

ANÁLISE ESTRATÉGICA DO ACOMPANHAMENTO DE UMA PARCERIA LOGÍSTICA DURANTE A PANDEMIA

Ana Ellen Rebouças de Freitas

Resumo: Em meio a pandemia muitas empresas não conseguiram se manter abertas, enquanto outras viveram seu melhor momento. Algumas apostaram no desenvolvendo colaborativo e com um olhar mais voltado para a satisfação do cliente. Com isso dentro da profissão de Business Development Executive (Executivo Desenvolvedor de Negócios), como também em Customer Success (Sucesso do Cliente), onde os colaboradores tem esse olhar mais humanizado/personalizado para realmente atender as necessidades e demandas dos seus clientes, tais empresas com essa visão, tendem a ganhar mais mercado nesse período. Nesse documento será apresentado o acompanhamento no período de um ano com uma parceria de uma empresa de logística que realiza entregas para uma rede de farmácias. Nesse acompanhamento, serão observados, através do Power BI, momentos que se fizeram necessárias muitas mudanças e adequações as transformações do mercado e as estratégias aplicadas para que a empresa X, não perdesse mercado para concorrência e sim, se desenvolvesse a ponto dessa rede de farmácias, passar de uma conta que não apresentava rendimentos, para a maior conta parceira da empresa de logística.

Palavras-chave: Satisfação do cliente. Desenvolvimento. Estratégias. Logística. Power BI.

1. INTRODUÇÃO

Segundo o IBGE, entre 1,3 milhão de empresas que na primeira quinzena de junho estavam com atividades encerradas temporária ou definitivamente, 39,4% apontaram como causa as restrições impostas pela pandemia do coronavírus. Esse impacto no encerramento de companhias foi disseminado em todos os setores da economia, chegando a 40,9% entre as empresas do comércio, 39,4% de serviços, 37,0% da construção e 35,1% da indústria.

Ao mesmo passo que surgiram novas empresas e outras se firmaram, com atividades que são de extrema importância, como as empresas de logística. Como as pessoas não podiam sair de casa, para evitar a disseminação do vírus, os heróis vestidos de entregadores, faziam a ponte entre as lojas e as casas dos cidadãos.

Isso fez com que surgissem diversas empresas de logística, locais e outras que se expandiram pelo Brasil inteiro, principalmente através de franquias, como é o caso da empresa X. Essa empresa tem cinco anos, possui sistema próprio de integração e está em todas as regiões do Brasil. Dessa forma, para que exista um padrão no serviço é muito importante alocar colaboradores para que realizem o acompanhamento e utilizem estratégias de desenvolvimento para cada momento de todos os agentes envolvidos nessa solução de mercado.

O presente estudo, trás a análise, com auxílio do Power BI, das implicações do mercado e da concorrência sobre um cliente da empresa X, que no início não se apresentava muito rentável e os processos utilizados para que, ao invés de perder espaço para os parceiros logísticos da concorrência, a rede de farmácias se tornasse a maior conta parceira da empresa X.

Tudo isso foi feito para proporcionar a melhor experiência para o cliente, pensando no desenvolvimento das duas empresas parceiras. O setor de *Business Development Executive* foi criado na empresa X, para tratar pessoalmente e de forma personalizada as empresas de grande porte, que estariam presentes em mais de uma região do Brasil.

Essa atenção especial que o cliente precisa agrega valor e eleva a confiança. Com isso, é possível perceber ao logo do projeto que ao passar do tempo, quando o cliente percebe que está sendo assistido e que a empresa X faz questão de atender suas exigências, o crescimento é muito mais rápido. E isso é possível perceber pela quantidade de entregas que a rede de farmácias solicita ao parceiro logístico, o que reflete diretamente no faturamento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com o IBGE, entre 2,7 milhões de empresas em atividade, 70% reportaram que a pandemia teve um impacto geral negativo sobre o negócio e 16,2% declararam que o efeito foi pequeno ou inexistente. Por outro lado, 13,6% afirmaram que a pandemia trouxe oportunidades e que teve um efeito positivo sobre a empresa. Por segmento, o maior percentual de empresas em que a Pandemia tem tido efeito negativo está no setor de Serviços (74,4%), seguido por Indústria (72,9%), Construção (72,6%) e Comércio (65,3%).

“Os dados sinalizam que a Covid-19 impactou mais fortemente segmentos que, para a realização de suas atividades, não podem prescindir do contato pessoal, têm baixa produtividade e são intensivos em trabalho, como os serviços prestados às famílias, onde se incluem atividades como as de bares e restaurantes, e hospedagem; além do setor de construção”, explica Alessandro Pinheiro, coordenador de Pesquisas Estruturais e Especiais em Empresas do IBGE.

Tendo em vista essa mudança abrupta no mercado, se fez necessário inovar e se adequar as transformações para não perder espaço. Muitas pessoas mudaram radicalmente de emprego, com isso também, algumas novas ocupações surgiram, já outros adequaram seus negócios as necessidades do distanciamento social, optando pelo uso do serviço de delivery, para assim chegar até o cliente final.

Atrelado a essas mudanças e a necessidade de permanecer um período confinado, passaram a compreender mais sobre suas próprias necessidades e isso tornou os consumidores mais exigentes. O mercado também vem passando por uma transformação importante, onde levam as pessoas/clientes a outro patamar, como parte importante do negócio e que precisam ser tratados de acordo. Como parte da disponibilidade de mais recursos para ofertar o produto/serviço para o cliente, à concorrência aumentou e cada detalhe que agregue valor, faz diferença na decisão final.

O avanço da tecnologia de forma desenfreada nos últimos 50 anos, também contribui pra essa necessidade de humanizar mais o contato e compreender as reais necessidades do cliente. Ciente disso, a empresa X possui um setor que cuida de todas as necessidades do cliente Y de forma totalmente personalizada. E esse trabalho mostra o resultado do avanço dessa parceria a partir das metodologias aplicadas da engenharia de produção, com foco em melhoramento contínuo.

O Planejamento dos objetivos, por parte de uma empresa, assume um papel fundamental para que a mesma possa saber, para onde quer ir, antes de escolher o caminho. A escolha dos objetivos permite assegurar a coerência da estratégia com a política geral da empresa. Permite também, um envolvimento de todas as pessoas da organização, no cumprimento das tarefas delineadas para atingir os objetivos propostos. (BARROCA, 2012)

O desafio de construir uma parceria com uma rede tão bem consolidada de farmácias gera uma responsabilidade grande e se faz necessário um trabalho de base bem estruturado que envolve toda a empresa. Para o sucesso do trabalho foi necessário realizar uma análise estratégica para compreender o mercado a qual a empresa Y estava inserida, como seria necessário se comportar diante disso e estruturar as tomadas de decisões para os próximos passos.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento estratégico é a maneira de formalizar a definição das estratégias, constituindo-se de um processo de análise interna e externa da empresa, o qual permite que a empresa conheça os seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo (LIMA, 2003).

Análise estratégica consiste na realização de estudos sobre tudo que envolve uma determinada empresa ou uma parcela na qual se deseja analisar e desenvolver uma estratégia, para identificar melhores maneiras de atender à demanda do consumidor. A análise de dados é uma peça fundamental para a tomada de decisões, medição, monitoramento e controle de dados em sua organização (CUBOUP, 2022).

Para isso, existem diversas metodologias que auxiliam na execução desse desenho do momento da empresa, as quais orientam o caminho a ser observado para que se obtenha o máximo de informação e assim seja possível determinar o próximo passo como abordado por Cuboup (2022). Como citado é necessário estabelecer as dimensões do ambiente externo e interno a serem analisadas. Alguns dos métodos analíticos que auxiliam nessa compressão são estudos de mercado, pesquisa de clima, análise SWOT, análise PESTEL, análise da cadeia de valor e análise das cinco forças de Porter, dentre outros.

O planejamento estratégico abrange toda a empresa e é um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando o otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2014).

Nesse processo foi utilizada a análise de mercado para compreender o tamanho do mercado em torno da empresa Y, seu potencial de crescimento, visando estabelecer uma quantidade de entregadores suficientes para atender a demanda em cada localidade onde residissem as duas empresas.

2.2 LOGÍSTICA

Spitaliere (2022) define a logística como a área administrativa que cuida do planejamento, execução e distribuição de produtos. O objetivo é garantir que o produto chegue até o cliente da forma mais rápida, eficiente e econômica possível, desde o ponto de origem até o ponto de consumo. Para isso, as empresas precisam ter um bom planejamento de logística e uma gestão eficaz da cadeia de suprimentos (*supply chain*), que começa no armazenamento da matéria-prima ou mercadorias e termina na entrega do produto ao consumidor final. Na

prática, isso significa controlar o estoque adequadamente, cuidar do armazenamento e organizar o transporte para cumprir os prazos de entrega.

Dependendo do porte e segmento da empresa, esse processo pode ser mais simples ou envolver uma rede logística mais complexa. Um pequeno e-commerce, por exemplo, pode manter um estoque reduzido e utilizar os serviços logísticos dos Correios. Já uma indústria precisa de uma grande infraestrutura que pode envolver caminhões, aviões, armazéns, centros de distribuição e diversas operadoras para garantir a movimentação e entrega dos produtos e materiais (SPITALIERE, 2022).

A logística é um ponto-chave para o sucesso das empresas, pois garante eficiência operacional e a satisfação dos clientes com a entrega dos produtos ou serviços. Afinal, essa área é responsável por toda a movimentação e armazenagem dos materiais e mercadorias, que afetam diretamente a capacidade produtiva do negócio e seu desempenho na distribuição.

Uma boa gestão logística reduz custos operacionais, mantém os preços acessíveis para os clientes, evita desperdícios, agiliza entregas, aumenta a produtividade da empresa e proporciona uma importante vantagem competitiva (SPITALIERE, 2022).

A logística está presente nas duas empresas referenciadas no trabalho. Na empresa Y existe um processo logístico bem estabelecido no gerenciamento do estoque e monitoramento do fluxo da transportadora. Onde se estabelece a logística da empresa X, a transportadora, responsável por levar a mercadoria até o cliente final dentro do prazo estabelecido e com segurança.

Para auxiliar esse processo logístico as empresas utilizam sistemas de integração, que disponibilizam todas as informações em um único lugar. A empresa Y utiliza o TMS (*Transportation Management System* - Sistema de Gestão de Transporte e Logística). De acordo com BRASIL 2022, o TMS é um software (programa) que gerencia todo o processo de transporte, permite a visualização e controle das operações e das entregas de forma ampla e integrada.

2.3 FERRAMENTAS DE ANÁLISE

Para analisar os dados de forma assertiva, trabalhar, organizá-los corretamente, explicá-los, torná-los apresentáveis é necessária uma ferramenta de análise que auxilie o processo. As ferramentas de análise de negócios são tipos de software de aplicativo que extraem dados de um ou mais sistemas empresariais e os combinam em um repositório, como um *data warehouse* (Armazém de dados), para avaliação e análise.

Grande parte das empresas utiliza mais de uma ferramenta de análise, incluindo planilhas com funções estatísticas, pacotes de software estatístico, ferramentas sofisticadas de mineração de dados e ferramentas de modelagem preditiva. Juntas, tais ferramentas proporcionam à organização uma visão geral da empresa para fornecer dados e insights críticos para os negócios de modo que decisões inteligentes sejam tomadas em relação às operações comerciais, conversões de clientes e muito mais.

Segundo MUJICA, 2020 as ferramentas de BI (*business intelligence* - inteligência de negócios) além de coletar e exibir dados agregados, informam os resultados, explicam por que os resultados ocorreram a fim de identificar pontos fracos, repararam possíveis áreas problemáticas, alertam tomadores de decisões sobre eventos inesperados e até prever resultados futuros sobre decisões que a empresa possa tomar. Isso proporciona à organização o entendimento e confiança necessários para alcançar as metas corporativas, manter a empresa competitiva e aumentar a satisfação geral do cliente.

Esse estudo de caso, trás a análise, com auxílio do Power BI, que é uma coleção de serviços de análise de negócios que contribui, principalmente, para uma melhor reunião, sintetização e veiculação dos dados pelo usuário final. Para MUJICA, 2020 o Power BI Possibilita a conexão de informações de diferentes matrizes — de planilhas em Excel e pastas a arquivos armazenados em nuvem — o Power BI descomplica a forma de agrupar, filtrar e mostrar números, estatísticas, valores, listas, gráficos e outros materiais em uma interface simples e intuitiva.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Esse projeto é um estudo de caso aplicado, de natureza quantitativa, que foi realizado na cidade de Mossoró/RN, em junho de 2021 a junho de 2022, na empresa X, a partir da análise dos dados coletados pelo sistema de integração próprio da empresa, a respeito de uma parceria. A empresa Y, parceira da empresa X é uma rede de farmácias, bastante consolidada no mercado e tem lojas em todo o território nacional.

A empresa X possui operações próprias, ou seja, cidades onde o atendimento é coordenado pela franqueadora e franquias, nas quais os franqueados são os administradores do negócio nas suas cidades específicas. Alguns franqueados possuem a franquia da empresa X em mais de uma cidade. E a franqueadora só comercializa uma franquia por cidade.

Os dados analisados serão faturamento, número de entregas, número de lojas da rede cadastradas no sistema e número de entregadores ativos, por cidade. A partir dessas variáveis serão estabelecidas as tomadas de decisão em cada período e o resultado obtido.

No Power BI da empresa X, existe um painel específico para cada grande conta (cliente parceiro que está presente em mais de uma região do Brasil). Nesse painel é possível observar todos os dados referentes às entregas solicitadas pela empresa Y. Esse painel é integrado ao sistema da empresa X e é possível filtrar cidade, número de entregas em um determinado período, tempo de entrega, número de canceladas, ticket médio de cada cidade por entrega, valor de cada entrega, dentre outros dados que contribuíam para a análise e desenvolvimento das estratégias e soluções.

Semanalmente a colaboradora do time de grandes contas da empresa X, responsável pela parceria, se reunia com os responsáveis pela logística da empresa Y. Nessa reunião eram definidas as metas e montado o backlog do ciclo. Após a reunião era desenhado o planejamento estratégico do período, dividindo as demandas em OKR's (*Objectives and Key Results* - Objetivos e Resultados Chave), dentro do que cada time poderia fazer para alcançar aquele objetivo a curto e médio prazo.

Dentro do que foi necessário realizar em cada ciclo, após o desenho do planejamento e delegadas as funções, eram coletados os dados necessários utilizando a interface do Power BI pra melhor visualização e correlação dos dados. Com esse processo bem estabelecido, os planos eram executados e caso necessário, haveria mudança de caminho, para obter o melhor resultado.

Além das solicitações de melhorias da empresa Y, a empresa X também aplicava melhoramentos em processos e métodos de tratativas que influenciavam positivamente a parceria. Algumas soluções aplicadas em outras parcerias que era observado sucesso e outras soluções desenhadas através do acompanhamento dos dados dispostos nos painéis do Power BI.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A rede de farmácias ofertavam duas modalidades de entregas para seus clientes, à turbo e a expressa. As entregas turbo são percursos de até 6 km, realizadas em até 60 minutos e a modalidade expressa, não tem um limite de deslocamento, mas possui um prazo máximo de 4 horas após a solicitação. Algumas franquias atendiam nas duas modalidades e recebiam a totalidade das entregas e outras não conseguiam atender todas as lojas em 60 minutos e a modalidade turbo era desligada do atendimento.

Duas vezes por semana a equipe da empresa Y se reunia com a responsável pela parceria na empresa X, para acompanhamento dos Indicadores Chaves de Desempenho (KPI's – *Key Performance Indicator*), onde eram apresentados por ambos os representantes e as sugestões de tomada de decisão à curto, médio e longo prazo. Para uma melhor compreensão do que foi realizado, o período de estudo do trabalho se apresenta em três ciclos.

4.1 PRIMEIRO CICLO DE DESENVOLVIMENTO DA PARCERIA

No ciclo inicial, estão relacionados os 4 (quatro) primeiros meses, onde o principal aspecto contido, foi entender o momento de cada empresa, enquanto nível de maturidade, como se adequar e entregar valor, tendo em vista que a empresa Y possui um nível de maturidade maior.

O processo de expansão nesse primeiro momento foi balizado em solicitação de volume de entregas por parte da empresa X, enquanto a empresa Y solicitava excelência no atendimento, padronização no serviço e profissionalismo na execução de demandas semanais em relação a melhorias na usabilidade do sistema.

A empresa Y escolheu 14 (catorze) cidades para iniciar o atendimento, dentre elas capitais como Campo Grande/MS, Fortaleza/CE, Maceió/AL e Recife/PE que já iniciaram com um número expressivo de entregas, por possuir a quantidade segura de entregadores parceiros, para suprir a demanda, como é possível observar no Quadro 1.

Quadro 1: Mês de junho de 2021 para a Empresa Y

JUNHO/2021						
CIDADE	QTD EMPRES.	QTD ENTREGAS	ENTREGADORES_QUE_ATENDERA	SLA	FATURAMENTO	
ARACAJU/SE	17	308	135	00:52:32	R\$	2.423,60
CAMPINA GRANDE/PB	4	444	149	00:38:41	R\$	3.351,98
CAMPO GRANDE/MS	23	823	202	00:50:52	R\$	7.486,44
CUIABA/MT	9	67	31	00:48:07	R\$	695,75
FORTALEZA/CE	41	1817	534	00:36:39	R\$	15.957,00
GOIÂNIA/GO	1	5	3	00:54:23	R\$	36,70
JOÃO PESSOA/PB	11	266	145	00:45:01	R\$	2.595,95
JUAZEIRO/CE	4	175	83	00:42:25	R\$	1.352,50
MACEIÓ/AL	18	1449	373	01:21:08	R\$	10.998,50
MANAUS/AM	1	3	3	01:00:17	R\$	25,00
NATAL/RN	11	104	81	00:46:02	R\$	958,25
RECIFE/PE	39	1014	304	00:45:47	R\$	9.658,75
TRÊS LAGOAS/MS	1	24	12	00:40:22	R\$	210,25
VITORIA DA CONQUISTA/BA	3	104	49	00:46:18	R\$	809,75
TOTAL	183	6603	2104	00:46:10	R\$	56.560,42

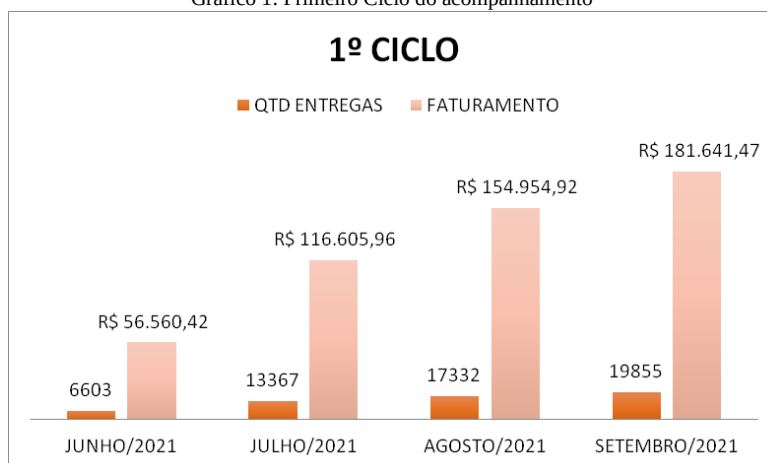
Fonte: Base de dados da Empresa X

Nesse primeiro mês as entregas tiveram um tempo satisfatório, porém em algumas cidades, os entregadores precisavam de atenção, para não ultrapassar o tempo limite. Para isso era realizada uma análise semanal dos

tempos médios de entregas em cada cidade. Para cada entrega que excedia o prazo, a equipe operacional entrava em contato com o entregador, com o intuito de saber o que aconteceu e explicar que os prazos precisavam ser cumpridos, passível de penalidade.

Caso não fosse possível cumprir o prazo de 60 minutos em algumas cidades, a empresa de logística solicitava a mudança de modo de atendimento para expressa. É possível perceber o crescimento através do Gráfico 1, onde entre o mês de junho e setembro de 2021, o faturamento aumentou mais de 221%.

Gráfico 1: Primeiro Ciclo do acompanhamento



Fonte: Base de dados da Empresa X

Durante esse período, com a intenção de atender o cliente com excelência e aumentar a receita da empresa, a equipe responsável pela parceria, juntamente com o time de inovação e os times envolvidos, realizaram a higienização do trabalho, delegando as funções para os times que realmente eram responsáveis, para que nenhum time se sobrecarregasse.

Após compreender o que cada deveria fazer, sem sair do que cerne a sua ocupação foi realizado o mapeamento dos processos. Essa ação fez com que a empresa X conseguisse ter uma visão ampla dos seus processos e pudesse assim reestruturá-los com as devidas melhorias.

Uma das melhorias foi a padronização no cadastro das lojas, na qual foi possível direcionar de maneira automática, todas as lojas para folha de pagamento, selecionar as lojas dentro do banco de dados para uma análise assertiva, envio correto de relatórios semanais para a empresa parceira e a apresentação com dados fiéis que batiam com os dados do sistema da empresa Y.

Após essa padronização a equipe de tecnologia desenvolveu uma logo no sistema para as grandes contas parceiras, na qual ao realizar o cadastro e selecionar a grande conta que a loja faz parte, todas as entregas que partirem daquela loja, seria sinalizada a qual rede faria parte. Com isso, todos que acessam alguma interface de cliente da empresa X, saberia de qual empresa seria aquela entrega, seja entregador, lojista, franqueado e times internos. Isso gerou também agilidade no atendimento e os entregadores conseguindo distinguir, também priorizavam para conseguir cumprir os prazos acordados.

5.2 SEGUNDO CICLO DE DESENVOLVIMENTO DA PARCERIA

Para dar continuidade ao atendimento alinhados com o propósito de excelência, a empresa X adotou uma metodologia utilizada pela rede de farmácias com seus demais parceiros que era o FCA (Fato – Causa – Ação). Tratava-se de um documento em forma de Excel, na qual estavam contidas entregas que haviam passado por algum tipo de problema, seja tempo exercido, rotas diferentes, entrega não finalizada, cliente final alegando que não recebeu o produto ou estava danificado e outros possíveis problemas.

A empresa X ao receber, deveria investigar o que aconteceu e preencher com a causa e a ação que seria tomada para resolver o problema. Após o preenchimento devolver para a empresa Y. Essa metodologia auxiliou muito no desenvolvimento da maturidade da empresa X. Um dos benefícios imediatos foi em relação a compreensão dos principais problemas que ocorriam, o estabelecimento das melhores medidas de resolução e o que fazer para que não ocorra novamente.

Como as cidades nas quais a empresa X possui atendimento são divididas em franquias e operações próprias, o suporte de todas as operações próprias é administrado pela franqueadora e possuem um time que atende todas as operações próprias e possuem alguns processos padronizados.

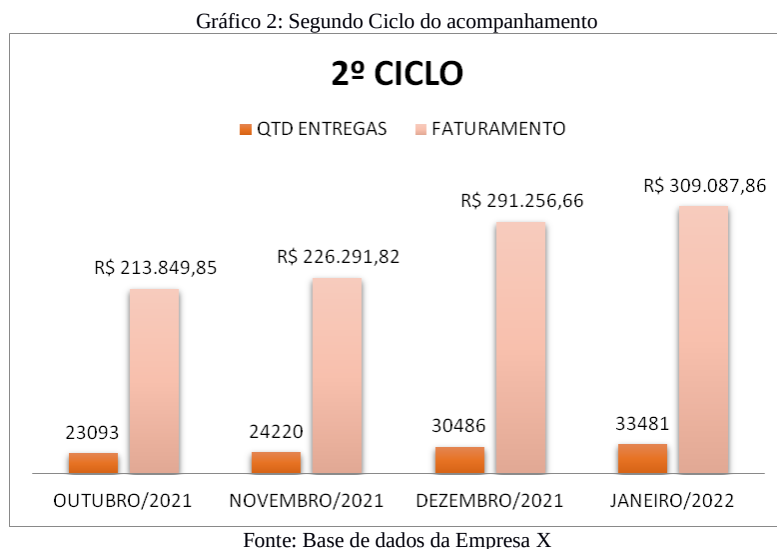
A partir do aumento de entregas, o número de solicitações de atendimentos no suporte cresceu em paralelo e com isso ficou nítida a diferenciação das tratativas das cidades nas quais a franqueadora administrava e as cidades administradas pelos franqueados.

A necessidade de unificação do suporte entrou imediatamente no *backlog* dos processos. Porém com a participação da equipe de tecnologia e a demanda de desenvolvimento de alguns mecanismos para essa conexão,

essa resolutiva se daria à longo prazo. Para melhorar o atendimento do cliente, foram padronizados os processos das principais tratativas que o suporte era notificado, em conjunto com os franqueados em uma sequência de reuniões de alinhamento. Depois de estabelecidas as soluções que caberiam para todos, foram colocadas em prática e o atendimento do suporte melhorou.

Já que o andamento das entregas estava satisfazendo as necessidades do cliente Y, com a pauta de expansão bem presente nas reuniões, o time operacional da empresa X se encarregou de captar e fornecer treinamento a mais entregadores nas cidades de atendimento da rede de farmácias Y.

Conforme é possível observar no Gráfico 2, o número de entregas continua crescendo. No início do ciclo, em relação a junho a empresa X teve um aumento de 249,73% em chamados, o que corresponde a 16.490 entregas a mais em apenas quatro meses. Isso refletiu em um aumento no faturamento de 278%.



Já durante esse segundo ciclo, é possível perceber um crescimento mais lento, porém constante. As entregas aumentaram em torno de 45%, o que reflete diretamente no faturamento que aumentou 44,5% em janeiro de 2022 em relação a outubro de 2021, no início desse ciclo. Como a tendência seria continuar crescendo já que tudo corria bem, a equipe responsável pela conta juntamente com o time de *Business Intelligence* (BI) que gerencia toda a base de dados da empresa X e a equipe do operacional realizaram um estudo de demanda de entregadores necessários em cada região.

A realização desse estudo foi importante para dimensionar a capacidade produtiva disponível e a quantidade de entregadores parceiros necessários para efetuarem as entregas no próximo ciclo. Cientes de que não poderiam ativar entregadores em excesso, para que não ficassem ociosos devido à quantidade de entregas e nem menos do que necessário para conseguir atender as grandes contas e as demais empresas. Precisavam encontrar um equilíbrio.

Para realização desse estudo foi observado à quantidade de entregas realizadas por dia, incluindo a sazonalidade semanal, feriados e datas comemorativas, nas quais as demais lojas que comercializavam itens de presentes demandavam um número alto de entregadores e estes não estariam tão disponíveis para as farmácias. Esse estudo resultou em uma quantidade média necessária de entregadores por cidade.

Com o sucesso da parceria os franqueados passaram a solicitar o atendimento da rede em suas cidades, para garantir volume de entrega e consequentemente um maior faturamento. Dessa forma foi desenhado um fluxo para solicitação de novas lojas e atendimento nas cidades. Para que os franqueados possam atender a empresa Y precisam garantir que possuem caixa suficiente para aguardar o prazo de pagamento, base de entregadores suficientes para realizar as entregas no prazo e time de suporte que atenda dentro dos padrões estabelecidos.

Para iniciar o atendimento existiam os fluxos de solicitação por parte da empresa Y e a solicitação por parte das franquias, próprias (pelos comerciais) e franquias (pelos franqueados). Quando o cliente Y solicitava atendimento, a responsável pela parceria realizava uma análise das condições da cidade no sistema, observando número de entregas realizadas por mês, números de entregadores, tempo médio das entregas na cidade, localização da loja da empresa Y na cidade, se era uma área central ou metropolitana, número de empresas cadastradas e desempenho nos últimos meses.

Caso o cenário fosse favorável a responsável pela parceria realizava uma solicitação de atendimento para o consultor (a) do franqueado (a), onde eles conversavam e retornavam com a confirmação ou negativa e era repassado para o cliente Y. Na solicitação partindo do franqueado o fluxo percorre os mesmo setores, porém com sentido contrário. Do franqueado, passa a solicitação para o consultor (a) e esse passa para a responsável pela parceria. E a responsável leva a solicitação para o cliente Y.

A empresa Y já tinha alguns parceiros logísticos em determinadas localizações e precisava passar por aprovação para o atendimento. O que tornava o processo um tanto moroso e isso trazia um pouco de insatisfação dos franqueados. Alguns por conta dessa demora, não respeitaram o fluxo e iam prospectar diretamente nas lojas de forma independente. O que acabava atrapalhando o processo, pois a empresa Y, precisava que tudo ocorresse dentro do controle da empresa.

Ao chegar no período de pagamento, algumas lojas foram desabilitadas, por terem se cadastrado fora do controle da matriz da empresa Y. Apesar do problema, isso foi resolvido com uma reunião de alinhamento com os franqueados, na qual foi apresentado o fluxo padrão e as consequências do não cumprimento. Do outro lado, uma reunião de alinhamento com a empresa Y, para apresentação do fluxo redesenhado, na qual envolviam menos agentes e menos burocracias, já que nossa parceria estava bem consolidada a resolução foi tranquila.

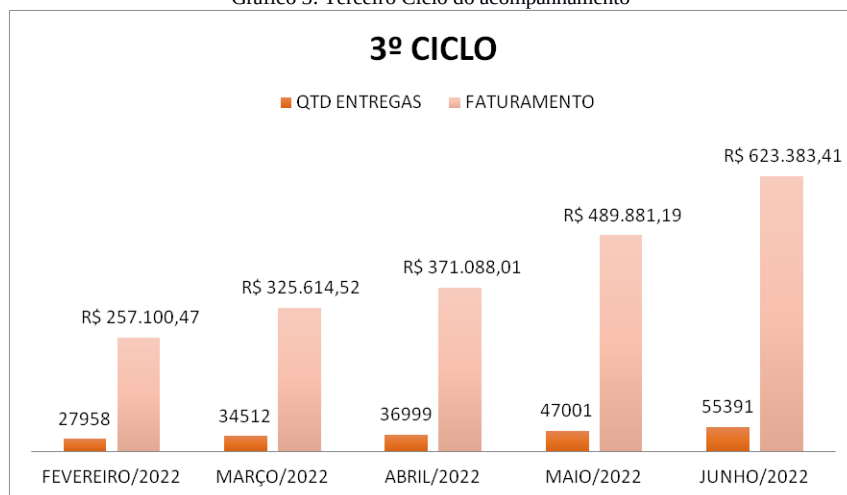
5.3 TERCEIRO CICLO DE DESENVOLVIMENTO DA PARCERIA

O terceiro ciclo inicia com uma mudança no sistema de integração das empresas. A empresa Y passou a utilizar o sistema TMS (*Transportation Management System*), para gerenciamento logístico. Como a empresa X havia desenvolvido o sistema de integração, precisou refazer, pois alguns dados não possuíam o mesmo formato.

Em paralelo a isso, a empresa Y, passou por alguns problemas na mudança para o TMS, com todos os seus parceiros. Isso fez com que as entregas precisassem ser pausadas durante o início de fevereiro de 2022. Isso gerou uma queda no faturamento do início desse ciclo de 20,22% em relação ao mês anterior, como podemos observar nos Gráficos 2 e 3.

Isso refletindo nas entregas que no mês de janeiro de 2022 tinham sido realizados 33.481 chamados, nesse mês de fevereiro de 2022 fez 27.958, dessa forma caiu em 19,75%. Além desses problemas sistêmicos, o preço da gasolina aumentou e o mercado sofreu grandes mudanças com isso. Esse aumento afetava diretamente na logística, pois não era possível segurar por muito tempo os preços das entregas acordadas inicialmente em contrato.

Gráfico 3: Terceiro Ciclo do acompanhamento



Fonte: Base de dados da Empresa X

Mas para que esse problema não reverberasse nos próximos meses do ciclo, a empresa X além de desenvolver uma nova integração com os mesmos padrões de dados do sistema TMS da empresa Y, também segurou o preço das entregas para que ambas as empresas concluíssem as resoluções sistêmicas, visando o fortalecimento da parceria.

Essa medida no aumento da gasolina também foi um fator relevante para o desestímulo de muitos entregadores para realizarem entregas de longa distância. Com isso, os entregadores precisaram de um estímulo maior. Dessa forma a equipe do operacional desenvolveu uma forma de incentivá-los incluindo nas entregas uma taxa de dinâmica (um valor adicional na entrega) que a empresa X pagava para que eles continuassem efetuando as entregas.

No início do mês de março, como as empresas concluíram os processos sistêmicos ficou acordado o aumento do ticket médio das entregas. Isso diminuiu o número de entrega canceladas e o OTD (*On Time delivery*), referente ao tempo médio da entregas, medida a qual os responsáveis pela parceria dentro da empresa X e os gerentes de logística da empresa Y acompanhavam diariamente.

Esse 3º ciclo foi marcado por uma queda inicial, protagonizada por problemas sistêmicos e um reflexo de fatores externos, já que o aumento da gasolina condiciona o mercado a se ajustar. Porém essas consequências só afetaram o mês de fevereiro. Durante todo o ciclo houve um aumento mais acelerado do que nos meses que antecedem o desenvolvimento da parceria.

A empresa X auxiliou no mês de fevereiro a empresa Y com os problemas gerais de sistemas que o cliente estava enfrentando, conseguiu segurar o preço das entregas até março e conseguiu concluir a unificação do suporte. Então todas as franquias, embora já estivesse alinhada com o que deveria ser feito, algumas vezes não cumpria e isso acabava gerando alguns pequenos problemas no caminho.

Após concluir a unificação do suporte, a equipe da empresa Y que entrava em contato para resolução dos problemas, com o suporte, recebeu treinamento e as orientações necessárias para alinhamento da unificação também do canal de atendimento. Antes da unificação, a empresa Y solicitava atendimento através do chat do sistema, e-mail, whatsapp e ligações. Com a unificação, todas as tratativas do suporte, passaram a ser via chat do sistema. Essas resoluções fortaleceram ainda mais a parceria, agregaram valor ao trabalho da empresa X e cumpriram com o que a empresa Y solicitara inicialmente

3. CONCLUSÕES

A empresa X recebeu um grande desafio ao iniciar atendimento da empresa Y, pela diferença de maturidade e consequentemente na estruturação dos processos. Isso fez com que a empresa se desenvolvesse de forma acelerada para se adequar aos padrões do grande cliente. Levando em conta tudo que foi realizado, é possível perceber padrões de maturidade dentro dos ciclos e o porquê os meses foram agrupados.

Muitas mudanças foram necessárias para que a empresa Y estivesse com a segurança de entregar volumes mais altos de entregas com a parceira. Muitos processos foram desenhados com as necessidades que só se apresentaram após o início da parceria. O volume alto de entregas de uma mesma rede, trás consigo a necessidade de um padrão pra tudo que possa ser padronizado.

Mesmo com o atendimento mais humanizado presente na empresa X, é necessário que haja um resolutiva pré definida para ramificação de qualquer problemática e que isso seja documentado, para agilizar uma mesma resolução, embora que não aconteça sempre. Isso foi feito e as consequências foram marcantes principalmente com o aumento de volume e cada vez mais casos a serem resolvidos.

A empresa X se desenvolveu bastante e conseguiu atender todas as solicitações da empresa Y. Com essa confiança e disponibilidade de melhoramento contínuo essa parceria só cresce e se consolida cada dia mais. E essa parceria só cresceu desde o início, com exceção do mês de fevereiro por consequência de fatores externos. Hoje a empresa Y sozinha, é responsável por mais 50% da receita da empresa X.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] CARMEN NERY. Ibge. Pandemia foi responsável pelo fechamento de 4 em cada 10 empresas com atividades encerradas. Disponível em: [https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28295-pandemia-foi-responsavel-pelo-fechamento-de-4-em-cada-10-empresas-com-atividades-encerradas#:~:text=%E2%80%9COs%20dados%20sinalizam%20que%20a,bares%20e%20restaurantes%2C%20e%20hospedagem](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28295-pandemia-foi-responsavel-pelo-fechamento-de-4-em-cada-10-empresas-com-atividades-encerradas#:~:text=%E2%80%9COs%20dados%20sinalizam%20que%20a,bares%20e%20restaurantes%2C%20e%20hospedagem.). Acesso em: 02 out. 2022.
- [2] BARROCA, J. P. T. O Sucesso das Startups em tempo de crise. ISCTE Business School. Lisboa, 2012.
- [3] OLIVEIRA, D. de P. R. de. Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologias e práticas. Editora Atlas. 32ª edição, 2014.
- [4] CUBOUP, Equipe (ed.). Como Fazer uma Análise Estratégica: dicas e conselhos importantes. Dicas e Conselhos Importantes. Disponível em: <https://cuboup.com/conteudo/como-fazer-uma-analise-estrategica/>. Acesso em: 28 out. 2022
- [5] LIMA, R. Q. da C. Um modelo para Planejamento Estratégico de Pequenas Empresas de Tecnologia da Informação. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2003.SPITALIERE, Juliana. O que é logística: como funciona, tipos e 5 dicas para planejar a sua. Disponível em: <https://blog.contaazul.com/guia-sobre-logistica>. Acesso em: 28 out. 2022.
- [6] MUJICA, Alejandra. As 7 melhores ferramentas de análise de dados. 2020. Disponível em: <https://www.crehana.com/pt/blog/brasil/7-melhores-ferramentas-de-analise-de-dados-que-irao-mudar-sua-perspectiva/>. Acesso em: 21 out. 2022.
- [7] BRASIL, Daniel. Sistema TMS: o que é e como funciona na gestão de transportadora. o que é e como funciona na gestão de transportadora. 2022. Disponível em: <https://www.hivecloud.com.br/post/sistema-tms-o-que-e-como-funciona/>. Acesso em: 02 nov. 2022.