fixos a depender do destino?

3. As despesas de viagens (pneus, combustível, mão de obra, reparos mecânicos, impostos, pedágios, são sopesadas no custo de cada frete?

4. Geralmente, o cliente confirma a cotação informada ou os procura para negociar os valores?

5. Há a possibilidade de contratação de prestação de serviços por um tempo determinado? Se sim, poderias disponibilizar uma cópia do contrato padrão?

Comunicação

1. Como se dá a divulgação da empresa?

2. Quais as principais ferramentas de comunicação utilizada pela empresa? Anúncios em mídias locais, por exemplo.

Planejamento de Vendas

1. Como se dá a venda o processo de venda dos serviços? Via telefone, *WhatsApp*, *e-mail*...

2. A cotação *online* é o meio principal?

3. Cada unidade é responsável por suas demandas, desde o primeiro contato?

Equipe de vendas

1. Quantas pessoas estão envolvidas nesse processo? Qual a função de cada uma?
2. Quais os incentivos utilizados para motivar esta equipe de vendas?
3. A empresa trabalha com vendedores ou representantes?
4. Qual o percentual de participação nas vendas da equipe de vendas?

Análise de vendas

1. A empresa realiza reuniões com a equipe de vendas para controle dos serviços contratados?
2. Como se dá o controle de vendas? Se por relatórios, estes podem ser disponibilizados?

Pós-Venda

1. Como se dá o pós-venda? Existe alguma ação de *marketing* que busque o cliente para uma nova contratação?
2. Existe algum programa de fidelidade?
3. Algum cliente já pode ser considerado fidelizado? Em caso positivo, há quanto tempo a Bento Brasil Transportes presta serviço a esse cliente?

Distribuição

1. Quais os canais de distribuição que a empresa utiliza e como ocorre a distribuição física, utiliza transporte próprio ou terceirizado.

ÁREA DE OPERAÇÕES

Planejamento, programação e controle

1. De que forma a empresa planeja, programa e controla suas atividades, quais são as prioridades?
2. O orçamento empresarial mensal prevendo as despesas fixas e variáveis e estimando as receitas?

Fluxo de Atendimento

1. Qual o horário de atendimento?
2. Existe um prazo que deve anteceder a contratação para a entrega da mercadoria?
3. Existe estacionamento no local? Excetuando Farroupilha, nos Centros de

Distribuição também tem?

Layout

1. Planta baixa da unidade Farroupilha e dos Centros de Distribuição.

Garantia e assistência técnica

1. As informações dos serviços são prestadas de que forma ao cliente? (Via contrato, oralmente, por folders...).

Gerência de Reclamações

1. Se o cliente tiver um problema com a mercadoria, como deve agir?
2. Qual a relação da empresa com o destinatário da mercadoria? Esse possui assistência ou esta se dá por meio do cliente que contratou a Bento Brasil Transportes?

ÁREA DE MATERIAIS/ALMOXARIFADO

Planejamento de Aquisição de Materiais

1. Como ocorre o planejamento da aquisição de materiais, ferramentas utilizadas, elementos considerados nas necessidades de materiais, fatores determinantes para os programas de aquisição?
2. Qual a idade dos equipamentos/caminhões?
3. Como se dá a manutenção da frota? (Reparação e trocas).

Crítérios para Aquisição dos Materiais

1. Como os pedidos de compras são aprovados?
2. O fornecedor dos caminhões é fixo?
3. Quais as exigências observadas para a aquisição dos caminhões?
4. Existe outro tipo de material que é estocado? Qual? Como se dá a compra? Onde fica armazenado?

Controle dos materiais

1. A frota possui inventário? Como são codificados os caminhões?
2. Como se exerce o controle sobre qual caminhão irá seguir determinada rota? E quanto aos motoristas, cada um possui seu caminhão de trabalho ou há rotatividade

na frota?

3. Os demais bens da empresa são inventariados? Existe um sistema de códigos?

ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Estilo de Administração

1. Existe alguma forma de integração de pessoal? Aniversários, festas de final de ano...

Rotatividade e Absenteísmo

1. Há indicadores de retroatividade na empresa ou de conduta faltosa prolongada e repetida de certos colaboradores? Se existe, como a empresa age perante essas situações?

2. Sobre os que não são registrados (agregados, terceirizados, indiretos) como são os prazos de prestação de serviços? E a rotatividade no trabalho?

Sistema de Recrutamento e Seleção

1. Quais as exigências de cada cargo? Qual perfil exigido do candidato?

2. A empresa implementou algum plano de cargos e salários? Se sim, favor disponibilizar.

Remuneração e Benefícios

1. Quais os benefícios que a empresa oferta a cada cargo? Plano de saúde, seguro de vida...

2. Qual o valor aproximado das remunerações de cada cargo? Se não puder disponibilizar, favor informar o mínimo e o máximo dentre os cargos e funções desempenhados na empresa.

Motivação e Treinamento

1. Os treinamentos são desenvolvidos de acordo com a necessidade ou alguns são obrigatórios? Primeiros socorros, por exemplo, é um treinamento ofertado?

2. Os agregados recebem algum tipo de treinamento?

3. Existe algum tipo de Política de Retenção de Capital Intelectual, com premiação por desempenho mensal, por exemplo?

ÁREA DE FINANÇAS

Gestão de Caixa

1. Dados de contas a receber, contas a pagar, fluxo de caixa, estratégias de aplicação dos excedentes, estratégias de financiamento.
2. Os controles financeiros são obtidos através de relatórios emitidos pelo sistema que a empresa utiliza ou por contador contratado?

Aprovação de Crédito

1. Como a empresa faz a aprovação de crédito para os clientes?

Custos

1. Métodos de custeio, gestão de custos, quem é responsável?

Contabilidade

1. Quem presta os serviços contábeis?
2. Disponibilizar demonstrações financeiras.

Planejamento Financeiro e Orçamentário

1. A empresa realiza previsão das necessidades futuras de caixa e necessidades de investimento?
2. O Fluxo de Caixa Projetado é diário? Tem um modelo?

Apêndice 02: Questionário da pesquisa quantitativa

Pesquisa Acadêmica sobre a empresa Bento Brasil Transportes e Logística Ltda,
CNPJ: 90.912.429/0001-48

Prezados,

Sou estudante do Curso Bacharelado em Administração da Universidade de Caxias do Sul e estou pedindo sua colaboração para o desenvolvimento do meu Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, que tem como tema: “Estratégias de atendimento pós-venda na prestação de serviços de transporte de cargas”.

É importante referir que a empresa Bento Brasil Transportes e Logística Ltda não terá acesso aos dados individualizados, somente ao resultado final da pesquisa, após a análise das respostas obtidas, por meio do trabalho final desenvolvido, que será apresentado à banca de avaliação, como requisito à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Atenciosamente,

JÚLIO CÉSAR BIANCHI JÚNIOR

Contatos: (54) 9999-9988

E-mail: jcbjunior@ucs.br

*Obrigatório

1. Endereço de e-mail ***PERFIL DO ENTREVISTADO**

Sua atividade empresarial se caracteriza como: *

Marcar apenas uma oval.

- Pequeno porte
- Médio porte
- Grande porte
- Microempresa
- Empresário individual

2. Há quanto tempo atua no mercado? *

Marcar apenas uma oval.

- Há menos de 1 ano
- De 1 ano a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 10 a 20 anos
- Há mais de 20 anos

3. Onde se localiza sua empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Rio Grande do Sul – RS
 - Goiás – GO
 - Distrito Federal – DF
 - Pará – PA
 - Maranhão – MA
 - Piauí – PI
 - Tocantins –
 - TO Outro:
-

4. Para quais Estados sua empresa costuma fretar cargas? Pode selecionar mais de uma. *

Marque todas que se aplicam.

Rio Grande do Sul –

Goiás –

Distrito Federal – DF

Pará –

Maranhão – MA

Piauí –

Tocantins – TO

Outro: _____

5. Qual seu segmento de mercado? *

Marcar apenas uma oval.

Utilidades domésticas

Vinícola

Acessórios

Peças e maquinários

Embalagens plásticas

Material elétrico

E-commerce

Business To

Consumer

Outro:

RELACIONAMENTO COM A EMPRESA

7. Seu relacionamento com a empresa Bento Brasil Transportes está atualmente: *

Marcar apenas uma oval.

- Ativo, mas não me recordo quando foi a última contratação
- Ativo, pois frequentemente contratamos seus serviços
- Fizemos negócios no passado, mas faz algum tempo que não contratamos os serviços
- Não existe mais um vínculo comercial, mas consideramos a empresa um possível prestador
- Outro:
- _____

8. Há quanto tempo você começou a contratar a Bento Brasil Transportes para atender sua demanda por transporte de cargas em geral? * *Marcar apenas uma oval.*

- Há menos de 1 ano
- De 1 ano a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 10 a 20 anos
- Há mais de 20 anos

9. Qual a frequência de utilização da prestação de serviços da Empresa Bento Brasil Transportes? *

Marcar apenas uma oval.

- Contratei uma única vez
- Diária
- Semanal
- Mensal
- Não sei especificar

10. Você tem mais de um prestador de serviços de transporte de cargas em sua empresa para as mesmas regiões de atuação da Bento Brasil Transportes? * *Marcar apenas uma oval.*

- Não
- Somente um
- Entre 1 e 5
- Mais de 5
- Outro:
-

QUALIDADE NO ATENDIMENTO

11. De modo geral, como você avalia a qualidade do atendimento ao cliente realizado pela Bento Brasil Transportes? *

Marcar apenas uma oval.

- Muito bom
- Bom
- Regular
- Ruim
- Muito ruim
- Outro:
-

12. Deixe sua sugestão no que pode ser melhorado em relação à pergunta anterior:
-
-

13. De acordo com sua experiência, os atendentes conseguem captar adequadamente suas dúvidas e preocupações? * *Marcar apenas uma oval.*

- Entendem Muito bem
- Entendem Bem
- Entendem mal
- Entendem Muito
- mal

Outro:

14. Deixe sua sugestão no que pode ser melhorado em relação à pergunta anterior:
-

15. Quando você procurou a empresa com problemas relacionados à entrega da mercadoria, qual foi o meio utilizado para reportar à empresa este problema? *

Marcar apenas uma oval.

- Anotação no documento de entrega, que retorna à empresa
- informando o ocorrido Contato de modo virtual ou telefone, via e-mail,
- WhatsApp ou Skype
- SAC

Outro:

16. Em quanto tempo foi necessário esperar para que suas dúvidas e problemas fossem resolvidos? *

Marcar apenas uma oval.

- O problema foi resolvido no primeiro contato
- A empresa demora para dar uma solução
- Não houve resposta da
- empresa Outro:

ATENDIMENTO PÓS-VENDA

17. Para você, um bom atendimento no ato da contratação e no pós-venda influencia em uma nova contratação? * *Marcar apenas uma oval.*

- Sim, mas não importa muito
 - Sim, é fundamental
 - Não influencia muito
 - Não é importante
 - Indiferente
 - Outro:
-

18. Você voltou a contratar os serviços da Bento Brasil Transportes após a sua primeira contratação? *

Marque todas que se aplicam.

- Sim, porque me senti satisfeito com o atendimento
 - Sim, pois a empresa é uma das únicas que atende a região a qual
 - demando
 - Sim, porque a empresa possui uma boa performance de entrega
 - Não, porque a empresa não prestou um bom atendimento
 - Não, pois não necessitei mais dos seus serviços
 - Não me recordo
- Outro:

19. Você já recebeu contato por parte de algum atendente da Bento Brasil Transportes após a finalização da contratação de algum serviço? * *Marcar apenas uma oval.*

- Sim, relacionada à satisfação com o serviço
- Sim, mas não me recordo o motivo
- Sim, devido a um problema que tive com a mercadoria
- Não
- Não me recordo de ter recebido contato após uma contratação finalizada

Outro:

20. Você já recebeu uma visita presencial por parte da Bento Brasil Transportes? *

Marcar apenas uma oval.

- Somente uma vez
- Entre 1 e 5 vezes
- Mais de 5 vezes
- Nunca recebi visita
- Não me recordo de ter recebido alguém da
- empresa Outro:

21. Como você avalia o tratamento dado às reclamações? *

Marcar apenas uma oval.

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim
- Não sei dizer
- Outro:

22. Quanto à forma como foi resolvido o seu último problema com a carga, esta foi:

Marcar apenas uma oval.

- Ótima
 - Boa
 - Regular
 - Ruim
 - Não sei dizer
 - Outro:
-

SATISFAÇÃO DO CLIENTE

23. Como você descreve o atendimento prestado pelos atendentes quanto aos serviços da Bento Brasil? Selecione os 3 mais importantes: *

Marque todas que se aplicam.

- Atendimento comercial feito com educação e cordialidade
- Presteza e credibilidade no atendimento inicial.
- Agilidade nas respostas quando solicitado
- Todas as dúvidas, reclamações e solicitações são atendidas
- Atendimento pós-venda satisfatório
- Cargas avariadas indenizadas no prazo desejado
- Os entregadores realizam a entrega de modo satisfatório
- Os meios de comunicação do SAC são suficientes Outro:

24. Os serviços da Bento Brasil Transportes atendem às suas necessidades de forma que você pode dizer que o atendimento influencia na recontração dos serviços? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, mas não importa muito
- Sim, é fundamental
- Não influencia muito
- Não é importante
- Indiferente

25. Deixe sua sugestão de melhoria a respeito do SAC, atendimento pós-venda ou até mesmo *marketing* de relacionamento referentes à Bento Brasil Transportes:

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários