



Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios

PROJETO APLICATIVO

MARKETING DE RELACIONAMENTO: EFICIÊNCIA OPERACIONAL NO TRANSPORTE DE CARGAS

Professora Luciane Silva Catalani







FUNDAÇÃO DOM CABRAL

PROJETO APLICATIVO

MARKETING DE RELACIONAMENTO: EFICIÊNCIA OPERACIONAL NO TRANSPORTE DE CARGAS

Componentes:

Alan Cristiano Zimmermann Anderson Alves de Pinho Cleimar Cararo Giacomo Hemery Gilson Battistella Marcio Leandro dos Santos

Florianópolis 2022



Alan Cristiano Zimmermann Anderson Alves de Pinho Cleimar Cararo Giacomo Hemery Gilson Battistella Marcio Leandro dos Santos

PROJETO APLICATIVO

MARKETING DE RELACIONAMENTO: EFICIÊNCIA OPERACIONAL NO TRANSPORTE DE CARGAS

Florianópolis 2022



RESUMO

Atualmente, no Brasil, o transporte rodoviário de cargas é o principal responsável pelo fluxo de insumos e produtos, de forma eficaz e eficiente, desde o fornecedor até os destinos pretendidos. Nesse sentido, a atividade transportadora é essencial para o funcionamento da economia brasileira. Contudo, diante de um mercado dinâmico e competitivo, é fundamental a adoção de estratégias mais sustentáveis e que façam o devido aproveitamento dos recursos de transporte disponíveis, permitindo a obtenção de ganhos de eficiência e a redução de custos operacionais. Nesse sentido, a busca pela captação, fidelização e retenção de clientes vem sendo peça-chave para transportadoras se tornarem, além de prestadoras de serviços, parceiras de negócio. Dessa forma, o objetivo deste projeto aplicativo é utilizar a ferramenta de marketing de relacionamento para fidelização dos prestadores de serviço terceirizados em uma empresa de transporte de cargas prestadora de serviços logísticos. Com base no referencial teórico, que contempla os temas de Marketing de relacionamento, Proposta de valor e benchmarking, o estudo em questão apresentará uma nova proposta, a partir de práticas já existentes, respondendo ao questionamento do modelo de relacionamento ideal para garantir a retenção e a atração de transportadores terceiros. A partir disso, foi elaborada uma pesquisa, através de entrevistas com os transportadores terceirizados, de forma a coletar informações acerca de suas respectivas satisfações. A ferramenta utilizada na construção da proposta de valor foi o Canvas, com o intuito de auxiliar a empresa a compreender melhor os seus clientes e a entender, no tocante à deficiência em relacionamento com o cliente, a necessidade de ajustes e melhorias, principalmente na geração de informações para oferta de cargas, gestão de veículos, controle financeiro e maiores ganhos aos transportadores, como abastecimento com valores diferenciados, facilidade na antecipação de recebíveis e administração da empresa.

Palavras-chave: transporte rodoviário de cargas; marketing de relacionamento; proposta de valor.



ABSTRACT

Currently, road freight transport is primarily responsible for the flow of inputs and products, effectively and efficiently, from the supplier to the intended destinations in Brazil. In this sense, the transport activity is essential for the functioning of the economy. However, in the face of a dynamic and competitive market, it is essential to adopt more sustainable strategies that make the proper use of available transport resources, allowing for gains in efficiency and reduction of operating costs. In this sense, the search for customer acquisition, loyalty and retention has been a key part for carriers to become more than service providers, but business partners. In this way, the objective of this application project is to use the relationship marketing tool for the loyalty of outsourced service providers in a cargo transport company that provides logistics services. Based on the theoretical framework, which includes the topics of relationship marketing, value proposition and benchmarking, the study in question will present a new proposal, based on existing practices, answering the question of the ideal relationship model to guarantee retention and attracting outsourced transporters. A research was carried out through interviews with outsourced transporters to collect information about their satisfaction. The tool used in the construction of the value proposition was the Canvas, in order to help the company to better understand its customers and to understand, from the company's deficiency in customer relationship, the need for adjustments and improvements mainly in the generation of information for cargo offering, vehicle management, financial control and greater gains for carriers such as supply with differentiated values, ease in the anticipation of receivables and management of your company.

Key words: road transport of cargo; marketing of relationship; value offer.



LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – RNTRC em números	46
Figura 2 – Idade média da Frota	46
Figura 3 – CANVAS Proposta de Valor	66
Figura 4 – Proposta de Valor da Coopercarga	66
Figura 5 – Proposta de Valor Coopercarga	67
Figura 6 – Tela de Monitoramento de Transportadores	72
Figura 7 – Tela de oferta e negociações de cargas	73
Figura 8 – Gestão financeira	73
Figura 9 – Posição dos veículos utilizado pelo setor de gestão de frota da	
Coopercarga	77



LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Investimentos em transporte da União por modal	.47
Gráfico 2 – As rotas disponibilizadas pela Coopercarga, atendem suas demandas	
Gráfico 3 – Como você gostaria que o Grupo Coopercarga pagasse o seu saldo?.	
Gráfico 4 – De que forma você gostaria de receber as informações de embarque pela Coopercarga?	.60
Gráfico 5 – Existem problemas recorrentes durante a viagem?	.61
Gráfico 6 – Qual o percentual de adiantamento necessário para realização das viagens?	.62



SUMÁRIO

1	RESUMO EXECUTIVO	10
2	BASES CONCEITUAIS	14
2.1	Por que usar Marketing de relacionamento? Definição de marketing de	
	relacionamento e de conceitos relacionados	15
2.1.	1 Definições de marketing de relacionamento	17
2.1.2	2 Valor para o cliente e proposta de valor na visão do marketing de	
	relacionamento	21
2.2	Principais métodos e instrumentos/indicadores empregados	23
2.2.	1 Metodologia IDIP/one to one	24
2.2.2	2CLV (Customer Lifetime Value)	29
2.3	Aplicações dos principais conceitos: A importância da fidelização dos	
	prestadores de serviço como razão para o uso do marketing de relacioname	nto
		30
2.4	Fatores críticos de sucesso	32
2.5	Casos de sucesso	35
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	42
4	LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO	44
4.1	Análises do Setor	44
4.1.1	1 Atividade de transportes e infraestrutura para desenvolvimento econômico	44
4.1.2	2 Cenário das empresas do transporte rodoviário de cargas	45
4.1.3	3 Investimento em transporte da União por modal	47
4.1.4	4 Desempenho Econômico do Transporte no Brasil	48
4.1.5	5 Eficiência, redução, custos e aumento da competividade	49
4.2	Descrição dos Resultados de <i>Benchmarking</i> Realizado com as Empresas:	
	Expresso São Miguel e Magazine Luiza	50
4.2.	1 Expresso São Miguel	50
4.2.2	2 Magazine Luiza – "Magalu"	54
4.3	Entrevistas com gestores da empresa	55
4.4	Pesquisa de satisfação com transportadores	58
5	DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO	65
5.1	Proposta de valor para transportadores fidelizados Coopercarga	65
5.2	Proposta de Solução	67



5.2.	1 Aplicativo para Controle e Gestão	71
5.3	Análise de Viabilidade	75
5.3.	1 Viabilidade técnica	75
5.3.	2 Viabilidade operacional	76
5.3.	3 Viabilidade financeira	77
5.4	Cronograma de implementação	78
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	80
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
8	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO/RESULTADO PESQUISA DE SATISFA	١ÇÃO
	COM TRANSPORTADORES DO GRUPO COOPERCARGA	89
9	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PESQUISA DE SATISFAÇÃO COM	
	TRANSPORTADORES DO GRUPO COOPERCARGA	94
10	APÊNDICE C – ENTREVISTAS COM GESTORES	96
11	APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO ENTREVISTAS COM GESTORES	111



1 RESUMO EXECUTIVO

A fidelização, alinhada com a satisfação dos prestadores de serviço, é uma busca constante de todas as empresas que dependem de terceiros para realizar suas atividades.

Nas empresas de transporte rodoviário isso não é diferente. Nos últimos anos está cada vez mais difícil conseguir construir parcerias sólidas, notando-se um maior crescimento na área, o que gerou o aumento de competitividade e, consequentemente, tornou os clientes mais celetistas e exigentes na aceitação da prestação de serviço.

Conforme entendemos por ZEITHAML (2014, p. 153): "No momento em que uma empresa é capaz de oferecer valor aos olhos do cliente de forma consistente, ele sem dúvida se beneficiará e terá com isso um incentivo para preservar esse relacionamento". Uma empresa precisa ter todos seus critérios e valores bem definidos e percebidos pelos seus parceiros, gerando segurança e possibilitando vantagens para todos os envolvidos.

O marketing de relacionamento é fundamental para o processo de fidelização. De acordo com Barreto e Crescitelli (2013), para que as empresas consigam se destacar no mercado, é necessário que exista um bom relacionamento com o consumidor. Assim, os autores definem marketing de relacionamento como sendo uma estratégia que visa estimular o consumidor a manter uma relação de fidelização a longo prazo, buscando atingir tal objetivo por meio da garantia de sua total satisfação.

O marketing de relacionamento, atualmente, busca ir além das necessidades e do que espera os clientes, visando atender e entregar, a todos, os objetivos esperados. Nesta perspectiva, fica evidente a importância de um bom atendimento direcionado a uma prestação de serviços que transmita uma sensação única de contentamento.



Marketing de relacionamento possui grande influência no desenvolvimento organizacional, fortalecendo a importância de conhecer e entender os clientes, identificando suas características e desejos, tornando possível que a empresa crie estratégias para sua retenção e fidelização. Esse é o foco do marketing de relacionamento. Seu objetivo é desenvolver um relacionamento estreito e satisfatório com os clientes, de forma que eles não tenham interesse em buscar outras empresas fornecedoras. Isso pode ser conquistado por meio do aumento do valor de seus produtos pela ótica do consumidor. Portanto, para que uma empresa tenha alto valor, ela precisa ser capaz de criar valor para o consumidor. (BARRETO; CRESCITELLI, 2013, p. 30).

Em meio ao mercado instável que estamos vivenciando, atualizações constantes são exigidas, para que se deva estar em sintonia com os prestadores de serviços, buscando estratégias que possibilitem melhorias no relacionamento. Conforme nos afirma Veludo-de-Oliveira e Ikeda (2005, p. 50): "as estratégias bemsucedidas demandam informações sobre o mercado e suas possíveis mudanças".

Diante destas circunstâncias, o presente projeto foi baseado em estudos realizados no grupo COOPERCARGA, situado na cidade de Concordia/SC, que atua com variados segmentos dentro do transporte rodoviário, desde os mais simples até os mais complexos tipos de cargas.

A COOPERCARGA é um Operador Logístico com mais de 30 anos no mercado e atende todo o território nacional e o Mercosul. Ele tem, em seu portfólio, os negócios: Transferência Brasil, Transferência Mercosul, Centros Logísticos, Operações Portuárias, Projetos Logísticos e Postos de Combustíveis. Possui uma estrutura completa no Brasil e em diversos países do Mercosul, mais de 60 unidades (entre filiais e pontos de apoio), uma frota superior a 2 mil veículos e mais de 950 colaboradores diretos (gerando mais de 4.000 postos de trabalho).

O operador logístico COOPERCARGA vem investindo em sua gestão para entender as necessidades de seus prestadores de serviços. Junto com estes investimentos, busca qualificar, expandir e tornar suas parcerias duradouras.



Diante de todos os esforços feitos pela empresa, observou-se que ainda há alguns desafios e falhas para alcançar melhores resultados. Identificamos alguns problemas relacionados aos transportadores contratados somente para um embarque, sendo: a falta de histórico do transportador, a demora no processo como um todo, juntamente com o checklist da documentação e a entrega de canhoto. Através dessas questões levantadas, observou-se uma diminuição na sequência de embarques realizadas pelos seus parceiros.

Neste sentido, analisamos a dificuldade encontrada no grupo COOPERCARGA e elencamos uma das principais questões: de que maneira podemos elaborar estratégias que possibilitem fidelizar os prestadores de serviços?

Com isso, este projeto tem como objetivo geral: desenvolver um modelo de relacionamento que possibilite a atração, a retenção e a fidelização de transportadores de cargas parceiros (terceiros), de forma a promover a capacidade de atendimento e o aumento no resultado da COOPERCARGA.

Neste projeto, os nossos objetivos específicos são:

- Avaliar a percepção dos transportadores em relação à atratividade do modelo COOPERCARGA;
- Identificar a prática de sucesso no que diz respeito à retenção e à colaboração nos negócios;
- Propor um modelo de interação entre COOPERCARGA e Transportadores parceiros.

O presente estudo justifica-se através de uma grande necessidade de elaborar métodos de fidelização de prestadores de serviços, implementando estratégias para estabelecer parcerias, construindo relações sólidas e duradouras. Argumenta-se, também, a avaliação de maior investimento, em busca de melhorias do relacionamento com os clientes, diminuindo o índice de insatisfação.

No desenvolvimento do projeto, foram usadas, como procedimentos metodológicos, abordagens qualitativa e descritiva, realizadas através de uma pesquisa de campo, *benchmark* e bibliográficas, dando embasamento às palavras dos



autores fundamentados e às análises de criação de uma proposta de soluções. O trabalho classifica-se como estudo de caso único com análise dos resultados de entrevistas semiestruturadas e análise documental.

Finalmente, o presente projeto está seccionado em seis capítulos distintos. Começando pela parte introdutória, em que são apresentados os referenciais teóricos que subsidiaram esta pesquisa — elaborou-se sobre o Marketing de relacionamento, a Proposta de valor, a fidelização de transportadores e os fatores críticos de sucessos. O terceiro capítulo trata dos procedimentos metodológicos utilizados. No quarto capítulo, analisamos os resultados que foram encontrados nas pesquisas. No quinto capítulo, apresentamos a proposta de solução para o problema da empresa. Por fim, elaboramos uma reflexão sobre todos os assuntos e apresentamos as considerações finais da pesquisa, enaltecendo o aprendizado e a satisfação proveniente do estudo realizado.



2 BASES CONCEITUAIS

Devido à globalização e ao incessante desenvolvimento das tecnologias, são notáveis os aumentos e a diversificação de produtos e serviços. Com isso, houve uma ampliação e maior competição no mercado, aumentando, também, o grau de exigências dos clientes, passando, assim, a serem mais criteriosos na seleção em uma contratação de prestação de serviços.

Para Kotler (2012), o marketing está por toda parte. Formal ou informalmente, pessoas e organizações se envolvem em inúmeras atividades as quais podemos chamar de marketing. Nos dias atuais, um bom marketing, no sentido de abrangente e cumpridor do seu papel, pode ser considerado fundamental para o sucesso de qualquer tipo de ação. No entanto, o que torna um bom marketing está em constante evolução e transformação.

O bom marketing não é acidental e resulta de um cuidadoso processo de planejamento e execução, que utiliza as mais avançadas ferramentas e técnicas disponíveis. É, ao mesmo tempo, uma "arte" e uma "ciência", em que os profissionais da área se esforçam para encontrar novas soluções criativas, face aos complexos desafios que acontecem em meio às profundas mudanças no ambiente de marketing do século XXI. (KOTLER, 2012, p. 2)

De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 18):

Um dos principais objetivos do marketing é, cada vez mais, desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas ou organizações que podem, direta ou indiretamente, afetar o sucesso das atividades de marketing da empresa. O marketing de relacionamento tem como objetivo construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com seus componentes-chave, a fim de conquistar ou manter negócios com eles.

Partindo da percepção de Kotler e Keller, fica evidente a necessidade de empresas criarem planos e propostas atraentes para que seus parceiros tenham uma visão de comprometimento com a empresa, de forma a fidelizar a prestação de serviços.

Diante deste cenário, surgem as diferentes estratégias de Marketing para auxiliar as empresas a aprimorar o relacionamento com os clientes.



O objetivo geral deste estudo é analisar como o Marketing de Relacionamento pode trazer impacto na fidelização de clientes para a empresa Coopercarga, sediada na cidade de Concórdia, localizada a oeste do estado de Santa Catarina. Por isso, ele será detalhado a seguir, através da definição e de seus conceitos, entre eles: Valor para o Cliente, Proposta de Valor; de métodos, instrumentos e indicadores usualmente utilizados, por exemplo, IDIP (One to one) e CLV; da aplicação dos principais conceitos, como a importância da fidelização dos prestadores de serviço como razão para o uso do marketing de relacionamento; de seus fatores críticos de sucesso para operacionalização dos conceitos; e, por fim, pela apresentação de alguns casos de sucesso.

2.1 Por que usar Marketing de relacionamento? Definição de marketing de relacionamento e de conceitos relacionados

Segundo Madruga (2021), a origem do Marketing de Relacionamento se deu na década de 1980, dentro da área acadêmica, que contestava a baixa eficácia do marketing convencional para muitas situações. A academia desconfiava que o marketing tradicional não tinha como resolver questões importantes que se colocavam na época, como, por exemplo, atender genuinamente às necessidades individuais dos clientes. Com a progressiva intensificação da concorrência, com o aprimoramento da tecnologia e a vontade de ampliar o tempo útil dos clientes junto das empresas, houve a necessidade de rever o marketing tradicional. Foi preciso fazer uma ruptura para respeitar as preferências dos consumidores e, assim, aumentar as chances de longevidade na relação com as empresas.

Para Zeithaml (2014, p. 147):

O marketing de relacionamento (ou gestão de relacionamento) é uma filosofia de fazer negócios, uma orientação estratégica focada na conservação e melhoria dos relacionamentos com os clientes existentes de uma empresa, não na aquisição de novos clientes. Essa filosofia pressupõe que muitos consumidores e clientes corporativos preferem ter um relacionamento duradouro com uma organização a trocar continuamente de prestadora de serviços em sua busca por valor.



Segundo os autores Kotler e Keller (2012, p. 19):

Os quatro componentes-chave no marketing de relacionamento são os clientes, os funcionários, os parceiros de marketing (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências) e os membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas). As empresas devem gerar prosperidade a esses componentes e equilibrar os retornos a todos os principais stakeholders. Desenvolver relações sólidas com eles exige a compreensão de suas competências e recursos, necessidades, metas e desejos.

Em última instância, o marketing de relacionamento resulta no desenvolvimento de um ativo insubstituível da empresa chamado rede de marketing. Essa rede se compõe da empresa e dos parceiros de apoio (clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores e varejistas, entre outros) com quem ela construiu relacionamentos comerciais mutuamente compensadores. O princípio operacional é simples: construa uma rede de relacionamento efetiva com os principais stakeholders e os lucros virão como uma consequência natural.

Nesse sentido, a adoção do marketing de relacionamento entre empresas e prestadores de serviços ajuda a promover, além da redução de gastos de forma significativa, a fidelização dessa parceria, construindo uma união estável e duradoura entre ambos.

O marketing de relacionamento também deve corresponder a experiências resultantes do que lhe é esperado, incluindo uma boa comunicação, transparência e um ótimo trabalho prestado, trabalhando juntos para ter um bom resultado no final. Consolidando, assim, a parceria entre a empresa e a prestadora de serviços.

Borba (2004, p. 68) nos evidencia que:

Em um mundo no qual o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente. Desta forma fica evidente que uma boa fidelização entre a empresa e prestadora de serviços, é uma via de mão dupla, voltado para entrega de valores e busca pela qualidade, tanto da empresa como dos parceiros, validada pelo cliente.

Borba (2004, p. 89), escreve, ainda que

(...) a fidelização de clientes integra o processo filosófico do marketing de relacionamento e, juntamente com o processo de parcerias estratégicas para a satisfação dessa clientela, constitui-se no eixo central da instrumentalização desse desafio de conquistar e manter clientes.



Em resumo, estratégias para fidelização de clientes estão diretamente ligadas ao Marketing de Relacionamento, ou seja, um cliente fidelizado se relacionará, consequentemente, com a empresa que escolheu, mantendo-se fiel aos serviços ou produtos oferecidos pela organização.

Segundo Kotler (2006, p. 33):

A chave para se gerar um grande nível de fidelidade é entregar um alto valor para o cliente. Quando o autor se refere a alto valor, refere-se ao grande trabalho que é feito em sua empresa e passado para a prestadora de serviços, todos os seus direitos, deveres e valores que ao contatar essa prestadora dever ficar bem explicito nessa transação.

Além disso, de acordo com Kotler (2000, p. 33), "definimos valor como a razão entre o que o cliente percebe que recebe e o que ele dá em troca. O cliente recebe benefícios e assume custos, que incluem benefícios funcionais e emocionais".

O valor percebido pelo cliente deve ser um conjunto de benefícios que a empresa promete entregar, ou seja, é a experiência positiva que o cliente experimenta e que atendeu sua necessidade.

Kotler e Keller (2012, p. 37) afirmam que:

Para ter sucesso, uma empresa deve igualmente buscar vantagens competitivas fora de suas operações, nas cadeias de valor de seus fornecedores, distribuidores e clientes. Atualmente, é comum as empresas firmarem parcerias com fornecedores e distribuidores para criar uma rede para entrega de valor, também denominada cadeia de suprimento.

Com base na leitura das referências citadas e utilizando a ferramenta de marketing de relacionamento, podemos, através da nossa pesquisa, reconhecer o que é valor para o cliente, no caso, transportadores terceiros, para além da prestação de serviços, acolhendo os desejos e anseios deles, mantendo essa parceria cada vez mais forte, sólida e duradoura.

2.1.1 Definições de marketing de relacionamento

Sobre o marketing de relacionamento, Borba (2007, p. 89) elabora:



O marketing tradicional tem seu eixo na procura otimizada da satisfação da necessidade do consumidor e na maximização dos lucros da empresa. Portanto, apenas fazer marketing resume-se na aplicação do marketing mix ou no emprego do método dos 4 P(s) -produto, preço, promoção e praça. Porém, desenvolver marketing de relacionamento é mais do que transações ou estudo de mercado e relações comerciais com os clientes.

Fazer um bom marketing de relacionamento é poder ouvir seus clientes, buscando antecipar e satisfazer os seus respectivos desejos. Além disso, é agregar valor aos seus serviços, conquistar e encantá-los sempre em busca de mantê-los fidelizados. Valorizar seu cliente é o mesmo que divulgar a sua marca, é um modelo de estratégia que se usa a favor da empresa, de maneira a expandir o negócio de forma saudável e com parcerias duradouras. (BORBA, 2007)

O foco do marketing de relacionamento é estimular uma relação duradoura com o cliente, por meio da criação de proximidade, possibilitando, assim, um maior conhecimento sobre suas características, seus desejos e suas necessidades.

É o grande divisor de águas no mercado, visto que, com a fidelização do cliente, a empresa consegue se consolidar e aumentar o valor da marca. O cliente fiel acaba se tornando um divulgador da empresa para outras pessoas, capaz de propagar seus valores, construindo assim uma rede de relacionamentos:

Marketing de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua. A teoria de Marketing de Relacionamento está cada vez mais presente em empresas modernas, que buscam pela retenção de parceiros junto com a fidelização deles, constatando que essa ideia é a mais lucrativa do que obter novos prestadores. Ter um bom relacionamento com clientes e prestadoras de serviços é fundamental para a empresa. (Kotler, 1998, p. 619)

De acordo com Mckenna (1993), o Marketing de Relacionamento teve início na década de 70: o estudo do Marketing de Relacionamento surgiu com a percepção da importância em se melhorar as transações comerciais entre empresas e clientes. Tornou-se fundamental para a interação bem-sucedida e de longo prazo na relação de troca comercial de produtos de serviços. Para o sucesso dessa interação, um longo e árduo caminho se desenvolve e necessita da participação de todos os colaboradores envolvidos, independente da hierarquia.



Marketing de Relacionamento, ao invés de transações, traz novos conceitos e modelos de estratégias. É o gerenciamento do conhecimento em relação aos clientes e parceiros, constituindo-se em estratégias para identificar e personalizar o atendimento ao cliente. (BORBA & CAMPOS, 2003)

O relacionamento deve ser um processo que precisa ser alimentado continuamente, gerando confiança, com base nos princípios e valores tanto da empresa quanto do parceiro, para que assim ambos caminhem juntos buscando alcançar seus objetivos. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Borba (2004, p. 74) relata que

o Marketing de Relacionamento tem potencial para transformar tudo nos negócios, inclusive liderança, cultura, gerenciamento, pessoas, processos, tecnologias, conhecimento e percepção. Todo esse processo requer planejamento adequado e cuidadoso para que os objetivos sejam alcançados.

Na visão de Borba (2004, p. 121):

Marketing de relacionamento tem início sempre através dos funcionários, configurada como a personificação da empresa, por isto, reafirmamos a importância de preparar o corpo funcional para este tipo de marketing. Todos são vendedores e atendentes, não importa o cargo funcional. Para o cliente, todos são atendentes e estão ali para atendê-lo em suas necessidades e desejos perante a organização.

Angelo & Giangrande (2004, p. 16) afirmam que "adotar o marketing de relacionamento significa, para a empresa, que ela se dedique ao estabelecimento, manutenção e constante melhoria de seus relacionamentos com seus clientes – sejam os internos, sejam os externos [...]".

A empresa que tem uma estratégia bem definida de relacionamento e retenção de seus parceiros (terceiros), sai na frente de seus concorrentes, já que não precisa buscar outros meios para atender às suas demandas.

Os autores Gianesi e Corrêa (1994 apud BORBA, 2003, p. 111) destacam que o cliente percebe e avalia os serviços e profissionais prestadores por cinco critérios:



- Confiabilidade: habilidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente;
- Responsividade: disposição de prestar o serviço prontamente;
- Segurança: conhecimento ou competência técnica e cortesia. Habilidade de transmitir confiança, segurança e credibilidade;
- *Empatia*: fornecimento de atenção individualizada aos clientes, facilidade de contatos, comunicação e acesso;
- Tangibilidade: aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos materiais e dos recursos de comunicação.

Esses cinco critérios em uma avaliação de um cliente são fundamentais para que a empresa tenha base de como está o seu trabalho junto com sua prestadora de serviços. Ter parceiros de confiança, que acreditam nos mesmos valores, é algo valioso e de suma importância para empresa, pois dessa forma conseguem criar juntos estratégias e inovações para crescerem lado a lado, elevando, assim, sua marca.

Desde então, a orientação das empresas deixa de ser apenas vender ou oferecer serviços sem se preocupar com a satisfação dos seus consumidores e passa a ter outras preocupações, como suas necessidades e desejos, além de buscar construir relacionamentos duradouros como diferencial competitivo no mercado, envolvendo empresa, colaboradores, acionistas, clientes e parceiros.

De acordo com Barreto e Crescitelli (2013), para que as empresas consigam se destacar no mercado, é necessário que exista um bom relacionamento com o consumidor. Assim, os autores definem marketing de relacionamento como sendo uma estratégia que visa estimular o consumidor a manter uma relação de fidelização a longo prazo, buscando atingir tal objetivo por meio da garantia de sua total satisfação.

Nesse sentido, é possível observar que o relacionamento com o consumidor é um fator muito importante para as empresas, visto que, para que o cliente se fidelize é necessário que a organização consiga agregar valor na entrega de seus produtos e serviços, atendendo seus desejos e necessidades, possibilitando, assim, sua redenção e a criação de uma relação a longo prazo:

[...] é necessário que a empresa deixe de trabalhar com a perspectiva de "fechar uma venda" e passe a operar com a visão de "iniciar um



relacionamento". É preciso que ela busque tornar mais semelhante suas perspectivas com as do cliente, que naturalmente são bastante diferentes. (BARRETO; CRESCITELLI, 2013, p.13).

Marketing de relacionamento possui grande influência no desenvolvimento organizacional, fortalecendo a importância de conhecer e entender os clientes, identificando suas características e desejos, tornando possível que a empresa crie estratégias para sua retenção e fidelização. Esse é o foco do marketing de relacionamento. Seu objetivo é desenvolver um relacionamento tão estreito e satisfatório com os clientes que eles não tenham interesse em buscar outras empresas fornecedoras. Isso pode ser conquistado por meio do aumento do valor de seus produtos pela ótica do consumidor. Portanto, para que uma empresa tenha alto valor, ela precisa ser capaz de criar valor para o consumidor. (BARRETO; CRESCITELLI, 2013, p. 30).

Em resumo, de acordo com Kotler e Keller (2012, p. 27):

O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos destinados a criar, comunicar e entregar valor para os clientes e administrar as relações com eles de forma que beneficie a organização e seus stakeholders. A administração de marketing é a arte e a ciência de escolher mercados-alvo e obter, reter e multiplicar clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente.

Kotler e Keller (2012) ressaltam, também, que o marketing não é feito somente pelo departamento de marketing, é preciso desenvolver uma sólida organização de marketing, ou seja, os profissionais dessa área devem pensar como os executivos de outros departamentos e vice-versa.

Ainda, segundo Kotler e Keller (2012), para uma boa administração de marketing são necessárias algumas tarefas como: o desenvolvimento de estratégias e planos de marketing, a captura de novas oportunidades de marketing, a conexão com os clientes, a construção de marcas fortes, o desenvolvimento das ofertas ao mercado, a entrega e a comunicação de valor e a obtenção de um crescimento de longo prazo.

2.1.2 Valor para o cliente e proposta de valor na visão do marketing de relacionamento

Na visão do consumidor, o valor que a empresa entrega é um fator de extrema importância, pois aumenta sua satisfação e possibilita maiores oportunidades de negócio, acompanhadas de sua fidelização. Portanto, torna-se evidente que o



Marketing de relacionamento possui ligação direta com o melhor desempenho e desenvolvimento organizacional, aumentando a lucratividade, a redução da perda de clientes e, consequentemente, a consolidação da empresa no mercado.

O valor que um cliente tem para a organização teve um crescimento significativo em importância desde a década de 1990. Atualmente, há uma preocupação maior em satisfazer as necessidades desses clientes (LAS CASAS, 1997).

Proposta de valor é definida por Kotler e Keller (2006, p.141) da seguinte forma:

A proposta de valor é uma declaração sobre a experiência resultante que os clientes obterão com a oferta e seu relacionamento com o fornecedor. A marca deverá apresentar uma promessa relativa à experiência total resultante que os clientes podem esperar. O sistema de entrega de valor inclui todas as experiências que o cliente terá ao longo do processo de obter e usar a oferta.

A proposta de valor deve ser levantada em todo o negócio e sempre revisada, não podendo jamais ser negligenciada, pois corre o risco, inclusive, de aumentar os prejuízos ou desalinhar a operação e os lucros.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 34): "Em uma economia extremamente competitiva, com compradores cada vez mais racionais diante de uma abundância de opções, uma empresa só pode vencer ajustando o processo de entrega de valor e selecionando, proporcionando e comunicando um valor superior".

Para Reichheld (1996), quando uma empresa entrega ao cliente um valor superior, consegue conquistar sua preferência, aumentar a participação no mercado, a lucratividade e obtém vantagem competitiva. Ademais, consegue diminuir o custo de aquisição de novos clientes e da prestação de serviços. Isso faz com que seja de extrema importância saber o que os clientes percebem como valioso e, dessa forma, ir além da compra e retenção do cliente, tendo em vista o desenvolvimento das relações negociais e a mensuração do seu retorno financeiro atual e futuro.

De acordo com Aaker (2007, p. 98), "uma proposta de valor eficiente deve conduzir a um relacionamento marca-cliente e impulsionar as decisões de compra".



Conforme Veludo-de-Oliveira e Ikeda (2005, p. 1): "as estratégias bemsucedidas demandam informações sobre o mercado e suas possíveis mudanças". Ainda, segundo as autoras:

As informações sobre o mercado auxiliam na detecção de oportunidades, na análise de viabilidade de novos produtos e no desenvolvimento de um adequado mix de marketing. Enfim, o conhecimento que a organização detém sobre o seu público ajuda os profissionais a tomarem decisões sintonizadas com a realidade, o que envolve um aprendizado constante sobre os clientes. Nesse sentido, é fundamental para as estratégias organizacionais compreender o que é valor para o público-alvo. Essa compreensão pode atuar como base para as orientações estratégicas da organização (VELUDO-DE-OLIVEIRA; IKEDA, 2005, p. 19).

De acordo com Zeithaml (2014, p. 153): "No momento em que uma empresa é capaz de oferecer valor aos olhos do cliente de forma consistente, ele sem dúvida se beneficiará e terá com isso um incentivo para preservar esse relacionamento".

Nesse sentido, a proposta de valor é uma ferramenta que serve como mecanismo de identificação das atividades chaves que criam valor e geram custo em um dado negócio, onde esse processo de entrega de valor implica em escolher (ou identificar), fornecer (ou entregar) e comunicar um valor superior. Administrar esses processos de forma efetiva significa criar uma rede de marketing, contando com a colaboração de todas as partes da cadeia de produção e distribuição, desde os fornecedores de matérias-primas até os distribuidores do varejo. O que podemos dizer que já não são as empresas que competem entre si e sim, as redes de marketing (KOTLER e KELLER, 2012).

2.2 Principais métodos e instrumentos/indicadores empregados

Quando o assunto é a gestão do relacionamento com clientes, é preciso considerar uma estratégia clara e objetiva bem definida para captação, conversão, fidelização, rentabilização e retenção de clientes. Para isso, usar-se de métodos e instrumentos adequados é fundamental. O método IDIP, criado por Peppers e Rogers, e o cálculo de CLV (*Customer Lifetime Value*, ou Valor Vitalício do Cliente) estão entre as ferramentas mais utilizadas para conseguir atingir os objetivos acima.



2.2.1 Metodologia IDIP/one to one

PEPPERS e ROGERS (2004) deixam claro que, antes, era possível considerar tecnologia e qualidade como os grandes diferenciais dos produtos. Entretanto, isso não acontece mais atualmente, devido à banalização desses fatores pela quantidade cada vez maior de opções de produtos de alta qualidade e pela rápida evolução tecnológica. No entanto, os mesmos autores complementam:

Não é possível dar atendimento diferenciado a todos os clientes. E nenhuma empresa terá recursos suficientes para isso em longo prazo. Por isso é sempre importante lembrar que marketing one to one é para os melhores clientes, aqueles que queremos tornar fiéis à nossa empresa. Mas é preciso divulgar e definir com precisão as regras que diferenciarão os clientes. Muitas empresas não definem claramente as regras de diferenciação de clientes e por isso expõem-se a ter problemas (PEPPERS; ROGERS, 2004, p. 18).

Dizer que cliente fiel é mais barato, é verdade, mas isso vale para os dois lados, ou seja, também é lucrativo para o cliente. Para ele é mais barato manter-se fiel à empresa, porque sempre existe o custo da troca.

Segundo Pepper e Rogers (2004), o marketing tradicional procura mais clientes para produtos específicos, enquanto o one to one procura mais produtos e serviços para seus clientes. A empresa que trabalha com marketing tradicional gerencia produtos e seus executivos são remunerados pelas vendas trimestrais desses produtos, enquanto que a empresa one to one gerencia clientes e seus executivos são remunerados pelo desenvolvimento desses clientes ao longo do tempo, até seu valor esperado.

Para Pepper e Rogers (2004), o marketing one to one envolve o acompanhamento das transações e interações de clientes individuais ao longo do tempo, em todas as linhas de produtos ou grupos de produtos e serviços, o que exige uma grande integração de dados e processos.

A IDIP, uma metodologia desenvolvida por Pepper & Rogers para garantir que empresas consigam fidelizar e reter seus clientes, pode ser aplicada em qualquer tipo de negócio, permitindo, principalmente, uma atuação mais certeira do time de



atendimento e do suporte ao consumidor. "IDIP" é a sigla para Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar:

O processo de implementação de um programa de *marketing one to one* ou de uma iniciativa de CRM pode ser pensado como uma série de quatro passos básicos: Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar. Esses passos estão mais ou menos organizados por grau de dificuldade e complexidade, ainda que se possa encontrar áreas comuns entre eles. (PEPPERS; ROGERS, 2004, p. 12-13)

Embora todos os clientes sejam importantes para a empresa, conhecer cada um deles é fator determinante para que se possa explorar ao máximo as oportunidades existentes para fidelizá-los. Mapear os clientes de forma correta, direcionar ações para que sejam mais assertivas, concentrando esforços no que de fato é relevante, agrega na parceria. Do contrário, em vez de ocasionar a aproximação entre os parceiros, podem-se criar barreiras e afastar ainda mais os interesses em comum.

Um mapeamento correto possibilita poder diferenciá-los, possibilitando a promoção de ações internas, permitindo a personalização em massa de alguns serviços de maneira a atender clientes com objetivos individuais em comum. Para isso se faz necessário, muitas vezes, mudanças internas na organização — focadas na aproximação dos seus clientes e, principalmente, por intermédio da coleta de feedbacks de como eles observam as oportunidades oferecidas. Personalizar um produto ou serviço requer bastante esforço de todo conjunto de gestão e processos da organização. Ter boas ferramentas e, principalmente, informações corretas do seu público-alvo, agiliza este processo.

Ainda de acordo com Peppers e Rogers (2004 apud MORAIS, 2008),

aplicar esse processo na forma de tratar os clientes é mais do que combinar atributos físicos. Você pode personalizar em massa a forma como os produtos são entregues ou pagos. Você também pode personalizar em massa a forma com que seu call center responde a telefonemas de seus clientes ou a forma como seu Web site se apresenta aos distintos visitantes.

Além disso.

Aplicados de formas diferentes, esses quatro passos bastante simples de implementar – Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar – podem ser usados como um checklist para pôr em prática virtualmente qualquer iniciativa de CRM, em virtualmente qualquer empresa, em virtualmente qualquer área



de negócio. Para progredir incrementalmente na direção de uma melhor relação com os clientes, a maioria das empresas começa com projetos que podem ser categorizados como pertencentes a um ou mais dos quatro passos descritos. (PEPPERS; ROGERS, 2001 apud ROYER; SANTOS, 2010, p. 78)

Entretanto Pepper e Rogers (2004), falam que para seguir os passos de implementação de um processo de conversão, buscando tornar-se uma empresa realmente *one to one*, precisa-se repensar as mais básicas filosofias de como fazer negócios, de como superar as posturas dos colaboradores, incluindo gerentes e, até mesmo, a reconstrução da cultura da empresa. Assim, existem muito mais situações envolvidas nesse processo do que simplesmente a instalação de um site na Web para comércio eletrônico, a instalação de um *call center* ou a automação da força de vendas.

Segundo Pepper e Rogers (2004), fazer negócios como uma empresa *one to one* significa ver todo o negócio a partir da perspectiva do cliente.

2.2.1.1 Metodologia CRM – Customer Relationship Management

É possível aliar a metodologia IDIP ao CRM – *Customer Relationship Management* – cuja tradução nada mais é do que gerência ou gestão do relacionamento com o cliente. Dessa forma, pode-se dizer que o CRM é uma extensão do marketing de relacionamento, uma vez que o marketing de relacionamento engloba ações como campanhas na mídia, *branding*, relações públicas e até o posicionamento da marca, o CRM tem foco no contato direto com o cliente. Assim, uma empresa pode decidir por uma forma de atuação mercadológica focada no relacionamento com os clientes.

Madruga, (2021, p. 234) define CRM:

O CRM, inicialmente, foi uma solução tecnológica construída para viabilizar as estratégias de Marketing de Relacionamento e de atendimento a Clientes. Com o passar dos anos se integrou aos esforços empresariais de automação da força de vendas, otimização das centrais de atendimento, integração com Marketing Digital e com todos os pontos de contato com o Cliente. Na atualidade, o CRM aumentou sua importância, pois é constituído pela combinação dinâmica de soluções tecnológicas, estratégias e processos de negócios voltados para a viabilização da Jornada do Cliente e para a intensificação do Customer Experience.



Ainda, na visão de Madruga, (2021, p. 235), na atualidade, as aplicações do CRM cresceram:

O CRM é uma solução tecnológica ampla que pode ser direcionada a todos os canais de relacionamento, como venda presencial, web, chatbot, e-mail, telefone e redes sociais.

O CRM é aplicado, portanto, em qualquer canal de contato, seja presencial ou remoto. Além disso, possui módulos de inteligência de informação, como é o caso do Analytics, favorecendo não apenas a operação como também as áreas centrais da empresa.

A ferramenta analítica permite que os Clientes sejam segmentados, fazendo com que as campanhas sejam mais focadas em suas necessidades. Permite também a análise, em tempo real, do desempenho da venda e do atendimento de produtos, serviços e canais.

O CRM possibilita, através de softwares de grande capacidade de gerenciamento de dados, uma análise profunda da base de informação, prever comportamentos de consumo e principalmente a antecipação de ações por parte das empresas. Com essa ferramenta é possível agrupar dados e comparar informações com um custo inferior ao normalmente aplicado pelo mercado e com maior agilidade e segurança (ULLER, 2006).

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 142):

A gestão do relacionamento com o cliente (CRM, do inglês *customer relationship management*) trata do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os "pontos de contato" com ele, a fim de maximizar sua fidelidade. Por ponto de contato com o cliente entendese qualquer ocasião em que o cliente tem contato com a marca ou o produto — isso inclui desde uma experiência em si até uma comunicação pessoal ou de massa, ou mesmo uma observação casual.

Obtendo informações eficientes sobre cada cliente, o CRM permite às empresas oferecer um atendimento de excelência ao cliente em tempo real. O CRM se torna importante, contribuindo com um dos grandes impulsionadores da lucratividade de uma empresa: o valor agregado dos seus serviços em uma base consolidada de clientes.

Os autores elaboram também que



As empresas também reconhecem a importância do componente pessoal no CRM e o que acontece no momento em que os clientes fazem contato real com elas. Seus funcionários podem criar fortes laços com os clientes ao individualizar e personalizar relacionamentos. Em essência, as empresas zelosas transformam consumidores em clientes. Eis aqui a distinção: Os consumidores podem ser anônimos para a instituição, mas os clientes não. Os consumidores são atendidos como parte da massa ou como parte de segmentos maiores, enquanto os clientes são atendidos em bases individuais. Os consumidores são atendidos por qualquer um que esteja disponível; os clientes têm um profissional especialmente designado para atendê-los (KOTLER, KELLER, 2012, p. 143).

A administração de relações com os consumidores é uma evolução da filosofia de marketing de relacionamento. Ela se preocupa em conservar os clientes por meio de uma série de táticas mercadológicas que possibilitam conquistá-los e mantê-los. O database marketing é uma forma planejada de coletar dados dos consumidores e, a partir do conhecimento mais detalhado do público de uma empresa, fazer ofertas adequadas de todos os aspectos de comercialização. O conceito de fidelização surgiu com a constatação de um acirramento da concorrência e a necessidade de manter a clientela fiel aos produtos e à marca da empresa. O CRM desenvolve praticamente todos esses aspectos.

De acordo com Casas (2019, p. 41):

O CRM é pautado no fato de que a tecnologia, que deve ser usada não apenas para compilar dados, mas também para prestar serviços, como telecomunicações e informática, é administrada de forma a proporcionar condições para a manutenção do relacionamento.

O que faz o CRM?

- Rastreia e gerencia as informações dos clientes de forma ativa;
- Conecta toda a sua equipe em qualquer dispositivo e em qualquer local;
- Captura de forma inteligente os e-mails e as diversas informações sobre hábitos de consumo;
- Simplifica tarefas repetitivas para que seja possível fazer um acompanhamento de leads mais efetivo;
- Fornece recomendações e insights instantâneos;
- Expande e personaliza conforme o crescimento da empresa.

Nas empresas, atualmente, a busca pela competitividade é constante. Para fazer que isso esteja a favor da tecnologia, é requisito mínimo que a empresa esteja no mesmo nível ou na frente da concorrência. Uma boa tecnologia embarcada juntamente com uma base de dados consolidada e confiável faz com que se maximize a projeção de cenários futuros, sejam internos ou externos, possibilitando, para a



empresa, a oportunidade de simular situações comparando com a realidade atual, proporcionando ao corpo de gestão o desenvolvimento de estratégias de produto ou de serviço mais rápidos, com maior percentual de assertividade.

2.2.2 CLV (Customer Lifetime Value)

Apesar de múltiplas definições de valor vitalício do cliente (CLV, do inglês Customer Lifetime Value) encontradas na literatura, Madeira (2014) descreve que todas as abordagens compartilham a mesma essência, o valor presente dos rendimentos futuros, trazidos pelo cliente, aos quais se subtrai os custos correspondentes no decorrer de um período de tempo, no qual ele realiza transações com a organização. Em resumo, CLV é o valor presente do fluxo de lucros futuros que a empresa espera obter com o cliente em compras ao longo do tempo.

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 140):

A ideia de maximização da lucratividade do cliente a longo prazo é captada no conceito de valor vitalício do cliente. O valor vitalício do cliente (CLV, do inglês *customer lifetime value*) descreve o valor presente do fluxo de lucros futuros que a empresa espera obter com o cliente em compras ao longo do tempo. A empresa deve subtrair da receita esperada os custos que terá para atrair esse cliente, vender para ele e atendê-lo, aplicando a taxa de desconto apropriada (de 10 a 20 por cento, por exemplo, dependendo do custo do capital e das atitudes perante o risco).

Ainda sobre o CLV, Madruga (2021, p. 190) afirma que: "Costumo nomear o LTV como CLV, isto é, Customer Lifetime Value (CLV), o que é preferível em termos de conceito, pois a palavra Cliente foi inserida no termo. Acredito que seja uma tendência no mercado".

O acompanhamento do valor vitalício do cliente não só mostra o quanto cada cliente traz para seu negócio, mas, também, o ajuda a acompanhar o crescimento. À medida que seu **CLV** médio aumenta, suas possibilidades de negócios crescem de acordo, já que você tem mais dinheiro para reinvestir. Madeira (2014) complementa, ainda, que esse conceito permite incrementar a fidelidade futura do cliente bem como prever eventuais comportamentos e que há um custo muito maior em adquirir um novo cliente do que para manter um já existente.



Segundo Madeira (2014, p. 25): "Sem dúvida uma das vantagens mais valorizada do CLV é a informação disponibilizada sobre o comportamento de cada cliente, que permite escolher quais as melhores ações a implementar para tentar amplificar o 'tempo de vida'".

O CLV é um sistema de medição que atende o requisito de centralidade no cliente. Segundo Pringle e Field (2009, p. 22):

Campanhas dirigidas a clientes fiéis, que reforçam os benefícios que lhes são concedidos, muitas vezes atraem novos clientes. Dois terços do considerável crescimento estimulado pela estratégia de fidelidade da líder em comunicação móvel no Reino Unido foram atribuídos ao recrutamento de novos clientes, e o restante à redução de seu índice de deserção.

2.3 Aplicações dos principais conceitos: A importância da fidelização dos prestadores de serviço como razão para o uso do marketing de relacionamento

Na busca pela fidelização do transportador como parceiro de negócio, é necessário estar próximo dele, oferecer métodos inovadores que possam agregar valor ao seu negócio. Dessa forma, ele precisa sentir-se parte das negociações, para que possa gerar resultados consistentes. Para entender a necessidade do prestador, se faz necessária a aproximação e muito diálogo: essa conexão torna a relação mais próxima e faz com que as conversas tenham continuidade. Isso gera uma vantagem competitiva, pois temos informações do prestador que o concorrente não possui.

Toda esta troca de informação deve gerar valor ao terceiro, pois ele precisa perceber que o investimento dele, em repassar informações pessoais ou sobre seu negócio, gerou algum tipo de retorno para si. Neste tópico de usar as informações do cliente se faz necessário cuidado com a exposição, confidencialidade e segurança das informações (HIPPLER, 2018).

Sobre a fidelização dos clientes, Madruga (2021, p. 52) afirma:

O princípio é de que a fidelização dos Clientes somente é conseguida após a etapa de um bom atendimento, seguida da aquisição de novos produtos e da intensificação das transações. A equipe de Gestão do Relacionamento deverá ser acionada conforme o estágio do ciclo de vida em que se



encontram os Clientes. Dessa forma, é preponderante identificar cada um desses estágios e que métricas de relacionamento devem caracterizar que um Cliente pertence a determinado estágio.

Ainda, segundo Zeithaml (2014, p. 153):

Na hipótese de terem escolha, os clientes preferem conservar a fidelidade a uma companhia sempre que lhes é oferecido um valor maior em relação ao que esperam de uma empresa concorrente. O valor representa um trade-off para o cliente, entre os componentes "dar" e "receber". Os consumidores apresentam maior propensão de permanecer em um relacionamento sempre que os aspectos recebidos (qualidade, satisfação, vantagens específicas) excedem o que eles têm de dar em retribuição (custos financeiros e não financeiros).

É preciso, contudo, levar em conta que os clientes definem um bom desempenho de maneiras diferentes. Uma boa entrega pode significar entrega antecipada, entrega dentro do prazo ou entrega do pedido completo, e dois clientes podem se dizer "altamente satisfeitos" por motivos diferentes. Um deles pode ser daquele tipo que está sempre satisfeito, e o outro pode ser do tipo difícil de agradar, mas que ficou satisfeito na ocasião.

No relacionamento cliente-empresa, ambas as partes podem tirar proveito da retenção do cliente. Isso significa que não é somente interesse da empresa construir e conservar uma base de clientes fiéis: os clientes também se beneficiam com vínculos de longo prazo. (ZEITHAML, 2014, p. 152).

De acordo com Madruga (2021, p. 107), a estratégia de fidelização:

Pode ser denominado Programa de Lealdade, Programa de Fidelização, Programa de Longevidade, Programa de Vantagem ou Programa de Milhagem. O mais importante não é o rótulo, e sim atentar para o seu objetivo maior, que é atrair Clientes certos, realçar e intensificar o relacionamento da organização com eles e, naturalmente, trazer mais resultados para o negócio. (MADRUGA, 2021).

Sobre a duração da fidelização, Madruga (2021, p. 110) pontua:

A fidelização não é eterna, mas, quanto maior o tempo de duração da relação, maiores serão as chances de benefícios mútuos. Uma empresa saudável, com consumidores valiosos por um longo tempo, obtém margem de lucro suficiente para investir na criação de valor para eles e também para seus funcionários.

Por fim, Madruga (2021, p. 171) faz importantes colocações sobre a visão das empresas sobre os clientes:



Por mais que as empresas queiram dizer que os Clientes pertencem a elas, na realidade temos que considerar que eles não podem ser 'colecionados', pois são pessoas com vontade própria e têm livre-arbítrio para trocar de fornecedor. Contudo, modificar o pensamento de 'posse' para o de fidelização é possível e estratégico, sendo preciso transformar a cultura organizacional para alcançar esse objetivo.

2.4 Fatores críticos de sucesso

A primeira coisa a se pensar ao colocar uma empresa inteira em função de uma estratégia de relacionamento é que isso requer algo a mais que um simples comunicado interno. Os colaboradores, sejam eles funcionários ou parceiros, precisam se sentir parte importante deste novo posicionamento. Entendeu-se que relacionamentos são construídos por pessoas, e, por isso, é nelas que os esforços devem ser alocados.

É importante ressaltar que o marketing de relacionamento deve começar dentro da organização, entre colaboradores e gestores, tendo uma boa comunicação entres todos, trabalhando num mesmo objetivo. Com isso, poderá levar essa mesma sintonia para empresas parceiras, criando um elo forte entre todos os envolvidos.

A estrutura com decisão, tradicionalmente, centralizada deve ceder espaço para uma estrutura descentralizada, em que haja participação, cooperação e ação das áreas em conjunto, desde que os processos permeiem todas elas. (MADRUGA, 2004, p.150).

E é isso que nos chama a atenção para um dos fatores críticos para o sucesso do marketing de relacionamento: a comunicação.

A comunicação entre gerência e as áreas operacionais precisa de um canal aberto, com o mínimo de ruído, para que os processos instalados sejam aproveitados corretamente, atendendo as necessidades dos colaboradores. É fundamental que toda a empresa acredite neste processo, pois não adianta agregar valor, modificar processos se os próprios colaboradores não respaldam a mensagem. Em resumo o esforço para o marketing de relacionamento deve ser coletivo (ULLER, 2006).

Para que uma organização possa ter sucesso e gerar valor tanto para si como para seu cliente, são necessárias estratégias que envolvam o compartilhamento de



ações em busca do mesmo proposito. Para isso, faz-se necessária uma estrutura organizada, começando pela administração, responsável pelo desdobramento das metas e objetivos, divulgando a todos qual será a estratégia a ser adotada.

Essas estratégias e formas, segundo Madruga, (2021, p. 79) são inspiradas no Marketing de relacionamento:

Com exceção do Marketing de Massa, todas as formas atuais de marketing, como Marketing Digital, Inbound Marketing, Marketing Omnichannel, Marketing de Conteúdo, Marketing de Resposta, Endomarketing, Marketing de Incentivo, Marketing 3.0, Marketing Social, Marketing de Permissão e Marketing de Experiência, são inspiradas no Marketing de Relacionamento e no CRM.

Segundo Porter (2008), o trabalho do estrategista é influir sobre a estrutura do setor em que sua empresa atua e não simplesmente aceitar regras impostas ou a configuração já estabelecida. Não basta ter a missão e visão bem definidos, é necessário inspirar os envolvidos a compartilharem do mesmo pensamento, bem como desenvolver métodos para influenciar outros a seguir na mesma direção.

Contudo, segundo Ansoff (1988 apud NETO, 2013, p. 37), "além da influência, os estrategistas têm o papel intelectual de proporcionar conteúdo concreto à visão, sob a forma de aspirações, anseios e de ações estratégicas para satisfazer a essas aspirações".

De acordo com Madruga (2021, p. 97):

O Marketing de Relacionamento é composto de diversas engrenagens, como foco em estratégias empresariais para a longevidade da relação com clientes, comunicação personalizada bidirecional, múltiplos pontos de contato, novas formas de segmentação de mercado, estrutura organizacional descentralizada e mensuração em tempo real da satisfação dos Clientes.

Em termos de tempo, o Marketing de Relacionamento deve ser praticado prevendo-se a sustentação de suas estratégias. Para que seja viável, é necessário um processo contínuo de identificação e criação de valor com o Cliente, mediante o compartilhamento de seus benefícios durante toda a parceria. Isso envolve compreensão, concentração e administração de uma rede de criação de valor entre fornecedores, Clientes e colaboradores.



Sendo assim, entender o ambiente interno da organização também é extremamente importante e necessário para conhecer os recursos, capacidades e competências disponíveis. Para Barney e Hesterly (2007), uma empresa consegue obter vantagem competitiva quando é capaz de gerar valor econômico superior ao de seus concorrentes.

Conforme Calicchio e Marcondes (2016, p. 628), para que as ações sejam competitivas, elas precisam também ser sustentáveis, ou seja, duradouras e que gerem retornos. As competências distintivas são fonte de vantagem competitiva sustentável e, para serem sustentáveis, devem ter os seguintes atributos:

- Ser valioso (V): o recurso de uma empresa é valioso quando permite implementar estratégias que visem à melhoria da eficiência e eficácia da empresa, explorar oportunidades e neutralizar ameaças.
- Ser raro (R): é aquele controlado por um pequeno número de empresas concorrentes e tende a se tornar uma fonte de vantagem competitiva. Contudo, se for raro, mas não gerar valor, não será um recurso estratégico.
- Ser inimitável (I): recursos valiosos e raros são considerados fontes de vantagem competitiva sustentável quando empresas que não os possuem enfrentam desvantagem competitiva para obtê-los ou desenvolvê-los.
- Contar com organização adequada (**O**): Nada disso importa se sua empresa não estiver organizada de forma a permitir usar esses recursos.

Estar na frente de seus concorrentes significa dizer que seu negócio é competitivo e pode ser sustentável. A gestão, então, precisa sempre pensar em ações de curto, médio e longo prazo, à vista dos retornos duradouros e não apenas momentâneos — formar grandes parcerias contribuem neste aspecto. É sempre importante considerar uma relação de ganha-ganha entre sua empresa e as empresas parceiras. Os recursos utilizados pelas empresas devem contar com os itens acima: serem valiosos a ponto de neutralizar as ameaças; ter um serviço diferente perante às demais, a ponto de ser competitivo e estratégico para elas; e, principalmente, a organização, pois uma empresa organizada sabe onde está e aonde quer chegar.

O uso do marketing de relacionamento para fidelização dos prestadores de serviço terceirizados como base de uma estratégia competitiva sustentável implica em entender esse cliente, para trabalhar a retenção dele. De acordo com Rust, Zeithaml e Lemon (2001), o impacto da retenção focaliza o relacionamento experimentado entre o cliente e a empresa, baseado nas ações de ambos para estabelecer, desenvolver e manter um relacionamento de alta qualidade. A fidelização do prestador de serviço terceiro visa garantir uma melhor qualidade na entrega, bem como confiar



e tê-lo a disposição sempre que necessário. "De acordo com Reichheld (1996 apud SANTOS; COLOMBELLI; PORTO; JÚNIOR; BELTRAME, 2017, p. 5)"

Um alto índice de retenção de clientes pode criar uma enorme vantagem competitiva, pois eleva a moral dos funcionários, gera vantagens inesperadas em termos de produtividade e crescimento e até reduz custos de capital, mas isso só poderá acontecer se a empresa fornecer um valor superior para seus clientes.

Nesse contexto, a falta de informação ou registros não muito confiáveis também são fatores de risco para o sucesso do marketing de relacionamento. O que nos mostra outro ponto muito importante, o uso de softwares de informação.

É fundamental a parceria entre tecnologia da informação e marketing, afinal, as duas áreas devem funcionar alinhadas, pois as estratégias só podem ser implantadas quando as ferramentas são compatíveis.

Segundo ULLER (2006), é preciso ficar atento, pois o custo de implementação destes programas é alto, por isso é fundamental que estes departamentos estejam envolvidos conjuntamente no processo de estruturação da plataforma de informação.

Cabe salientar que, nem mesmo o melhor e mais caro software de informação não garante o sucesso do marketing de relacionamento, é preciso utilizar de maneira adequada, ter cuidado com o a informação e analisar de forma minuciosa e critica os resultados obtidos.

Em conjunto, comunicação, olhar estratégico sobre vantagem competitiva sustentável e informação representam um valor quase inestimável para a empresa que os detêm.

2.5 Casos de sucesso

Para estarem ativas no mercado competitivo no qual vivemos, as empresas precisam estar capacitadas, de forma que entreguem algo de valor e relevância. Com isso, apresentaremos três casos de sucesso, envolvendo empresas de grande, médio e pequeno porte.



Case nº 1 – Schneider National

Uma empresa moderna, com grande potencial e voltada ao futuro, a Schneider National, tem uma visão de que seu negócio é uma solução para seus clientes. Desta forma, oferece uma primeira impressão a eles de ser uma empresa parceira de seus negócios. Dando ênfase a esta estratégia, ela inseriu tecnologia em seus serviços, buscando proporcionar uma experiência única ao seu cliente — por exemplo, o rastreamento por satélite. Além disso, ela possui estrutura interna preparada para oferecer os melhores treinamentos, a ponto de deixar toda sua equipe o mais organizada possível para atender às necessidades dos clientes.

A Schneider National, empresa de transporte rodoviário de carga, não mede esforços para satisfazer seus clientes e construir sua marca. É a maior empresa de transporte rodoviário de carga do mundo, com US\$ 3,7 bilhões em receita e mais de 54 mil carretas, cor de laranja, rodando nas estradas. Embora sua principal tarefa seja transportar carga de uma localidade para outra, a Schneider considera que seu setor de negócios é o de soluções para o cliente. Suas garantias de serviço são sustentadas por recompensas monetárias aos motoristas pelo cumprimento de cronogramas apertados e por programas de treinamento para melhorar seu desempenho. (BH1, 2018).

Case nº 2 – Planejamento de marketing de relacionamento em uma empresa de transporte rodoviário de cargas do sul de Santa Catarina (NASCIMENTO; SANTOS; GOHR, 2010, p.1):

No setor de transporte rodoviário de cargas existe um ambiente propício para a implantação de estratégias de marketing relacionamento, uma vez que existem relações business-to-business em transações de longa duração. No entanto, mesmo em setores favoráveis à implantação do marketing de relacionamento, existe a necessidade de incorporar essa filosofia à prática gerencial, de forma a legitimar as iniciativas de implantação. Em empresas que já praticam a atividade (nem sempre usual) de planejamento de marketing, as estratégias de relacionamento passam a ter uma maior probabilidade de aderência, desde que exista um direcionamento claro para isso. Para essa finalidade, o modelo proposto neste artigo e o exemplo de sua aplicação podem servir como referência para outras empresas similares, o que, por si só, já uma contribuição relevante deste trabalho (NASCIMENTO; SANTOS; GOHR, 2010, p. 13).

Formar uma base de clientes sólida e duradoura é sem dúvida um dos maiores desafios das empresas de transporte rodoviários de cargas atualmente. Os clientes têm a oportunidade de experimentar serviços de empresas variadas que prometem entregar os mesmos prazos e condições de pagamento. Estar próximo do cliente e entender as suas necessidades, bem como prestar um serviço de atendimento que eles percebam sua preocupação com os seus respectivos negócios, pode ser um



diferencial. Com a volatilidade do mercado, as empresas estão trabalhando cada vez mais com estoques reduzidos, jogando parte desta responsabilidade para o transportador — isso oferece mais oportunidades, pois os clientes necessitam de parceiros confiáveis para expandir seus negócios com sustentabilidade.

Foi elaborado um plano de marketing de relacionamento, dividido nas seguintes etapas (NASCIMENTO; SANTOS; GOHR, 2010, p. 7-10):

Análise do negócio: especializada no transporte de matérias-primas, revestimentos e máquinas industriais do setor de cerâmica da região sul de Santa Catarina. Inicialmente, os esforços estavam concentrados no segmento de cargas fechadas, posteriormente alavancou seus negócios com o transporte de cargas fracionadas.

Análise do composto mercadológico: foi utilizado o clássico modelo dos 4P's (produto, preço, promoção e praça). — *Produto*: além dos serviços prestados por uma transportadora tradicional, a empresa oferece serviços expressos, com prazo de 24 horas para entrega, e os serviços de rastreabilidade, informando emissores e destinatários sobre a situação das mercadorias transportadas. — *Preço*: prática preços de mercado, em grande parte das vezes, estipulados por tabelas padronizadas para o setor. — *Praça*: além das instalações localizadas na sede, a empresa conta com quinze filiais, das quais, treze prestam o serviço de cargas fechadas e fracionadas e duas prestam somente o serviço de cargas fechadas. — *Promoção*: dentre as principais mídias para publicidade que a empresa utiliza, estão a televisão, os jornais de circulação regional, as revistas especializadas no setor cerâmico, além do rádio.

Análise setorial: foram coletados dados por meio da técnica de clipagem de notícias publicadas na mídia de massa e em veículos especializados. Além disso, foram utilizados documentos técnicos de entidades ligadas ao setor de transporte rodoviário de cargas.

Análise dos concorrentes: foram selecionadas quatro empresas para a pesquisa (denominadas como concorrentes, A, B, C e D, por questões de sigilo). A coleta de dados para essa análise ocorreu por meio de pesquisas nas home-pages de cada um dos concorrentes diretos e também por meio de entrevistas com alguns funcionários da área comercial da empresa, que estão em contato direto com o mercado e buscam continuamente informações dos concorrentes.

Análise dos clientes: a empresa conta atualmente com aproximadamente 25.000 clientes em sua carteira, sendo que cerca de 3.000 são considerados clientes ativos. Porém, com base em informações financeiras referentes aos últimos quatro anos, pode-se constatar que os 100 maiores clientes (dentre uma carteira de 3.000 clientes ativos) são responsáveis por aproximadamente 50% do faturamento da empresa. Essa análise foi essencial para os propósitos do plano de marketing de relacionamento, pois a definição de estratégias de relacionamento pressupõe que a empresa tenha informações individualizadas para cada cliente (marketing one to one).



Com base no que foi exposto, percebe-se que as séries de análises têm grande preocupação em entender o público-alvo, em definir estratégias de levantamentos de dados e de contribuir bastante para o direcionamento correto do negócio.

Levando em consideração que a empresa atuava somente com cargas fechadas, agora expandindo o negócio também para cargas fracionadas, estas análises têm grande relevância. O mercado e os clientes se portam de formas diferentes, a estrutura operacional precisou ser adaptada. Além disso, como estratégia de marketing, o mercado precisa enxergar, também, de forma diferente. O conjunto de ações faz com que os riscos possam ser reduzidos e melhor calculados, de maneira que a estratégia seja mais assertiva.

Ainda, segundo Nascimento, Santos, Gohr (2010, p. 11):

Como os resultados dessa primeira fase, identificou-se um grande potencial para o estabelecimento da filosofia do marketing de relacionamento na empresa, o que permitiu prosseguir para a fase seguinte e formular um conjunto coeso de estratégias de relacionamento.

As estratégias de relacionamento a serem implementadas na empresa foram desenvolvidas com base nos modelos de relacionamento as quais se destacam, de acordo com Bretzke (2009 apud NASCIMENTO; SANTOS; GOHR, 2010, p. 11):

Criar o sistema de Coleta Inteligente: procedimento em que o próprio cliente faz a programação mensal de coleta de suas mercadorias, a fim de conferir uma maior agilidade ao processo. Esse serviço tende a contribuir para a diminuição de problemas ocorridos na coleta, como indisponibilidade de caminhão, por exemplo. A indisponibilidade de caminhão faz com que o cliente seja induzido a migrar para outro fornecedor. A partir do momento que o próprio cliente programa a sua coleta com antecedência, ele passa a se comprometer mais e tende a aumentar seu vínculo com a empresa.

Criar o serviço Truckdoor: esta estratégia consiste em colocar um outdoor no baú do caminhão para divulgação da marca e dos produtos do cliente. A ideia é oferecer um canal promocional alternativo para os clientes maiores e mais fiéis.

Criar o Programa de Toneladas: recompensar clientes fiéis por meio de prêmios, bônus, incentivos. Inspirado nos programas de milhagens, promovidos pelas companhias 12 aéreas, pode incentivar o cliente a contratar fretes maiores ou aumentar sua frequência de utilização dos serviços.

Criar o serviço TransHelp: trata-se de um serviço de segurança que consiste em disponibilizar uma carreta que atenda as ocorrências de transportes urgentes. O serviço seria ativado somente quando um ou mais solicitantes atingissem a pesagem mínima para esse serviço.



Ao definir estratégias de relacionamento, os gerentes da empresa passaram a adotar uma postura mais focada na retenção dos clientes atuais, mas sem abandonar os esforços de captação de novos clientes. Entretanto, mesmo ao captar novos clientes, o objetivo desde o primeiro contato deveria ser o de "construir novos relacionamentos".

Levando em consideração as necessidades dos clientes e buscando se antecipar em diversos cenários que poderiam prejudicar o relacionamento, bem como uma parceria sólida com eles, a empresa buscou fornecer aos clientes uma imagem positiva automatizando o processo de agendamento de coleta, não fornecendo a eles a dúvida da coleta ou a necessidade de buscar outros parceiros.

Ainda sobre aumentar o marketing, buscando serem os primeiros a serem lembrados, a empresa desenvolveu parcerias expondo a imagem dos produtos de seus clientes em outdoors nos baús dos veículos de coleta — oferecendo ao cliente a imagem da importância dele para o negócio, bem como outros atributos, como bônus por frequência de transportes.

Diante de tudo o que foi exposto, como conclusão, Nascimento, Santos, Gohr (2010, p. 12-13), elaboram que:

O conjunto total das ações propostas representa uma forma de colocar em prática as estratégias planejadas, uma vez que foram estabelecidos prazos e responsáveis para sua execução. Como a alta direção da empresa está comprometida com o projeto, há uma garantia de disponibilização de recursos para a execução das ações que foram definidas, o que encoraja os funcionários para um esforço comum de concretização da filosofia do marketing de relacionamento. Atualmente, a alta direção trabalha com uma grande expectativa de que a implementação das estratégias de relacionamento ora citadas, possam contribuir para que a empresa consolide suas vantagens competitivas em relação ao setor em que está inserida. Além disso, os responsáveis pela empresa pretendem incorporar definitivamente as estratégias de relacionamento em seu processo anual de planejamento, aperfeiçoando sua aplicação com o suporte de um sistema de indicadores de desempenho para monitorar o progresso de seus programas.

No que se apresenta, a empresa obteve bons resultados com o método aplicado de organização na sua expansão. Existiu um bom planejamento considerando vários fatores que poderiam ser impactados de maneira positiva ou negativa no projeto. Esse ponto, inclusive, foi considerado de grande relevância, pois devido à empresa já estar bem conceituada, as mudanças apresentadas não foram



disruptivas. Contudo, houve uma adaptação do que a empresa já realizava de forma satisfatória, expandindo o negócio com um novo segmento de serviços ofertados, utilizando de toda sua estrutura operacional, de marca e de posicionamento de mercado para agregar ainda mais valor ao seu negócio.

Case nº 3 – Marketing de relacionamento: uma análise da empresa transportes Rohloff e seus principais clientes (WINK, 2017).

O trabalho analisou o marketing de relacionamento existente entre a transportadora e seus principais clientes, avaliando o quão importante é essa relação para a empresa prestadora de serviços, identificando fatores que necessitam ser melhorados e propondo sugestões de melhoria para aperfeiçoar o trabalho e a relação entre a clientela atual, e transmitir isso aos novos clientes.

Percebe-se que a transportadora preza pelo relacionamento com seus clientes durante a realização do trabalho no dia a dia, porém destacam-se alguns fatores necessários de melhorias para atingir um melhor desempenho, como a contínua expansão da empresa, treinamento com funcionários redesenha de cargos e funções e investimento em programas de gerenciamento de informações e divulgação da empresa. Com isso, a empresa investe em seu crescimento e na relação profissional entre cliente e fornecedor com o propósito de alcançar a fidelização de seus atuais clientes e conquistar nova clientela (WINK, 2017, p. 3)

A empresa objeto de estudo

(...) é do Rio Grande do Sul e atua no setor de transporte há 19 anos, realizando fretes de sementes, grãos, produtos perecíveis e tabaco. Em época de safra, a frota permanece viajando em torno de 60 a 90 dias diretos fora do estado, prestando serviços a seus principais clientes, que são o alicerce para a continuidade da empresa no mercado, já que são os mesmos que fornecem as cargas para serem transportadas e consequentemente a renda da empresa (WINK, 2017, p. 8).

A partir da pesquisa realizada por Wink (2017, p. 62),

notou-se que a empresa Transporte Rohloff, preocupa-se em atender bem os seus clientes, e possui com eles um bom relacionamento que vem crescendo junto com o tempo e com a experiência que ambos adquirem com a realização do trabalho, isso influencia em novos negócios para empresa e na continuidade dos negócios antigos.



Por fim, Wink (2017, p. 62-63) avalia que

a importância que o marketing de relacionamento possui para a transportadora é muito grande, pois se percebe, em todos os ramos do mercado, a influência que um bom relacionamento pode ter diante dos negócios realizados e da parceria entre cliente e fornecedor. Esse fator encaixa-se principalmente no caso de uma empresa prestadora de serviços como a Transportes Rohloff onde o trabalho a ser realizado preciso atender as necessidades e objetivos dos clientes, e para isso, necessita-se ter uma relação profissional competente abrangendo desde o início um bom relacionamento.

Dessa forma, fica cada vez mais claro a importância de um bom marketing de relacionamento, principalmente quando envolve empresas prestadoras de serviço, cujo principal produto é prestar serviço ao cliente. É notória a relevância de se relacionar bem, investir em maneiras de aproximação, além da retenção dos clientes — estes vão vender a marca no mercado de forma positiva, visto a importância que a participação da empresa tem para o negócio deles.

Ter um bom relacionamento é cuidar, é confiar, é dar motivos para que a parceria perpetue e cresça de forma saudável, tanto a empresa como os clientes ganham com isso, porque eles também têm responsabilidades com os seus respectivos consumidores. Assim, é um ciclo em que um sempre irá depender e interferir no negócio do outro.

Partindo do princípio que a retenção de clientes se apresenta mais lucrativa que a aquisição de novos, observa-se que a aplicação de iniciativas de marketing de relacionamento se torna uma grande aliada das empresas, muito embora não apareça estrategicamente consolidada nas empresas brasileiras.



3 METODOLOGIA DE PESQUISA

De acordo com Walliman (2015 apud SANTOS, 2017, p. 10) a pesquisa, de forma geral "define uma atividade que envolve descobertas diversas, de um modo sistemático. Uma interpretação mais científica, todavia, é que a pesquisa proporciona o avanço da fronteira do conhecimento, corroborando ou refutando algo que possivelmente já existia".

Além disso, os métodos de pesquisa são técnicas utilizadas para a realização das pesquisas e proporcionam os caminhos possíveis que devem ser delineados pelo pesquisador para coletar, ordenar e analisar informações, de modo a tecer conclusões. Ao escolher o método apropriado ao seu tipo de pesquisa, será possível atribuir validade às suas conclusões, garantindo que o novo conhecimento tenha bases sólidas (WALLIMAN, 2015 apud SANTOS, 2017).

A metodologia que se pretende utilizar para elaboração deste trabalho será a pesquisa descritiva, que segundo Walliman (2014, p. 8):

A pesquisa com natureza descritiva almeja examinar situações de modo a estabelecer um padrão que pode ocorrer em outros sob as mesmas circunstâncias. A observação dos dados pode adotar muitas formas: dependendo do tipo de problema, podemos entrevistar pessoas, distribuir questionários, fazer registros visuais e, até mesmo, registrar sons e cheiros. O importante é que as observações sejam gravadas, anotadas ou registradas de alguma forma, de modo que sejam subsequentemente analisadas. Podem objetivar também a identificação de relações entre variáveis, como as existentes entre a idade, naturalidade, gênero e escolaridade de pessoas.

A pesquisa será descritiva à medida que os resultados obtidos, não irão receber a manipulação dos pesquisadores, que apenas irão coletar, registrar, analisar e correlacionar as variáveis do estudo.

Optou-se por realizar um estudo de caso em uma empresa de transporte de cargas prestadora de serviços logísticos localizada em Concórdia, região Oeste do estado de Santa Catarina, observando que a empresa possui abrangência nacional, possuindo mais de 60 unidades entre filiais e pontos de apoio.



Os objetivos específicos são: melhorar, otimizar e garantir uma maior eficiência e eficácia da parceria entre transportadores (terceiros) e o grupo Coopercarga, além de mensurar o índice de atração, a retenção e a fidelização dos transportadores

Assim, o estudo em questão apresentará uma nova perspectiva, a partir de práticas já existentes, e uma nova proposta de sistema para o mercado, respondendo ao questionamento do modelo de relacionamento ideal para garantir a retenção e a atração de transportadores terceiros para a empresa Coopercarga.

"A finalidade de uma pesquisa é identificar uma pergunta ou problema particular, coletar informações e apresentar respostas ou soluções". (Walliman, 2014, p. 36).

Por meio de entrevistas com os transportadores terceirizados, serão verificados alguns pontos importantes, de forma a conhecer melhor o prestador de serviços, buscar entender o que ele considera importante ao prestar serviços para outras empresas, o que faria com que ele fidelizasse seus serviços, além do que sente falta ao prestar serviços ao Grupo Coopercarga.

Será elaborada uma pesquisa com transportadores terceirizados do Grupo para coletar informações acerca de suas respectivas satisfações.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas presenciais e de chamadas telefônicas, com os representantes de cada uma das empresas trabalhadas. A partir dos dados gerados, foram executadas as análises. O questionário, contendo 15 perguntas, foi distribuído para 130 empresas de transportes terceirizadas que prestam serviços ao Grupo Coopercarga.

No capítulo 4, serão expostas as observações e os insights referentes à pesquisa feita em campo com os transportadores terceirizados do Grupo Coopercarga.



4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

Neste capítulo serão apresentados os resultados provenientes da coleta de dados em campo, tanto com empresas *benchmark* quanto com os transportadores parceiros e, também, a análise do setor e das informações internas da Coopercarga.

4.1 Análises do Setor

Neste tópico será discutido uma análise do setor, iniciando por um melhor entendimento da atividade do transporte rodoviário de cargas; da infraestrutura, para promover o desenvolvimento econômico; do cenário de evolução das empresas de transportes, cooperativas e transportadores autônomos; do investimento da União no modal rodoviário; do desempenho econômico do transporte no Brasil e, por fim, da eficiência, da redução, dos custos e do aumento da competividade no setor.

4.1.1 Atividade de transportes e infraestrutura para desenvolvimento econômico

A palavra transporte vem do latim trans (de um lado para outro) e portare (carregar). Logo, pode-se entender que transporte é o deslocamento ou o movimento de pessoas ou de coisas de um lugar para outro (ALBANO, 2016).

A principal função do serviço de transporte é promover a conectividade, ao permitir a mobilidade de pessoas, insumos e bens e ampliar o acesso aos mercados. Nesse sentido, a atividade transportadora é essencial para o funcionamento da economia. Contudo, sua eficiência está limitada pela qualidade e quantidade da infraestrutura disponível para a operação do serviço (CNT, 2021).

O transporte é o principal responsável pelos fluxos de bens, de forma eficaz e eficiente, desde um ponto fornecedor até os destinos pretendidos. Por isso, constitui uma grande parcela dos custos logísticos dentro da maioria das empresas e possui participação significativa na formação do PIB das nações (ALBANO, 2016).



Dessa forma, investimentos em infraestrutura de transporte são necessários para promover melhores condições para que os transportadores desempenhem seu papel. Os benefícios de uma rede de transporte adequada são diversos e podem ser observados em menores custos operacionais; na redução do risco de acidentes; no menor tempo dos deslocamentos; em mais e melhores alternativas de acesso aos destinos; e na redução do impacto ambiental da atividade transportadora devido à maior eficiência do serviço e menor consumo de combustível. Todos esses fatores, por sua vez, afetam diretamente a facilidade com que produtos e pessoas se deslocam pelo território nacional (CNT, 2021).

Maior acessibilidade e conectividade entre pessoas e mercados geram efeitos de natureza econômica, social e ambiental que, combinados, levam ao aumento da eficiência econômica e do bem-estar da população, contribuindo para um processo sustentado de desenvolvimento nacional (CNT, 2021).

Em síntese, considerando que os principais motivadores do crescimento de um país são a realização de investimentos e os ganhos de produtividade, é admissível uma ligação concreta entre implantação, adequação e manutenção da infraestrutura de transporte e crescimento econômico. Mas, além de sua contribuição para o crescimento, os investimentos em transporte também são essenciais para um processo mais amplo e sustentado de desenvolvimento. Por exemplo, ao estimular uma variedade de processos interconectados tanto no âmbito social quanto nos âmbitos econômico e ambiental, tende-se a produzir efeitos que aumentam a produtividade geral, a sustentabilidade e o bem-estar da população (CNT, 2021).

4.1.2 Cenário das empresas do transporte rodoviário de cargas

O Registro Nacional de Transportadores Rodoviários de Cargas (RNTRC) foi instituído pela Lei nº 11.442, de 5 de janeiro de 2007. A inscrição no RNTRC é obrigatória para os transportadores rodoviários remunerados de cargas em uma das seguintes categorias: Transportador Autônomo de Cargas – TAC, Empresa de Transporte Rodoviário de Cargas – ETC ou Cooperativa de Transporte Rodoviário de Cargas – CTC.



Os requisitos para inscrição e manutenção no RNTRC estão previstos na Resolução ANTT nº. 4799/2015.

De acordo com dados fornecidos pela Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) atualizados até dezembro de 2021, existem:

- 841.740 Transportadores Autônomos de Cargas (TAC), frota de 925.683 veículos e idade média de 21,65 anos;
- 263.184 Empresas de Transporte Rodoviário de Cargas (ETC), frota de 1.539.959 veículos e idade média de 10,81 anos;
- 515 Cooperativas de Transporte de Cargas (CTC), frota de 32.339 veículos e idade média de 15,04 anos.

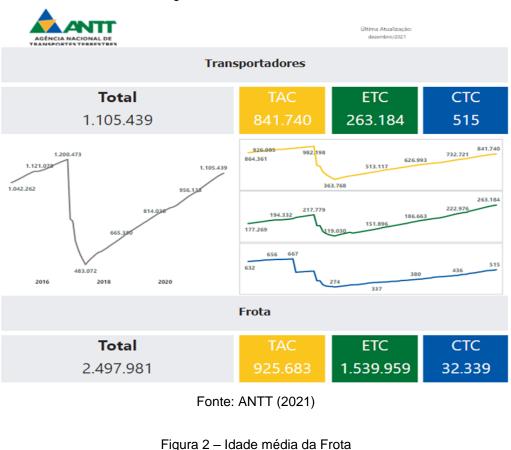
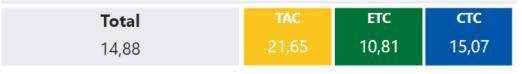


Figura 1 - RNTRC em números



Fonte: ANTT (2021)

Diante dos números divulgados pela ANTT, é possível verificar um aumento no número de empresas registradas no RNTRC, sendo que tínhamos 177.269 em janeiro



de 2015 e 263.184 em dezembro de 2021, evidenciando o crescimento de 48,46% no setor do transporte rodoviário de cargas no Brasil no período de 2015 a 2021.

4.1.3 Investimento em transporte da União por modal

Segundo dados divulgados pela Confederação Nacional do Transporte (CNT), observa-se que de janeiro a dezembro de 2021, dos investimentos em modais do transporte feitos pela União 66,3% foram aplicados ao setor rodoviário, sendo R\$5,76 bilhões, ou seja, maior parte dos investimentos.

2,01 (23,1%) 5,76 (5,9%) 0,40 (4,6%) Rodoviário Ferroviário Hidroviário Aéreo

Gráfico 1 – Investimentos em transporte da União por modal (total pago acumulado até dezembro/2021 – R\$ 8.684,30 milhões)

Fonte: CNT (2022)

A alta porcentagem de investimentos da União no setor rodoviário perante os demais modais demonstra o grau de relevância desse setor no transporte de carga nacional.

Ainda, segundo dados do Boletim Técnico da CNT, em 2021 foram movimentados 2.386,10 Bilhões (TKU), sendo que o rodoviário foi responsável por 1.548 Bilhões (TKU), ou seja, 64,86%, demonstrando, assim, a relevância do transporte rodoviário na matriz do transporte de cargas no Brasil.



4.1.4 Desempenho Econômico do Transporte no Brasil

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, o instituto "realiza, desde 1998, a Pesquisa Anual de Serviços - PAS1, que retrata as características estruturais da oferta de serviços não financeiros pelas empresas brasileiras" (2020, p. 1). Os dados desta pesquisa são importantes para a análise e para o planejamento econômico, tanto de empresas do setor privado quanto nos diferentes níveis de governo (IBGE, 2019).

Sob o ponto de vista dos grandes segmentos, a área de transportes apresentou um ligeiro aumento na comparação em 10 anos e se manteve como o principal do setor sob a ótica do faturamento. A análise pelos agrupamentos que o compõem mostra que a atividade de Transporte de cargas, além de ainda ser a mais relevante dentro do segmento, com uma participação de 38,2% e um ganho de 1,6 p.p. em 10 anos, passou também a ser a atividade de maior geração de receita líquida do setor de serviços como um todo: em 2019, foi responsável por 11,0% do total gerado em empresas prestadoras de serviços, enquanto em 2010 ocupava a terceira posição do ranking, com 10,5% (IBGE, 2019).

De acordo com CNT (2021, p. 1):

A Pesquisa Mensal de Serviços (PMS), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), divulgada no dia 15 de abril de 2021, apresentou o transporte como destaque de crescimento em termos de volume de serviços nos dois primeiros meses do ano. O subgrupo de serviços contabilizado pela PMS como transportes, serviços auxiliares aos transportes e correio mostrou uma variação de 8,7% em fevereiro de 2021 em relação a dezembro de 2020, o maior crescimento dentre as atividades contabilizadas como setor de serviços pela PMS. No agregado, o setor de serviços em fevereiro de 2021 foi 3,8% maior que em dezembro de 2020.

Ainda, segundo dados divulgados pela CNT em dezembro de 2021, o desempenho do setor de transporte se manteve positivo, com crescimento de 1,2% em relação ao 2º trimestre, e de 13,1% quando comparado ao mesmo trimestre do ano anterior.



4.1.5 Eficiência, redução, custos e aumento da competividade.

Diante de um mercado dinâmico e competitivo, a logística é um dos elementos da cadeia produtiva que tem ganhado cada vez mais importância. A adoção de estratégias mais sustentáveis e que façam o devido proveito dos recursos de transporte disponíveis permite a obtenção de ganhos de eficiência, a redução de custos operacionais e o consequente aumento da competitividade (CNT, 2021).

A logística abrange o planejamento, a realização e o controle do fluxo das mercadorias, desde sua origem até seu ponto de consumo, visando a atender, de forma eficiente, às exigências do mercado. Desenvolvida por meio das infraestruturas de transporte, ela obtém, de acordo com a conformação das vias disponíveis, a eficiência desejada para suas operações. Para que as atividades logísticas sejam desempenhadas ao menor custo e no tempo correto, é importante que se considerem devidamente as alternativas modais, os pontos de transbordo e armazenagem da carga, bem como a localização relativa dessas instalações ao longo do percurso a ser realizado (CNT, 2021).

As políticas de transporte no Brasil têm focado, tradicionalmente, nos diferentes modais de forma individualizada. Porém é necessário promover a interconexão entre eles de forma eficiente, segura, flexível e sustentável, a fim de viabilizar uma utilização racionalizada do sistema. A melhoria do desempenho do setor, portanto, deve incluir um aumento da disponibilidade e dos serviços dos terminais – infraestrutura imprescindível para a viabilização da integração modal (CNT, 2021).

Sendo assim, para obtenção de eficiência, de redução de custos operacionais e de aumento da produtividade, faz-se necessário otimizar ao máximo os recursos disponíveis, como o aproveitamento da frota dos parceiros contratados nas operações de transferência entre os terminais, reduzindo os impactos ambientais, aumentando a capacidade operacional da empresa e reduzindo o volume de cargas não atendidas por falta de frota, e por fim, obtendo uma fidelização dos parceiros da empresa.



4.2 Descrição dos Resultados de *Benchmarking* Realizado com as Empresas: Expresso São Miguel e Magazine Luiza

Foi realizada uma análise das práticas institucionais por meio de *benchmarking* com empresas que são muito conceituadas no mercado em função do ótimo relacionamento com os clientes.

4.2.1 Expresso São Miguel

Empresa de transporte de cargas, a Expresso São Miguel, atende aos estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, com recente abrangência em São Paulo, e conta com frota própria de mais de mil caminhões, 24 veículos agregados e mais de 500 terceirizados. A empresa oferece serviços nos transportes de cargas fracionadas no modal rodoviário. A expresso São Miguel tem diferencial no mercado logístico entregas rápidas, pois conta com uma grande quantidade de filiais e parceiros distribuídos em pontos estratégicos de sua área de atuação.

Criada em 07 de fevereiro de 1995, iniciou suas atividades no município de São Miguel do Oeste/SC. Na época, a equipe era formada por 03 colaboradores e 02 unidades de negócio situadas na cidade de São Miguel do Oeste e Porto Alegre. Em 1996 mudou sua matriz de São Miguel do Oeste para a Cidade de Chapecó, na qual permanece até hoje.

No ano de 1999 já estava com mais de 60 colaboradores e 13 unidades de negócio. Em 2002 a marca Expresso São Miguel foi atualizada pela primeira vez chegando em 2004 com mais de 600 colaboradores e 38 unidades de negócio, com grande relevância ao Centro de Distribuição em São Leopoldo, que foi um grande marco no estado do Rio Grande do Sul. Em 2009 a empresa possuía 1.528 colaboradores e já contava com um dos principais Centros de Distribuição no meio do Estado de Santa Catarina, na Cidade de São Cristóvão do Sul, ponto extremamente estratégico para oferecer ainda maior agilidade no transbordo das cargas.



Em 2013 a empresa, com foco na profissionalização da gestão, criou o Conselho Administrativo e a Diretoria Executiva. A partir daí. a empresa supera crescimentos ano a ano finalizando 2021 com mais de 4.605 colaboradores e 146 unidades de negócio distribuídas nos quatro estados do Sul do Brasil.

A Expresso São Miguel tem um modelo de negócio diferenciado, que surgiu com a ideia de transportar, com caminhões, as cargas fracionadas, que no início, em 1995, eram embarcadas no bagageiro dos ônibus. Sua malha rodoviária foi desenvolvida com esse propósito, bem como trabalhar com horários fixos préestabelecidos de chegadas e saídas nas unidades, com ou sem carga (mercadoria).

Buscando estar sempre próxima do seu cliente, atualmente conta com 11 Centros de Distribuição em pontos estratégicos dos 4 estados — RS, SC, PR, SP —, permitindo uma malha rodoviária densa com um atendimento de alto nível. Mais de 50% de tudo o que coleta em um dia é entregue no outro: essa agilidade conquistou seus clientes, tendo, como diferencial, um processo operacional eficiente e confiável, com veículos que rodam mais de 44 milhões de Km no ano.

A maior parte dos veículos são próprios, o que demonstra o domínio sobre o negócio, com crescimento acelerado da organização nos últimos anos tanto em expansão como em capital próprio. Uma parte de suas linhas de transferências é realizada por veículos terceiros, que são dos franqueados que possuem as unidades chamadas Agências Terceiras, e realizam o atendimento da maior parte das cidades no serviço de coleta e entrega. Para essas linhas, são realizados contratos com valores pré-definidos, levando em consideração a quilometragem, o tipo de trecho, classificando como normal e sinuoso, e o tamanho de veículo. A partir disso, definese um padrão tabelado de valores, pago por linha fixa.

Para essa parceria, a empresa possui em suas bases uma central de abastecimento, facilitando a aquisição do combustível para os terceiros com preço mais acessível, descontando o valor gasto em faturas, que ocorrem com pagamento quinzenal.



A empresa também conta com um sistema ERP totalmente desenvolvido internamente e personalizado para os negócios, oferecendo maior agilidade e credibilidade na busca, além da distribuição e do armazenamento de dados. Ela fornece, ainda, opções constantes de evolução, conforme as necessidades e a expansão da empresa, adaptando-a para atender a todas as áreas internas, bem como seus clientes.

Dando ênfase ao assunto abordado no Projeto Aplicativo, a Expresso São Miguel também terceiriza parte de suas linhas a terceiros, que são empresas externas não franqueadas, chamadas de terceiros agregados. Elas realizam o serviço de transferência de uma cidade para outra, fixadas sempre na mesma linha. Diferente da terceirização acima, neste modelo é adotado um contrato fixado entre as partes para execução das linhas, em que o valor é definido entre as partes antes do início do contrato, por valor fixo de Km rodado — reajustado uma vez por ano, conforme índice INPC (Índice Nacional de Preços ao Consumidor).

Como diferencial, a empresa oferece alojamentos em todas as suas bases de forma gratuita, tag livre de pedágio e oportunidade de abastecimento interno. O modelo aplicado funciona muito bem e o índice de rotatividade é praticamente zero, pois oferece garantia de renda mensal e pagamentos quinzenais após emissão da nota fiscal.

O controle das viagens é realizado pela Expresso São Miguel e é repassado ao agregado no fechamento, para conferência e emissão do documento fiscal. A responsabilidade do transportador terceirizado é manter o veículo em perfeitas condições de tráfego, conforme normas internas da organização. As empresas terceiras têm a obrigação de manter, nas linhas de transferência, motoristas experientes com a aprovação no gerenciamento de risco e cumprimento das normas internas exigidas pela Expresso São Miguel, como regras de circulação interna no pátio da empresa e no uso dos alojamentos; cumprimento dos horários das linhas, conforme definição dos tempos de percurso estabelecidos entre unidades; velocidade limite de circulação nas rodovias; motoristas devem se apresentar com vestimenta padrão, entre outros regidos em contrato.



Entre os dados mais importantes observados na fase de coleta de benchmarking, que contribuem com o projeto aplicativo, está a maneira que a Expresso São Miguel se relaciona com os terceiros. A empresa é muito respeitada pelos terceiros e agregados, por mais que sejam apenas prestadores de serviço: todos eles se apresentam como funcionários da Expresso São Miguel, a exemplo de uniformes, veículos plotados e no método de atendimento.

Esta padronização passa aos terceiros de transferência uma confiança maior. Um ponto importante é a padronização dos valores pagos a eles, pois todos sabem o que irão ganhar e, mesmo que haja diferenças salariais, entende-se que é devido à particularidade da linha executada. Pode ser citado como diferencial da Expresso São Miguel a captação dos terceiros de transferência: eles passam por um processo seletivo rigoroso, que visa identificar no interessado as características de sua forma de trabalho, verificando se estão alinhados com a organização. Além disso, são simulados valores que os terceiros de transferência irão ganhar antes da contratação, oferecendo a ele a opção de perceber como serão seus ganhos atuais e futuros.

A esses novos terceiros agenciadores, a Expresso São Miguel também oferece um auxílio nos aluguéis dos barracões por um período e, dependendo da localidade, com a ajuda de custos iniciais até a estabilidade do negócio. Essas condições são negociadas na contratação e não são ofertadas a todos, pois depende da região e do potencial de retorno. O objetivo é conseguir que o parceiro se torne sustentável e contribua com o crescimento da organização.

É notável o esforço e a preocupação que a Expresso São Miguel tem em manter seus valores vivos e presentes nas ações de seus colaboradores e parceiros, buscando desenvolver e especializar todos os seus processos, tendo departamentos responsáveis por essa questão. A empresa possui, também, uma escola de negócio, que possibilita a formação de profissionais em MBA, promovendo e facilitando a interação e o envolvimento de funcionários próprios e terceirizados em cada projeto.



4.2.2 Magazine Luiza – "Magalu"

A rede de lojas Magazine Luiza começou com uma pequena loja de presentes na cidade de Franca no interior de São Paulo, em 1957, pelo casal Luiza Trajano e Pelegrino José Donato, tios da atual gestora, Luiza Helena Trajano. De acordo matéria: *Inspire-se – Magazine Luiza: a Marca Com o DNA na Inovação*, divulgada pelo site Empresas Cooperativas (2019),

o objetivo era criar uma rede de lojas, a fim de empregar os familiares. Entretanto, o negócio deu tão certo que, em 20 anos, a loja já possuía cerca de 30 filiais. E foi justamente o amor pelas pessoas e gosto por inovação que a empresa foi crescendo e conquistando todo o Brasil. Hoje já são mais de 1.481 lojas em todo país, tornando-se uma das maiores redes de varejo do Brasil.

Ainda, segundo o site Empresas Cooperativas (2019), com objetivo de acelerar a expansão da marca, "em 1999 foi implantada a primeira loja virtual que posicionou a Magazine Luiza como um dos principais representantes do e-commerce no Brasil. **Magalu,** é o nome do aplicativo da Magazine Luiza. Ele é, hoje, um dos aplicativos da categoria 'mais baixados' no Brasil".

Colocar a Magazine Luiza no "Mundo Digital" é responsabilidade do seu departamento de tecnologia, que cuida do desenvolvimento de novas soluções para a empresa, bem como por diversas outras inovações fundamentais para o alcance do sucesso digital observado hoje. Presente nas principais plataformas das redes sociais, suas lojas virtuais servem de apoio as suas lojas físicas, distribuídas por mais de 830 cidades, de 21 estados brasileiros.

Mesmo no período da pandemia, sua forte presença online permitiu, de acordo com a empresa, que as vendas da rede crescessem 49% no segundo trimestre de 2020, somando R\$ 8,6 bilhões de reais, comparado ao mesmo período do ano anterior.

Para Magazine Luiza, o que favorece a fidelização do cliente é a forma como a empresa interage com seu público, tanto clientes como funcionários. Por isso, o espaço que ocupa nas redes sociais fortalece a comunicação e interação com os clientes, sejam eles internos ou externos. Além disso, promove uma unidade de ação



e atendimento que se aplica tanto para as trocas de mensagem pelas redes sociais, quanto pela loja física, com especial atenção para o uso de uma linguagem cada vez mais próxima do seu público. O que significa dizer, utiliza de uma estratégia simples e acessível de humanização, como diz a expressão "falar a mesma língua", ou seja, entendimento, troca, parceria. Essa pode ser uma das iniciativas que aumentam a aproximação com o cliente, tornando-o muito mais suscetível a uma abordagem de vendas. Mas vale ressaltar que é preciso manter a constância e a preparação da equipe e dos clientes para essa modernização.

Nesse sentido, a mensagem que a evolução do Magazine Luiza pode nos dar é: aproveitar as oportunidades; ficar de olho nas novas tecnologias e usar o potencial de cada uma delas; aplicar essas ferramentas para criar um novo e melhorado relacionamento com o cliente; buscar melhorar sempre, mesmo que já seja referência na sua área; com uma aproximação ao cliente, visando que a qualidade e a quantidade de suas vendas podem crescer ainda mais.

4.3 Entrevistas com gestores da empresa

Foi realizada uma pesquisa de campo com quatro respondentes, que são funcionários do Grupo Coopercarga, para entender qual a visão deles acerca do modelo atual de logística, da satisfação do serviço prestado, da inovação nos processos de atendimento ao cliente e de como eles reagiriam caso uma ferramenta inovadora fosse implementada nessa área.

A técnica utilizada foi a pesquisa qualitativa descritiva, por meio de entrevistas semiestruturadas, cujo roteiro encontra-se no Apêndice C, para extrair o máximo de informações assertivas e valorosas. No momento da avaliação, será realizada uma análise documental de depoimentos escritos.

A Coopercarga é um Operador Logístico com mais de 30 anos no mercado, atende a todo o território Nacional e Mercosul, e tem em seu portifólio os negócios Transferência Brasil, Transferência Mercosul, Centros Logísticos, Operações Portuárias, Projetos Logísticos e Postos de Combustíveis. Possui uma estrutura



completa no Brasil e em diversos países do Mercosul: mais de 60 unidades (entre filiais e pontos de apoio), uma frota superior a 2 mil veículos e mais de 950 colaboradores diretos (gerando mais de 4.000 postos de trabalho).

A condição atual da empresa permite que estruture suas operações entre as áreas de acordo com sua necessidade, sendo de grande importância para o funcionamento operacional as áreas de CSC (Centro de Serviço Compartilhado), GRO (Gestão de Riscos Operacionais), Gestão de frota (Responsável pela gestão dos ativos) e o setor de Agregados (responsável pela prospecção de novos parceiros fidelizados). Considerando a importância destas áreas, realizamos entrevistas com os gestores responsáveis, a fim de entendermos o mercado atual e a importância de realizarmos um projeto de fidelização.

Nas entrevistas, foi possível identificar os principais problemas relacionados aos transportadores contratados somente para um embarque, isto é, a falta de histórico do transportador, a demora no processo como um todo, o checklist da documentação e a entrega de canhoto.

Para que esses problemas sejam solucionados, será necessário que a empresa faça alguns ajustes no processo para poder aumentar o percentual de embarques mensais com os mesmos transportadores; como interligar as informações entre as unidades e oferecer benefícios que a fidelização pode proporcionar, como taxas diferenciadas e propostas dedicadas, com valores fixos e variáveis, mantendo aproximação e gerindo a frota com definição de embarques mensais, gerando maior visibilidade sistêmica e otimização do tempo.

Conforme relata o gerente GRO, o setor enfrenta grande dificuldade devido às restrições que hoje já estão sendo impostas pelas Companhia de seguro aos embarques de transportadores que não possuam vínculos com a Transportadora. As seguradoras estão solicitando somente embarques em veículos que possuam mais de 12 viagens ou que sejam frota da empresa. Dessa forma, as seguradoras buscam garantir maior segurança e redução nos índices de roubo de cargas.



Além de termos as exigências do mercado impostas pelas seguradoras, temos o atendimento direto ao cliente, que fica comprometido quando é realizada a contratação de transportadores de primeira viagem. Segundo o gerente de frota, o nível de serviço prestado por transportadores de primeira viagem é inferior aos níveis que conseguimos ter com transportadores fidelizados, principalmente pelo conhecimento das operações e processos de cada cliente. Fator este que é percebido pelos clientes e que alguns, inclusive, já exigem que o transportador oferte para embarques somente veículos fidelizados, não permitindo o embarque de terceiros de primeiro embarque.

Segundo, ainda, o gerente de frota, hoje, a importância de o transportador estar vinculado a uma empresa está cada vez maior, pois trabalhar de modo autônomo não gera confiança ao cliente, que prefere transportador fidelizado, pois sabe dos benefícios e garantias desse processo. Relata, também, que a relação entre transportador e Coopercarga é uma relação muito saudável, inclusive, muitos são fundadores da transportadora, mas é necessário continuar buscando novas oportunidades, novos segmentos e possibilidades de investimentos para que possam gerar novos mercados para esses transportadores, que estão fidelizados e que possibilitem a entrada de novos investidores.

Aumentando a fidelização de transportadores na operação, na transferência de cargas a nível do Brasil, a empresa ganha em clientes, em atendimento, em prestação de serviço, em entrega de cargas, em redução de problemas, como avarias e sinistros, podendo utilizar esses transportadores para fidelizar clientes. Porém, para isso, segundo relato da gerente de CSC, é necessária uma mudança cultural por parte dos colaboradores, além de capacitar as pessoas para que tanto o transportador como o cliente estejam assistidos e orientados e as informações interligadas em um sistema aberto a todos os envolvidos no processo.

Fica evidente a necessidade de adequar e adaptar os colaboradores aos novos conceitos de trabalho, atualizando-os aos novos modelos de gestão e mudanças culturais, fazendo-os perceber a importância de interligar todas as informações para um mesmo sistema e mapeá-las, podendo assim ter acesso em tempo real às



informações do veículo, sua produtividade e rentabilidade, atendendo às necessidades do transportador.

Com as exigências impostas pelo mercado cada vez maiores, a fidelização é fundamental para que os processos sejam menos trabalhosos e com maior agilidade. Hoje os sistemas estão interligados e realizando validações de dados com sistemas como Sefaz, Receita Federal, ANTT e sistemas homologados para pagamentos de valores de fretes e pedágios. Quando trabalhamos com transportadores fidelizados, estes dados são todos checados e disponíveis, proporcionando maior agilidade nos processos, conforme relata a gerente de CSC.

4.4 Pesquisa de satisfação com transportadores

Foi elaborada, também, uma pesquisa com quarenta e cinco transportadoras agregadas à Coopercarga, para coletar informações acerca da percepção e dos motivos que as levam a escolher a empresa.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados na pesquisa, apresentados no Apêndice A, foram formulados pelos próprios autores e aplicados, presencialmente e por intermédio de chamadas telefônicas, aos representantes das empresas. A partir desses dados, foram desenvolvidas análises sobre os tópicos que consideramos mais pertinentes e com maior impacto sobre o problema objeto dessa proposta de projeto.

A pesquisa foi realizada com empresas que prestam serviços à Coopercarga, sem possuir nenhum vínculo com a empresa. Estes transportadores carregam, no mínimo, uma vez ao mês com a Coopercarga, mas não são empresas fidelizadas. Estas transportadoras possuem frota de 01 até 05 veículos, nos segmentos siders e graneleiros.

As transportadoras entrevistadas possuem suas respectivas sedes nos estados da BA, AM, MG, MS, PE, PR, RJ, RS, SC e SP.



8,89%

Sim

Às vezes

Não

Gráfico 2 – As rotas disponibilizadas pela Coopercarga, atendem suas demandas?

Fonte: Elaborado pelos autores

Para o transportador, possuir cargas em todos os destinos, ou seja, no Brasil todo, é uma vantagem extremamente importante, pois é a garantia que o seu ativo não ficará improdutivo. Na pesquisa, 88,89% dos transportadores entrevistados afirmam que a Coopercarga atende as suas expectativas em relação à disponibilidade de cargas a nível do Brasil.

A capilaridade da Coopercarga e a carteira de clientes da empresa permitem grande oferta de cargas para toda sua frota, sendo necessária a busca por veículos parceiros para atender ao volume de programações de cargas disponibilizado diariamente.

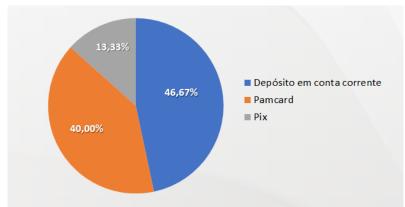


Gráfico 3 – Como você gostaria que o Grupo Coopercarga pagasse o seu saldo?

Fonte: Elaborado pelos autores



Conforme as informações coletadas, percebe-se que 46,67% dos transportadores gostariam de receber o saldo de frete através de pagamento em conta corrente. Este processo é mais aceito entre os transportadores devido à facilidade com que eles têm acesso aos valores, além da menor burocracia de cadastros e/ou transferência de uma conta para outra. Com o dinheiro em suas respectivas contas, eles conseguem ter maior gestão dos valores que são depositados.

A prática atual da Coopercarga é efetuar o pagamento de todos os fretes via cartão Pamcard, mas somente 40% dos transportadores estão satisfeitos com o modelo, de acordo com o que foi apontado na pesquisa. Percebemos, então, uma oportunidade para adequarmos o modelo atual de pagamento.

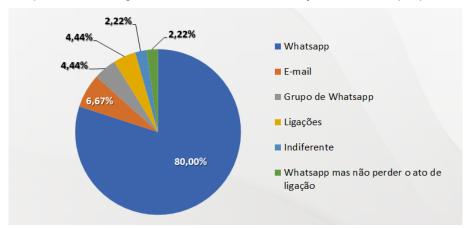


Gráfico 4 – De que forma você gostaria de receber as informações de embarque pela Coopercarga?

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme apontado na pesquisa, o WhatsApp é a ferramenta de maior utilização entre os transportadores para busca de fretes: 80% deles indicam que preferem receber mensagens contendo todos os detalhes da carga para que tenham tempo para analisar, além de um registro digital que informa o que a transportadora está disposta a pagar e em quais condições — como peso da carga, quantidade de entregas, valor da mercadoria e outros.

A forma como a Coopercarga envia as informações sobre as cargas está de acordo com o que os transportadores apontam como melhor opção, pois a área operacional faz disparos manual de mensagens para os transportadores, tanto individualmente quanto em grupos de WhatsApp. Este processo é realizado de acordo



com a necessidade de veículos, ou seja, não possui hoje uma estratégia de abordagem, o envio das mensagens é feito sem a confirmação do real interesse do transportador para o destino ou condições do embarque.

A utilização de ferramentas como WhatsApp tem facilitado muito a vida das transportadoras. Com esse aplicativo, a abrangência de transportadores alcançados por uma pessoa na área operacional é extremante superior, quando comparado, por exemplo, a ligações telefônicas. Mesmo com o avanço, percebemos oportunidades de melhorias, pois outras empresas já utilizam o WhatsApp de forma muito mais produtiva e, devido às parametrizações possíveis nestas ferramentas, com menor custo e superior assertividade.



Gráfico 5 – Existem problemas recorrentes durante a viagem?

Fonte: Elaborado pelos autores

No gráfico acima identificamos um dos pontos de grande impacto na fidelização de transportadores. A emissão do Ct-e é um ponto extremamente importante para eles, pois a perda de algumas horas aguardando a documentação, afeta não somente a produtividade, mas impacta bastante o motorista, que fica parado, o que gera enorme insatisfação entre os transportadores.

A Coopercarga, por ser uma empresa de grande porte, com seus processos muito bem estruturados dentro de um ERP robusto, que possibilita o controle e blindagem de todas as etapas operacionais, paga um preço alto quando comparado com outras empresas no quesito agilidade.



Cabe neste ponto algumas observações em relação a como outros transportadores trabalham. Como exemplo, temos a empresa Expresso São Miguel, citada como *benchmarking* em nosso trabalho. A empresa realiza milhares de coletas em cada dia e as entrega em até 24 horas, tendo como sistema um ERP próprio, desenvolvido com foco exclusivo no negócio que proporciona maior agilidade em suas operações.

No mercado também temos empresas, como a Multicte e Unidocs, que são especializadas na emissão de documentos. Elas prestam serviços de emissão de CT-es para grandes embarcadores como Aurora, Danone, Ambev e Piracanjuba, conseguindo efetuar as emissões com tempo de até três segundos após a missão da Nota fiscal da mercadoria.

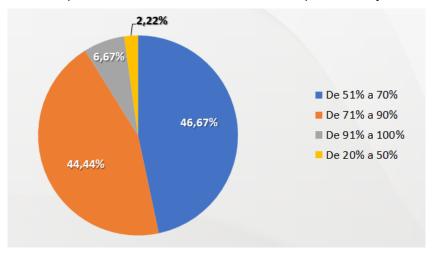


Gráfico 6 – Qual o percentual de adiantamento necessário para realização das viagens?

Fonte: Elaborado pelos autores

O pagamento de parte do frete como adiantamento é fundamental para que o transportador consiga realizar a viagem sem ter que utilizar de capital próprio para chegar ao destino: 46,67% dos transportadores afirmam que entre 51% a 70% do valor do frete é suficiente, já 44,44% considera necessário 71% a 90% do frete.

A prática da Coopercarga é adiantar até 50% normalmente, podendo chegar a até 70% em rotas específicas, onde há a necessidade de um valor maior devido ao frete ser menor. Se comparado com o mercado, grande parte das transportadoras



oferecem aos transportadores até 70% do frete em todas as rotas, podendo chegar facilmente até 90% do valor quando necessário.

No que diz respeito à qualidade da capilaridade, a Coopercarga possui um grande diferencial, quando comparado com outras empresas, fato este reconhecido pelos transportadores, em que 88,89% estão satisfeitos com a disponibilidade de cargas em todo o território nacional. Este ponto deve ser melhor explorado, considerando que a Coopercarga possui o percentual de aproveitamento de veículos de somente 38%, ou seja, este é o percentual dos transportadores que realizam mais que um embarque/mês na empresa. Isso significa que 62% dos embarques são realizados por transportadores que carregam somente uma vez no mês. Esse é um ponto extremamente relevante a ser explorado pela empresa e uma grande oportunidade para o desenvolvimento de um projeto de fidelização que possibilite melhor aproveitamento dos transportadores que já carregam com a empresa.

Cabe à transportadora investir em novas tecnologias para emissão de documentos e aprimoramento de seus processos operacionais, que permitam a redução do tempo perdido pelos transportadores, evitando o desgaste na relação entre motoristas e transportadores, ocasionado pela demora no início da viagem, o que afeta não somente a produtividade da viagem, mas, também, na vida pessoal do motorista.

Com relação às ofertas de cargas, a Coopercarga também atende bem seus transportadores, já disponibilizando cargas da forma como eles gostam de receber. Conforme demonstrado na pesquisa, 80% dos motoristas preferem receber oferta de cargas através do WhatsApp. Neste ponto observa-se que algumas melhorias podem ser realizadas, pois atualmente o envio de oferta de cargas é realizado de forma manual e sem critérios definidos. Temos informações de cargas sendo realizadas quando o transportador já realizou a contratação de outro embarque com empresas concorrentes, onde a oferta das cargas é gerada de forma atrasada, desnecessária e consumindo horas operacionais, além de cargas sem um histórico de preferências de destinos de carga da transportadora, ofertando a ele algo em que não possui interesse devido a não estar relacionado às suas rotas habituais.



Entre as melhorias, consideramos como oportunidades as formas de pagamentos apontadas na pesquisa, em que somente 40% dos transportadores estão satisfeitos com o modelo atual: cabe uma análise mais aprofundada medindo os impactos que uma mudança nesta condição possa gerar. Também a alteração nos limites de adiantamentos deve ser considerada, pois o modelo atual atende a expectativa de somente 46% dos transportadores.

Concluindo, identificamos oportunidades nas áreas operacional e financeira da Coopercarga — percebe-se maiores impactos para fidelização dos transportadores. Nestas áreas encontramos vários ofensores ao processo que, nos cases da Expresso São Miguel e Magalu, foram facilmente resolvidos: no case Magalu, com a inserção de tecnologias inovadoras, proporcionando maior assertividade e redução de custos; e no case da São Miguel, o foco de retenção dos fidelizados, através de incentivos inerentes à atividade foco, faz com que a fidelização e a retenção de transportadores seja facilmente alcançada.



5 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO

O presente trabalho foi embasado na revisão de literatura e em pesquisas de campo (através de questionários respondidos pelos transportadores terceirizados, entrevistas internas com gerentes, diretores da Coopercarga e no benchmarking) realizados para identificar qual a melhor maneira de implementar o projeto aplicativo nas operações diárias do Grupo Coopercarga. A estratégia engloba o pleno entendimento do funcionamento de uma célula operacional corporativa e necessita envolver diversos setores da empresa para que se tenha êxito.

5.1 Proposta de valor para transportadores fidelizados Coopercarga

A ferramenta utilizada de forma estratégica, para construir uma proposta de fidelização que trouxesse valor para os transportadores terceirizados da Coopercarga, foi o Canvas de Proposta de Valor, com o intuito de auxiliar a empresa a compreender melhor os seus clientes e a entender o que poderia ser oferecido para eles, que fosse percebido como valor. Por unir os blocos de "mapa de valor" e "perfil do cliente", o Canvas da proposta de valor responde às duas principais questões propostas por esses blocos: Para quem a empresa cria/faz/comercializa? O que a empresa pode criar/fazer/comercializar que seja desejável?

Em resumo, a proposta de valor é a resposta para a simples pergunta: por que as pessoas devem fazer negócio comigo e não com meus concorrentes? Por isso, ela é a explicação do diferencial de uma empresa e o que determina se o seu produto ou a sua empresa realmente possuem valor. O Canvas de proposta de valor é dividido em duas partes: mapa de valor e perfil do cliente. No perfil do cliente, esclarecemos a compreensão desses clientes. Já no Mapa de Valor, descrevemos como pretendemos criar valor para esses clientes. Desta forma, um deve se encaixar no outro.

Assim, foi possível conhecer as necessidades e os desejos para estreitar as relações entre a empresa Coopercarga e seus clientes transportadores agregados, buscando uma fidelização para tornar a parceria um negócio mais lucrativo para ambas as partes.



Produtos e Lista de todos os produtos e Serviços servicos em torno dos quais Ganhos uma proposta de valor é construída Descrevem os resultados que os clientes querem alcançar ou os beneficios concretos que estão procurando Criadores Descrevem aquilo de ganho que os clientes estão Tarefas tentando realizar no seus produtos e trabalho e na vida dos Ø serviços criam 🙎 ganhos para o em geral, conforme clientes ☑ = suas próprias cliente palavras Doves Descrevem os resultados ruins, os seus produtos e Atenuantes de serviços aliviam as dores do cliente riscos e os obstáculos relativos às tarefas do cliente

Figura 3 - CANVAS Proposta de Valor

Fonte: Elaborada pelos autores.

Ganhos Produtos e Gestão facilitada Disponibilidade de cargas Serviços Organização da gestão Redução nos custos Aumento na rentabilidade Otimização no tempo de resposta da disponibilidade de cargas Parcerias em postos conveniados para descontos em combustíveis Criadores · Oferta de cargas de acordo com historico de embarques V As melhores cargas Tarefas Priorização na disponibilidade Mais produtividade de cargas Ø dos Descontos no combustivei Rapidez na solução Pagamento de fretes mais rapido Ø clientes Transparência e controles na Doves Elevado Transportando com a Coopercarga, garantia de recebimento do frete de inadimplência no mercado A Coopercarga garante mais cargas a transportador fidelizado Maior possibilidade de volume de Falta de cargas Atenuantes de · Dificuldade de cargas com valores mais rentáveis de acordo com frequência de acessar cargas aceite de embarques de carga da

Figura 4 – Proposta de Valor da Coopercarga

Fonte: Elaborado pelos autores





Figura 5 – Proposta de Valor Coopercarga

Fonte: Elaborado pelos autores

5.2 Proposta de Solução

De modo objetivo e funcional, o estudo em questão propõe a implementação de uma célula operacional corporativa, possibilitando, assim, maior aproximação entre empresa e transportadoras, por meio de pessoas capacitadas e preparadas para operar neste modelo de trabalho, que será realizado a nível Brasil.

A proposta inicial é realizar um trabalho de reestruturação no modelo de trabalho atual da empresa Coopercarga, tendo em vista que hoje a empresa possui 15 filiais em todo o território nacional, cada uma delas operando em um modelo isolado de trabalho, no quesito contratação de transportadores. Esse modelo tem demonstrado problemas para fidelização, pois cada uma das filiais opera com suas próprias margens de lucro praticadas em cada frete, ou seja, as filiais aplicam descontos de acordo com sua necessidade de veículos: quando possuem uma grande oferta de cargas, reduzem o lucro para aumentar a contratação; quando existem poucas cargas e alta oferta de veículos, aumentam os lucros em virtude da oferta.



Esse modelo de trabalho apresenta problemas devido a não construir vínculos com os transportadores ou gerar valor perceptível para eles. O modelo faz com que a Coopercarga tenha um índice de reaproveitamento abaixo de 30%, isto é, dos transportadores carregados no mês, menos de 30% trabalham fidelizados à empresa, realizando mais de um embarque no mês.

O modelo atual também apresenta dificuldades devido à falta de informações geradas pela forma como cada filial faz sua gestão. Cada uma possui, em sua estrutura, setores financeiros e pós-venda — pontos que, em nossa pesquisa, são apresentados como problemas para os transportadores.

Através da célula corporativa sugerida para implantação em Concórdia-SC, composta por 05 pessoas capacitadas e treinadas para trabalhar com os mais de 300 transportadores que carregam todos os meses na Coopercarga, objetivamos estreitar a ligação com eles.

Na fidelização, é necessário a geração de valor para o transportador. A célula irá trabalhar em conjunto com todas as filiais, ofertando cargas em todo Brasil para transportadores que já estejam com cargas da Coopercarga. Assim, o objetivo da célula é o reaproveitamento dos veículos, ou seja, fazer um novo embarque dentro da estrutura.

Considerando a fidelização como uma das necessidades para o crescimento da Coopercarga, elencamos a estrutura de fidelização discriminando benefícios e deveres dos transportadores, de acordo com o nível de classificação atingido por eles.

No projeto elencamos quatro níveis de transportadores:

Nível Terceiro

Transportadores com uma viagem na empresa e que não possuem recorrência de embarques.



Benefícios:

- Cadastro facilitado nos postos Coopercarga.
- Oferta de cargas pelo aplicativo.
- Taxa administrativa mínima de 18%.

Deveres:

Honrar com o contrato firmado para o embarque.

Nível Bronze

Transportadores com mais de dois embarques por mês na Coopercarga.

Benefícios:

- Cadastro facilitado nos postos Coopercarga.
- Oferta de cargas pelo aplicativo.
- Gestão priorizada através da célula de fidelização.
- Pagamentos de fretes diferenciados, antecipação de fretes pelo aplicativo.
- Taxa administrativa 16%.
- Acesso ao programa de fidelização, dando direito a subir ao nível prata.

Deveres:

- Honrar com o contrato firmado a cada embarque.
- Priorizar embarques pela Coopercarga.
- Manter o aplicativo ativo durante toda viagem.

Nível Prata

Benefícios:

- Desconto de até 5% nos postos da Coopercarga.
- Oferta de cargas pelo aplicativo, com priorização em relação aos níveis anteriores.
- Gestão especializada feita pelo setor de frota.
- Pagamentos de fretes diferenciados, antecipação de fretes pelo aplicativo.



- Taxa administrativa 14%.
- Acesso ao programa de fidelização, dando direito a subir ao nível ouro.
- Antecipação de até 80% do frete pelo aplicativo.

Deveres:

- Honrar com o contrato firmado a cada embarque.
- Carregar somente cargas da Coopercarga.
- Manter o aplicativo ativo durante toda viagem.
- Veículo adesivado com a logo da Coopercarga.
- Motorista uniformizado.
- Realizar os cursos disponibilizados na plataforma digital da Coopercarga.

Nível Ouro

Benefícios:

- Desconto de até 8% nos postos da Coopercarga.
- Oferta de cargas pelo aplicativo, com priorização em relação aos níveis inferiores.
- Gestão especializada feita pelo setor de frota.
- Pagamentos de fretes diferenciados, antecipação de fretes pelo aplicativo.
- Taxa administrativa 10%.
- Antecipação de até 80% do frete pelo aplicativo e pagamento do saldo em
 02 dias após a entrega.
- Priorização para ingresso em operações dedicadas ou com maior nível de rentabilidade.
- Possibilidade de compra de veículos com desconto no pacote de compra da Coopercarga.
- Aquisição de pneus e peças pelo pacote Coopercarga.

Deveres:

- Honrar com o contrato firmado a cada embarque.
- Carregar somente cargas da Coopercarga.
- Manter o aplicativo ativo durante toda viagem.



- Veículo adesivado com a logo da Coopercarga.
- Motorista uniformizado.
- Realizar os cursos disponibilizados na plataforma digital da Coopercarga.

Considerando que a mudança de classificação é algo que os transportadores percebem como importante para aumento da rentabilidade do seu negócio, a Coopercarga irá prover a mudança de classificação de acordo com a pontuação atingida por cada transportador, a pontuação será estabelecida considerando os indicadores da operação que o transportador estiver atuando, bem como, promoveremos pesquisas de satisfação com relação aos critérios e classificação de pontuação com os transportadores.

5.2.1 Aplicativo para Controle e Gestão

Considerando que a célula corporativa dependerá de muitas informações, buscaremos de forma inovadora a geração de informações e controles através do aplicativo interno de gestão chamado CooperPlace — a base de geração de informações para oferta de cargas, gestão de veículos, controle financeiro e maiores ganhos aos transportadores, como abastecimento com valores diferenciados, facilidade na antecipação de recebíveis e gestão de sua empresa.

Com a necessidade de gerar um controle de gestão, a célula corporativa terá informações de toda frota de transportadores que carregam com a Coopercarga. Desta forma, será possível a oferta de cargas de acordo com a região e com a localização de cada veículo, de forma rápida e eficiente.



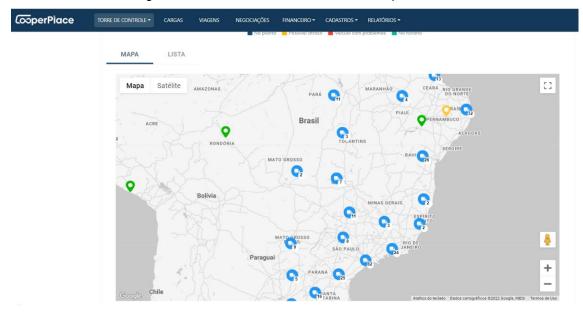


Figura 6 – Tela de Monitoramento de Transportadores

Fonte: CooperPlace (2022)

Tendo a base com os dados de todas as transportadoras, a proposta é desenvolver a oferta automatizada de cargas dentro do aplicativo, utilizando tecnologia. Dentro da plataforma, teremos a disponibilidade de cargas de todas as filiais, com todas as informações necessárias para ofertá-las aos transportadores que já estão na base de forma automática e de acordo com a região de disponibilidade de cada equipamento, de forma antecipada e assertiva, considerando, inclusive, os históricos de embarque e rotas de preferência de cada transportador.

Além disso, será possível que o transportador, através do aplicativo, tenha acesso a todas as cargas e possa, assim, escolher seu próximo destino, aceitando e negociando a carga pelo aplicativo.



Negociações
Inicio / Negociações
Número DA CARGA

Carga #134536
PAULO EDUARDO PEREIRA
Passo Fundo-RS → Rio de Janeiro-RJ

Carga #132823
Wagner Barbosa
Passo Fundo-RS → Jaru-RO

Figura 7 – Tela de oferta e negociações de cargas

Fonte: CooperPlace (2022)

No aplicativo também será desenvolvida a ferramenta para gestão financeira das transportadoras, contendo informações, como valores de fretes pagos discriminados por eventos, por exemplo: carga, descarga, pedágios e outras informações que não são consideradas como frete, facilitando a visualização e o entendimento dos transportadores, ponto de extrema importância para eles, conforme abordamos na construção deste trabalho.

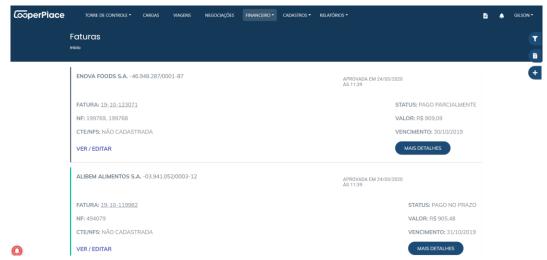


Figura 8 – Gestão financeira

Fonte: CooperPlace (2022)



Outra situação problema apresentada na pesquisa é a demora na emissão do CT-e, documento necessário para que o transportador inicie a viagem. O aplicativo Cooperplace será interligado com o TMS da Coopercarga, possibilitando que o transportador tenha acesso, de forma digital, imediatamente após a geração do documento dentro do APP.

Um ponto muito relevante apresentado pelos transportadores é a necessidade de um adiantamento para a realização de viagens maiores. A partir dessa demanda, será possível fazer a antecipação de recebíveis dentro do APP de forma prática, simples e funcional, realizada pelo próprio transportador. Através desta funcionalidade, ele poderá antecipar uma parcela de 30% do seu frete em postos cadastrados, podendo ter até 80% de antecipação do frete.

A seguir é demonstrado o plano 5W2H utilizado no presente projeto e tido como uma ferramenta de planejamento que descreve as ações que devem ser implementadas com nitidez, a fim de facilitar a consulta e a execução das atividades.

Os 5 W são *what, why, where, who* e *when*, que significam, respectivamente: o quê, por que, onde, por quem e quando será feita cada atividade.

Já os 2 H, são *how* e *how much*, ou seja, como será e quanto custará cada etapa.

						QUANDO			
O QUÊ	POR QUE	СОМО	QUEM	ONDE	QUANTO	Inicío	Término		
Criação de	Reaproveitar os transportadores aumentando o nivel de	Restruturando a gestão operacional	Arthur	Coopercarga Gestão de frota	R\$ 0,00	01/07/2022	30/07/2022		
uma celula de controle corporativa	fidelizados, ampliando a capacidade e	Desenvolvendo as funcionalidades no APP	Diogo	Coopercarga TI	R\$ 0,00	10/07/2022	30/08/2022		
·	atendimento do volume de cargas na Coopercarga.	Realizando a divulgação do APP junto aos transportadores	Equipe de Marketing	Coopercarga Marketing	R\$ 0,00	01/09/2022	30/09/2022		



5.3 Análise de Viabilidade

Aqui iremos abordar sobre as questões financeiras e legais para o desenvolvimento das funcionalidades do aplicativo, assim como as alterações e os custos na estrutura para a composição da célula operacional corporativa e as melhorias nas funcionalidades do aplicativo CooperPlace.

5.3.1 Viabilidade técnica

Observa-se que o presente projeto atende aos requisitos técnicos, já que parte dele já está em funcionamento dentro da Coopercarga. O aplicativo já responde às funcionalidades internas nas atividades de gestão operacional, como lançamentos de cargas — todas elas são lançadas dentro do aplicativo, atendendo, em completude, as informações relacionadas às cargas disponibilizadas pelos clientes.

A empresa também já faz o processo de gestão de risco no aplicativo, sendo realizadas as atividades de cadastros de novos transportadores e as consultas do perfil de cada motorista.

Para implementação das funcionalidades necessárias para a gestão dos processos é essencial que a célula operacional tenha suporte tecnológico que facilite a gestão e aumente a produtividade. Para isso, serão necessários ajustes no fluxo da informação internamente. Não será necessária a contratação de mão de obra externa para os ajustes. A gestão e o desenvolvimento das funcionalidades do aplicativo são realizados pela equipe de TI da Coopercarga.

Tendo como foco do projeto a redução de mão de obra na realização das atividades operacionais, consideramos que não será necessário realizar demissões, visto que, projetamos um aumento de receita, o qual possibilitará a realocação desta mão de obra para outras áreas na empresa.



5.3.2 Viabilidade operacional

Para que o aplicativo atenda às necessidades operacionais da célula corporativa, será necessário seguir um escopo que contém pontos importantes na visão dos transportadores.

01. Oferta de cargas automatizadas;

Uma das formas de melhorar a fidelização está diretamente ligada à oferta de cargas. Neste quesito é fundamental ter o aplicativo com a funcionalidade para que se consiga aumentar o reaproveitamento de veículos.

02. Gestão financeira;

Contendo extratos de fretes objetivos e intuitivos, melhorando o entendimento e a gestão das transportadoras fidelizadas.

03. Integração com TMS para recebimento do CT-e de forma eletrônica;

Considerando que o CT-e é um documento obrigatório para transporte de cargas, recebê-lo de forma automática e integrada no momento em que o documento for gerado, facilitará a gestão, reduzirá o tempo — em virtude de não ser mais necessário o envolvimento humano — e evitará erros causados por envios incorretos.

04. Antecipação de recebíveis.

Entre as principais adversidades experienciadas pelos transportadores, está a antecipação de fretes. No aplicativo será criada a funcionalidade de antecipação de recebíveis, de forma que o transportador possa antecipar até 80% do seu frete, 50% como valor e até 30% com óleo diesel nos postos Coopercarga e postos parceiros.



5.3.3 Viabilidade financeira

Será necessário que todos os equipamentos sejam espelhados para a empresa de gerenciamento de risco contratada pela Coopercarga. A Raster, que já é contratada pela empresa, fará a disponibilização do sinal dos veículos para que seja possível receber as informações referentes à localização deles através do aplicativo. Como a empresa somente fará o espelhamento do sinal, não teremos acréscimos na fatura paga atualmente, pois a Coopercarga já utiliza de uma ferramenta da Raster, chamada de RASTERLOG, a qual faremos integração no aplicativo.

Na imagem abaixo temos a posição dos veículos que hoje já é utilizada pelo setor de gestão de frota da Coopercarga, portanto será necessário somente a integração para o aplicativo CooperPlace.

raster COOPERCARGA S/A - 00 -Ð 頃 苗 2 ⑤ 鬥 ← ♠ Arraste aqui para agrupar informação por coluna 20/06/2022 20:47 0.07 km de FRIOFORT - SANTIAGO/CL O a Viagem: 100% PLGGG81 OGM5C12 RUBEM CORDEIRO DE MELO 20/06/2022 20:44 ♥ 0.06 km de ASSAI ATACADISTA LTDA - PAULISTA/PE SIMOES FILHO/BA PAULISTA/PE QJC-7126 OKG-2747 CARLOS HENRIQUE MONSALLI 20/06/2022 20:37 1.14 km de POSTO COLONIAL SHELL - SAO LUIS/MA BRAGANCA PAULISTA/SP SAO LUIS/MA () 30 Paradas MLB4D14 MLO8I57 MARCUS VINICIUS SIQUEIRA DO... 20/06/2022 20:45 👂 0.23 km de ASSAI ATACADISTA LTDA (FERNAO DIAS) - SA MENDOZA/AR **-** () SAO PAULO/SP 32 Paradas 20/06/2022 20/45 0.06 km de POSTO PICHILAU ABASTEÇA - BAYEUX/PB SIMOES FILHO/BA (1) > PUO-3568 ONG-2525 JUNIELSON DE SOUZA AMORIM 20/06/2022 20:38 ♥ 0.23 km de MECANICA PGR - PONTA GROSSA/PR BELEM/PA PONTA GROSSA/PR ECM6J77 RDA3J15 UARLEY CASTRO FREIRE 20/06/2022 20:44 2 31 km de GENERAL CABLE BRASIL IND. E COM. LTDA - IPOJUCA/PE POCOS DE CALDAS/MG > PLL9F22 PLL5A22 CLEBYSON MEIRA DOS SANTOS 20/06/2022 20:43 ♀ 2.40 km de GENERAL CABLE BRASIL IND. E COM. LTDA - IPOJUCA/PE POCOS DE CALDAS/MG 15 Paradas 也 ➤ ECM-7513 IWU-3686 MARCO AURELIO PEREIRA DA SIL.. 20/06/2022 20/43 Q 0.11 km de CD WMS SUPERMERCADOS DO BRASIL S/A - SANTOS/SP O 8 Paradas > IVX-4577 DXX-0421 JOAO VITOR TEIXEIRA TELLES 20/06/2022 20:44 ♀ 0.05 km de POSTO BUFFON 35 - CACHOEIRINHA/RS SANTOS/SP 20/06/2022 20:46 0.07 km de POSTO DO MAMÃO - PIRAI/RJ AIRTON JOSE PEDRUSSI QUEIMADOS/RJ > MIM4H56 MJL-8886 ANTONIO JUNIO FREITAS FERREI... 20/06/2022 20:35 ♥ 0.07 km de PARQUEADERO JUAN CARLOS - LOS ANDES, VARGINHA/MG PROVIDENCIA/CL Viagem: 97% U 52 Paradas (b) 9 Paradas EKH6A44 DTE2H69 UILLIAM ROBERT DA SILVA 20/06/2022 20:43 Q 2,17 km de FIGUEIROPOLIS/TO MOGI DAS CRUZES/SP GURUPI/TO Página 1 de 32 (631 itens) 1 2 3 4 5 ... 32 20 40 60 80 100

Figura 9 – Posição dos veículos utilizado pelo setor de gestão de frota da Coopercarga

Fonte: Rasterlog (2022)

Para a estruturação da célula de gestão operacional corporativa, será necessária a realocação de três pessoas, que hoje já atuam no setor de gestão de frota. Essa alocação é possível, pois, atualmente, esses indivíduos já desenvolvem funções relacionadas à fidelização de transportadores, o que não irá impactar nas atividades atuais.



Como custo adicional, teremos a contratação de duas pessoas, devido à necessidade projetada como mão de obra para negociação, e informações adicionais solicitadas pelos transportadores, já que isso ainda não é possível suprir com o aplicativo.

CUSTOS BASE CÉLULA OPERACIONAL E APLICATIVO							
Custo com pessoas	5 colaboradores: R\$6.300,00 p/ colaborador						
Custo Rasterlog	R\$11,00 p/ usuário						
Custos Benner (TMS)	R\$15,00 p/ usuário						
Desenvolvimento adequação do aplicativo	120 horas R\$104,00 p/hora						
Treinamento no novo fluxo operacional	240 horas R\$25,00 p/hora						

Em relação aos ganhos do projeto, podemos destacar o aumento no resultado com transportadores fidelizados, chegando a um aumento de 40% em relação à forma atual de trabalho, assim como a maior capacidade de atendimento aos clientes da carteira, em razão do maior volume de transportadores disponíveis para embarques diariamente.

			RECEITA A	TUAL E SOBRA COM FIDELIZADOS JUNHO	DE 2022		
In	vestimentos		Receita	% fidelizados em relação à receita total	Margem média	R	esultado
R:	\$ 50.110,00	R\$	11.232.541,00	32%	15%	R\$	224.650,82

	RECEITA PROJETADA APÓS 03 MESES DE IMPLANTAÇÃO DO PROJETO								
Inve	estimentos	Receita		% fidelizados em relação à receita total	Margem média	Resultado			
R\$	50.110,00	R\$	18.506.987,46	49%	18%	R\$ 370.148,00			

5.4 Cronograma de implementação

Considerando que as alterações principais serão realizadas no processo de oferta de cargas aos transportadores, o projeto apresentará maiores resultados a partir do momento em que as entregas das parametrizações solicitadas ao setor de desenvolvimento forem implementadas. Neste momento, teremos o maior retorno dos transportadores para fidelização, devido ao volume de cargas que será possível ofertar aos transportadores de forma automatizada.



TAREFA	RESPONSAVEL	MÊS 01			01		MÊS 02			MÊS 03			MÊS 04			MÊS 05			MÊS 06		
PRÉ-REQUISITOS									T								Τ				
Reunião inicial	Paulo																				
Concordância com os objetivos	Paulo							ı													
Reunião com Diretoria para apresentação do plano de implantação	Gilson									Т							T		П		
Iniciação	Fernando																				
Avaliação de Recursos Humanos para gerir o projeto (precisamos de 05 pessoas)	Paulo Andrade																				
Realizar reuniões quinzenais com a equipe operacional	Fernando																				
DESENVOLVIMENTO																					
Mapear os processos e etapas para implementação da solução	Diogo																				
Criação dos processos	Diogo/Fernando																				
Comunicação e treinamento da solução para os envolvidos	Fernando																Т		П		
Realizar teste piloto	Arthur																				
Aprovar teste piloto	Gilson																				
Liberar solução para Go Live	Fernando																				
Acompanhar Go Live	Fernando																T				
OPERAÇÕES																					
Realizar reunião de encerramento da implementação da solução	Fernando																				
Monitoramento da solução por 02 meses	Fernando																				
Encerrar o projeto formalmente	Gilson																Ī				



6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Foram realizadas pesquisas aprofundadas, a partir da leitura de trabalhos relevantes, de autores renomados, no que envolve o relacionamento com clientes, fundamentando o conceito de que vale a pena investir na fidelização dos transportadores. Através dos conteúdos analisados, fica evidente que existem maneiras de fidelização de clientes diferentes das já praticadas atualmente pela Coopercarga, possibilitando a formação de parcerias sólidas. Neste projeto, conseguimos identificar pontos de interesse entre a Coopercarga e os Terceiros, e estes podem ser utilizados para se criar um pacto de confiança, agregando valor para todos os envolvidos.

Durante a análise, foi possível identificar informações sobre os principais pontos envolvendo uma fidelização de transportadores de cargas. Foram utilizados meios, como pesquisa junto aos transportadores e com a gestão da Coopercarga. Tais pesquisas buscavam aspectos relevantes para agregar valor e atender às necessidades tanto da Coopercarga, como também dos transportadores que participavam ativamente do processo. Elas visavam identificar, também, soluções para melhorar a parceria entre estas empresas, reforçando e estabelecendo uma relação de ganha-ganha.

Com o resultado das pesquisas, podemos alegar que o transportador necessita de carga para manter o seu negócio e a Coopercarga possui esta disponibilidade em grande parte do território nacional, sendo atuante nos estados de BA, AM, MG, MS, PE, PR, RJ, RS, SC e SP, ou seja, uma área de grande abrangência, que demonstra a consolidação da empresa no Brasil. Com esta grande oferta de serviços, existe também uma responsabilidade junto aos seus clientes, possuindo a necessidade de encontrar parceiros consistentes e de confiança, garantindo que seu negócio perpetue, além de realizar as obrigações junto aos acionistas e fortalecer o crescimento da organização.

Há uma necessidade de formar boas parcerias, também, por parte dos terceiros, possibilitando à sua empresa a segurança de ter cargas sempre que



necessário, facilitando, assim, a gestão do seu negócio. Um dos pontos fortes evidenciados é a credibilidade e a garantia de o prestador receber pelos serviços prestados à Coopercarga, fato este que é de grande relevância para que eles possam cumprir com suas obrigações, sejam para a manutenção de seus veículos, sejam para o pagamento de parcelas, o sustento da família e o aumento de sua frota.

Foi realizado, ainda, benchmarking em duas empresas que utilizam maneiras diferentes de se relacionar e fidelizar seus clientes. Uma delas é a empresa Magazine Luiza (Magalu), que tem, como diferencial, um aplicativo com vendas no e-commerce com um catálogo de mais de 5 mil produtos à disposição dos clientes, fazendo com que eles encontrem quase tudo o que precisam no app — além disso, a empresa conta com uma grande rede de lojas físicas para ficar próxima do seu cliente final. Já a outra, a Expresso São Miguel, atua no segmento de transporte. Ela tem, como fator ímpar, a garantia de renda fixa aos seus parceiros, com linhas pré-definidas e com contratos firmados, fornecendo garantias de ganhos e de trabalho diário.

À vista disso, ambas as empresas utilizam maneiras consistentes de fidelização, que dão certo. Isso agregou no direcionamento de estratégias para a Coopercarga adotar junto a seus parceiros.

Todas as informações obtidas foram usadas em um Canvas VPD, facilitando a visualização dos dados coletados. Com base nele, desenvolvemos iniciativas que possibilitem atender às expectativas dos parceiros através de incentivos, de padronização de processos e de uma plataforma de interação rápida — entre os parceiros e a Coopercarga.

Nessa proposta, buscamos contemplar todos os itens discutidos. Além disso, criamos uma política de pagamento, considerando diversos critérios, classificando os transportadores por pontuação e possibilitando ganhos diferenciados conforme a frequência e a efetividade dos transportes. Isso fará com que os transportadores se tornem, de fato, parceiros consistentes da Coopercarga.



A proposta de solução também foi um dos pontos levantados pelos transportadores: a necessidade de uma plataforma de fácil interação entre transportadores e Coopercarga. Por isso, será desenvolvido um aplicativo que possibilite consultas em tempo real da disponibilidade de cargas por regiões, bem como valores de fretes. O aplicativo deve ser dinâmico e, ao mesmo tempo, de fácil manuseio e interpretação.

Foi feita uma análise de viabilidade do projeto, incluindo as questões técnicas e financeiras, e desenvolvido um cronograma de implementação.

Recomendamos a implantação deste projeto com base em todo o conteúdo estudado. Como guia, realizamos um cronograma de implantação, sendo que, para se obter um resultado efetivo, todas as unidades da Coopercarga devem adotar a mesma política. Esta padronização irá fortalecer os laços de confiança entre os transportadores e a Coopercarga, com foco na transparência das informações, pois saberão que, indiferente da região, os preços e os processos praticados serão tabelados. Terão, ainda, acesso às ofertas de frete e ao que receberão pela execução dele, facilitando seu planejamento antes de assumirem o compromisso de transportar.

Esta padronização fornecerá à Coopercarga dados para análise dos pontos que estão tendo êxito no projeto e, também, quais os que não estão tendo muita efetividade, possibilitando, assim, o aprimoramento, à vista do resultado desejado.

Alguns cuidados que a Coopercarga deve ter, em relação à implementação do projeto, são a necessidade de desenvolver ou monitorar o uso do aplicativo, buscando identificar se ele está compreensível e de fácil interpretação. Dessa forma, é preciso fazer com que os usuários não percam o interesse pelo aplicativo, pois, caso ele seja complexo, podem acabar buscando cargas em outras empresas que disponibilizam uma linguagem mais adequada ao dia a dia deles.

Outro fator imprescindível é a monitoração, para que todas as unidades da Coopercarga apliquem os mesmos métodos de pagamento e de fornecimento de informações. Além disso, depois de um tempo de implementação, realizar uma nova



pesquisa com os transportadores, levantando os pontos positivos e negativos da mudança aplicada, ficando, como oportunidade, o desenvolvimento de melhorias nos pontos citados como negativos.



7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A. Construindo marcas fortes. Rio de Janeiro: Bookman, 2007.

ALBANO, João F. **Vias de Transporte**. [Digite o Local da Editora]: Grupo A, 2016. 9788582603895. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582603895/. Acesso em: 06 jul. 2022.

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES. **RNTRC em números**. Brasil. 2022. Disponível em: https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiOTczNzdmYzktNzU3NS00NGJkLTk0ZjktND Y2MDV%20kZjQzZmU3liwidCl6ljg3YmJlOWRILWE4OTltNGNkZS1hNDY2LTg4Zjk4 MmZiYzQ5MCJ9. Acesso em: 15 jul. 2022.

ANGELO, C. F. de; GIANGRANDE, V. (coord). **Marketing de relacionamento no varejo.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ANSOFF, I. Administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1988.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARRETO, I. F. CRESCITELLI, E. **Marketing de Relacionamento: Como implantar e avaliar resultados**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

BH1: Marketing e Tecnologia. Excelência em Marketing de Serviços. 2018.

BORBA, V. R.; CAMPOS, J. Q. Marketing de relacionamento no campo da saúde: o desafio da década. São Paulo: Jotacê, 2003.

BORBA, V. R. **Marketing de Relacionamento para organizações de Saúde**. São Paulo. Grupo GEN, 2007. Disponível em:



https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522470273/. Acesso em: 08 jul. 2022.

CALICCHIO, A. C.; MARCONDES, R. C. Fatores relevantes de competitividade no negócio de consultoria de tecnologia da informação. Gest. Prod., São Carlos, v. 23, n. 3, p. 625-637, 2016 Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X0403_15. Acesso em: 14 jul. 2022.

CASAS, A. L. L. **Administração de Marketing.** 2ª ed. São Paulo. Grupo GEN, 2019. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020151/. Acesso em: 09 jul. 2022.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. **Boletins**. Brasília, 2022. Disponível em: https://www.cnt.org.br/boletins. Acesso em: 15 jul. 2022.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. Infraestrutura de transporte: investimento e financiamento de longo prazo. Brasília. 2021. Disponível em: https://cnt.org.br/documento/b496b0c3-071a-447b-951d-26c4ab451683. Acesso em: 15 jul. 2022.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. **Terminais de carga do Brasil: aspectos gerais.** Brasília: 2021. Disponível em: https://cnt.org.br/documento/98ce1483-9510-492b-8c6d-0e31a63a11f7. Acesso em: 15 jul. 2022.

GIANESI, I. G. N.; CORREA, H. C., **A administração estratégica de serviços.** São Paulo: Atlas, 1994.

HIPPLER, D. Estratégias para a fidelização dos associados no fortalecimento dos negócios no cooperativismo agropecuário: um estudo multicasos. Artigo de Conclusão do Curso de Pós-Graduação, MBA em Gestão de Cooperativas, Curso este oferecido através de Convênio entre a UNIJUI e o SESCOOP/RS. Santa Rosa/RS, 2018.



INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Anual de Serviços 2019**. Pesq. anual Serv., Rio de Janeiro, v. 21, p. 1-8, 2019. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/150/pas_2019_v21_informativo. pdf. Acesso em: 15 jul. 2022.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing:** 10. ed., 7ª Impressão – Tradução Bázan Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P; KELLER, K. L. Administração de marketing: A edição do novo milênio. 5º. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. Tradução: Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica: Edson Crescitelli. 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios e casos.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MADEIRA, M. J. C. **Customer LifeTime Value**. Relatório de Estágio do Mestrado em Gestão, apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre. FEUC – Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, 2014.

MADRUGA, R. Gestão do Relacionamento e Customer Experience - A Revolução na Experiência do Cliente. 2. Ed. São Paulo: Grupo GEN, 2021. Disponível em:



https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770083/. Acesso em: 09 jul. 2022.

MADRUGA, R. Guia de Implementação de marketing de relacionamento e CRM. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MCKENNA, R. Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MORAIS, A. A. **No CRM é preciso fazer IDIP**. Ideia mais: compartilhando conhecimento. Porto Alegre, 2008. Disponível em: https://blog.ideiamais.com.br/no-crm-e-preciso-fazer-idip/. Acesso em: 15 jul. 2022.

NASCIMENTO, L. L.; SANTOS, L. C.; GOHR, C. F. PLANEJAMENTO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS DO SUL DE SANTA CATARINA. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Carlos, SP, Brasil, outubro/2010. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_stp_119_778_14744.pdf. Acesso em: 15 jul. 2022.

PEPPERS P.; ROGGERS, M. **Marketing 1 to 1**. 3ª Edição. Group CRM Series. São Paulo, 2004.

PORTER, M. F. **As cinco forças competitivas que moldam a estratégia**. Harvard, 2008.

REICHHELD, F. F. A estratégia da lealdade: a força invisível que sustenta crescimento, lucros e valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RUST, R. T.; ZEITHAML, V. A.; L., Katherine N. O valor do cliente: **o modelo que está reformulando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2001.



ULLER, L. Marketing de Relacionamento e CRM: quando, onde, como e por que? Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social pela UFRJ, habilitação de Publicidade e Propaganda. Rio de Janeiro, 2006.

VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M. e IKEDA, A. A. O CONCEITO DE VALOR PARA O CLIENTE: DEFINIÇÕES E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS EM MARKETING. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional. v. 3, n. 1, jan/abr 2005. Disponível em: https://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/veludo_-_o_conceito_de_valor_para_o_cliente.pdf. Acesso em: 15 jul. 2022.

WALLIMAN, N. **Métodos de Pesquisa**. Editora Saraiva, 2014. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502629857/. Acesso em: 19 fev. 2022.

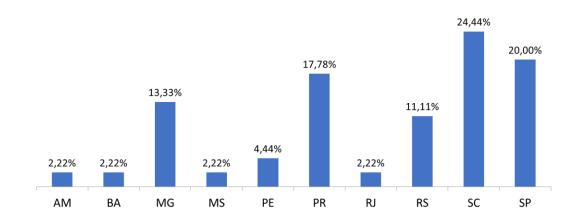
WINK, C. C. MARKETING DE RELACIONAMENTO: UMA ANÁLISE DA EMPRESA TRANSPORTES ROHLOFF E SEUS PRINCIPAIS CLIENTES. Trabalho de Curso III apresentado ao curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração. Santa Cruz, 2017.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary J.; GREMLER, Dwayne D. Marketing de Serviços. Grupo A, 2014. 9788580553628. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580553628/. Acesso em: 23 fev. 2022.

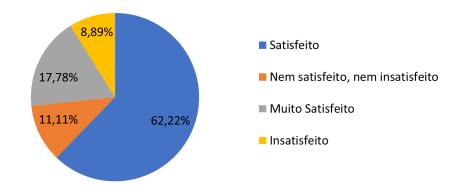


8 APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO/RESULTADO PESQUISA DE SATISFAÇÃO COM TRANSPORTADORES DO GRUPO COOPERCARGA

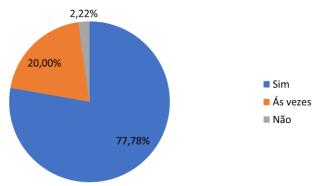
1 - Qual o Estado da sua transportadora? Transportadores x Estado



2 - De forma geral, qual seu nível de satisfação como transportador da Coopercarga?

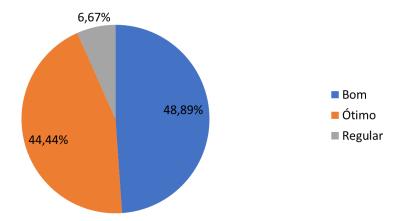


3 - Os funcionário, sempre que requisitados, estão acessíveis (são profissionais e cordiais?

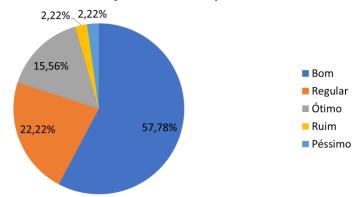




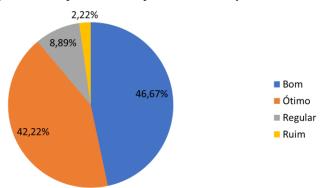
4 - Como você avalia o Grupo Coopercarga no quesito: Atendimento da equipe Operacional (ou filial)?



5 - Como você avalia o Grupo Coopercarga no quesito: Agilidade e eficiência dos serviços com o transportador?

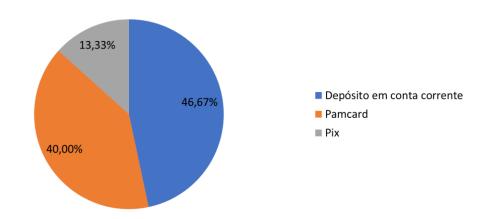


6 - Como você avalia o Grupo Coopercarga no questio: Confiabilidade e segurança na execução dos serviços com o transportador?





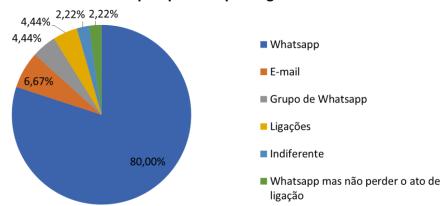
7 - Como você gostaria que o Grupo Coopercarga pagasse o seu saldo?



8 - O que faz você escolher a Coopercarga em relação a outros prestadores de serviços?

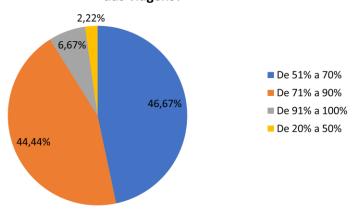


9 - De que forma você gostaria de receber as informações de embarques pela Coopercarga?

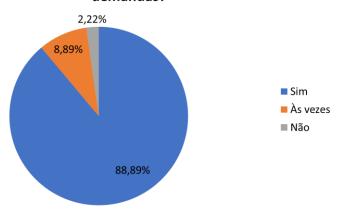




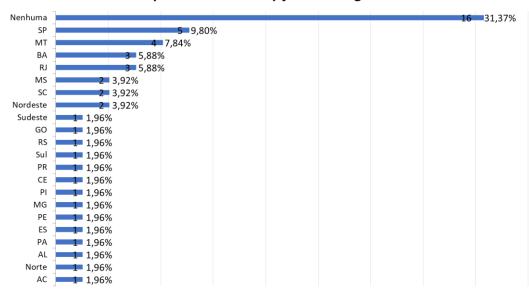
10 - Qual o percentual de adiantamento necessário para realização das viagens?



11 - As rotas dispobilizadas pela Coopercarga, atendem suas demandas?

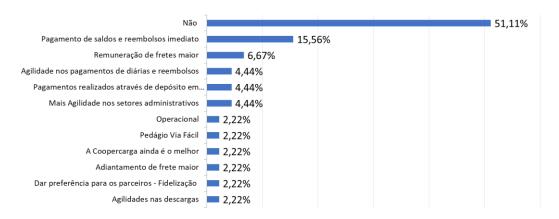


12 - Em quais regiões você gostaria que a Coopercarga dispusesse de mais opções de cargas?

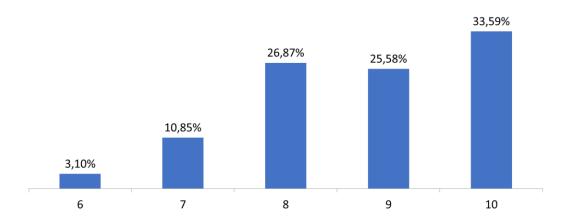




14 - Existe algum diferencial que você vê em outros transportadores que poderia ser aderiado pela Coopercarga para melhorar o nosso atendimento?



15 - Em uma escala de 0 a 10, qual a sua propensão de indicar os serviços da Coopercarga a um parceiro?





9 APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO PESQUISA DE SATISFAÇÃO COM TRANSPORTADORES DO GRUPO COOPERCARGA

Visando melhorar, otimizar e garantir uma maior eficiência e eficácia da parceria entre transportadores (terceiros) e o grupo Coopercarga, elaboramos um questionário que nos possibilite mensurar o índice de atração, retenção e fidelização dos transportadores.

Desde já agradecemos a vossa compreensão e colaboração.

1. Qual o Estado da sua transportadora?

Regular

2.	De for	ma geral, qual seu nível de satisfação como transportador da Coopercarga?
3.	Os fur cordia	ncionários sempre que requisitados, estão acessiveis (são profissionais e is?)
		Sim
		Ás vezes
		Não
4.		você avalia o Grupo Coopercarga no quesito - Atendimento da eoperacional (ou filial)?
		Ótimo
		Bom
		Regular
5.		você avalia o Grupo Coopercarga no quesito - Agilidade e eficiência dos os com o transportador?
		Ótimo
		Bom
		Regular
		Ruim
		Péssimo
6.		você avalia o Grupo Coopercarga no quesito - Confiabilidade e segurança cução dos serviços com o transportador?
		Ótimo
		Bom



	Ruim
7. Como	você gostaria que o grupo Coopercarga pagasse o seu saldo?
	Depósito em conta corrente Pancard Pix
8. O que serviç	faz você escolher a Coopercarga em relação a outras prestadoras de os?
	le forma você gostaria de receber as informações de embarques pela ercarga?
10. Qual o	percentual de adiantamento necessario para realização das viagens?
	De 20% a 50% De 51% a 70% De 71% a 90% De 91% a 100%
11. As rot	as disponibilizadas pela Coopercarga atendem suas demandas?
	Sim Ás vezes Não
12. Em qu cargas	ais regiões você gostaria que a Coopercarga dispusesse de mais opções de
13. Existe	m problemas recorrentes durante a viagem?
	algum diferencial que você vê em outros transportadores que poderia ser o pela Coopercarga para melhorar o nosso atendimento?

15.Em uma escala de 0 a 10, qual a sua proponsão de indicar os serviços da

Coopercarga a um parceiro



10 APÊNDICE C - ENTREVISTAS COM GESTORES

Entrevista realizada no dia 09/05/2022 às 09h de forma presencial com Scheila Malsof - Gerente de CSC

Quais são os principais problemas relacionados a transportadores contratados somente para um embarque?

Scheila: Eu entendo que seja o processo de cadastro, documentação, ver se ele tem ANTT, os documentos válidos, então essa é uma questão que tem que se atentar muito. A questão de transportador que tem só um embarque é, muitas vezes, o histórico dele de embarques em outras empresas, se foi bom, se não foi, se ele pode ocasionar um sinistro, um acidente, se tem ou é um transportador de histórico de avaria, etc.

Outro ponto também é a questão de problema de entrega de canhotos. Daqui a pouco podem não te entregar a documentação da forma adequada como deveria para podermos pagar o frete para o transportador também cobrar o cliente.

Como você avalia o futuro dos transportadores que operam em várias empresas? Quais são as dificuldades em relação ao mercado?

Scheila: Acredito que o transportador que opera em várias empresas é um transportador que não transmite confiança, porque se ele fica de uma empresa para outra é porque pode ter algum problema. Então cada vez mais eu vejo que as empresas buscam transportadores que possam fidelizar para que se mantenham trabalhando e aí quando vão identificar algum tipo de transportador desse perfil no mercado, a empresa já avalia detalhadamente antes de contratar, porque não sabe quais os problemas que ele pode ter causado.

Em sua opinião Sheila, como é a relação entre transportador e Coopercarga, e o que poderia ser feito para que fosse melhor e mais saudável?



Scheila: Eu entendo que temos pontos para melhorar dentro da Coopercarga com relação a fidelização do transportador, não é só na gestão do caminhão, mas principalmente vejo que hoje temos um problema muito grande na parte de atendimento depois do pós-carga. Por exemplo os pagamentos, tratativas de assuntos que tenham ficado pendentes, uma diária, uma descarga. Entendo que acabamos perdendo muito em relação a isso, porque não temos uma pessoa com foco voltado para o transportador, para olhar essas situações dele. E aí vejo também que temos problemas com relação a transportadores que também usam má fé em algumas situações. Para conseguir algo na empresa, hoje esses pontos teríamos que melhorar junto ao transportador para manter ele mais tempo conosco trabalhando e atuando.

No mês de março/2022, a Coopercarga teve um índice de terceiro fidelizados que fazem mais que um embarque de 36%. Em sua opinião, o que deve ser feito para que esse percentual aumente?

Scheila: Percebo que temos que ter, por exemplo, uma gestão de frota e conforme definir determinado número de embarques e transportadores, estes serão fidelizados e que alguém fique responsável por aquele caminhão. Por fazer a gestão daquele caminhão, para que esse transportador fique dentro da Coopercarga, não apenas por um ou dois meses e que, por insatisfação, vá buscar algo fora. Aí a partir disso, o caminhão vai para uma pessoa que vai ficar responsável por cuidar dessa conta, desse transportador e vai fazer a gestão dele para que mantenha ele dentro da empresa trabalhando. Eu entendo que tenho que trabalhar dessa forma para aumentar o IDE.

E como você vê a questão da fidelização de transportadores dentro da Coopercarga?

Scheila: Sigo na mesma linha da pergunta anterior. Entendo que temos que focar, pessoas que cuidem de conta de transportador.

Você considera importante um projeto de fidelização?



Scheila: Sim, porque teremos mais qualidade nas entregas junto aos clientes e aos transportador que iremos atender.

Aumentando a fidelização de transportadores na operação, na transferência Brasil. Quais os principais ganhos e oportunidades para a Coopercarga?

Scheila: Ganharemos clientes, atendimento, prestação de serviço, entrega de cargas, redução de problemas com avarias e sinistros. Entendo que projetos de operações dedicadas possam surgir, podemos utilizar esses transportadores para fidelizar clientes. Pode abrir vários negócios novos para a própria empresa se esse projeto de fidelização for bem firmado.

Que desafios, obstáculos, riscos ou problemas você consegue perceber ao se implantar um projeto de fidelização de transportadores na Coopercarga?

Scheila: Primeiro, quanto à mudança de cultura e a cabeça de algumas pessoas, entendo que temos que convencer as pessoas que o projeto é viável, que vale a pena, segundo ponto, temos que olhar e colocar as pessoas capacitadas e competentes para atuar nesse projeto de fidelização.

O que você vê como problema nessa cultura hoje?

Scheila: Hoje a cultura da Coopercarga é carregar transportador para um embarque e depois esquecer dele.

Por que isso acontece?

Scheila: Entendo que não temos uma gestão efetiva em cima dessas pessoas, cobrando para que elas mantenham esses transportadores dentro da empresa. E assim, consequentemente, esse transportador que não cuidamos, não damos a devida atenção, acabamos perdendo, porque não temos respaldo por parte deles



também, que é a gestão financeira dele, ajudando-o com isso. Então não temos pessoas que atuem forte juntamente com ele ajudando-o nisso.

Que esforços e investimentos a Coopercarga precisa fazer para implantar esse projeto? Como você vê esses esforços e esses investimentos?

Scheila: Primeiramente, temos que definir um padrão, qual é o tipo de transportador que a empresa quer manter como fidelizado. E se o padrão se enquadra nesses requisitos, são os requisitos para manter o transportador fidelizado. Segundo ponto, vejo que precisamos de uma equipe com foco nesses transportadores fidelizados, trabalhando diretamente com eles, entendo que o investimento vai ser em pessoas, em treinamento, um projeto bem desenhado com os padrões que devem ser seguidos para que se mantenha a fidelização e entender qual é o foco dessas pessoas e o objetivo para esse projeto dar certo.

Para que a gente considere esse projeto um sucesso, algo fundamental para a empresa, o que ele tem que alcançar, o que ele tem que proporcionar para a empresa para que ele seja um sucesso?

Scheila: O primeiro ponto é a gente aumentar a frota fidelizada para que o projeto seja um sucesso, o percentual em março foi 33%, mas em agosto/setembro estará em 50% ou 60% aí veremos se o projeto deu certo, porque conseguimos dobrar o percentual de frota fidelizada dentro da Coopercarga.



Entrevista realizada no dia 10/05/2022 às 09h de forma presencial com Arthur Ravaneli - Gerente de frota

Quais os principais problemas relacionados a transportadores contratados somente para o embarque?

Arthur: Acredito que os principais problemas são a falta de histórico e a falta de conhecimento na Coopercarga. Isso não transmite uma segurança para o nosso processo e também para o nosso cliente. Então, a principal questão do primeiro embarque do transportador é que a gente não conhece isso.

Como você avalia o futuro destes transportadores que operam com várias empresas? Quais serão as dificuldades em relação ao mercado?

Arthur: Acredito que o mercado vai valorizar muito o parceiro dele. Hoje a gente vê uma crescente de transportadoras grandes e ninguém mais quer trabalhar com o autônomo em si. Então, as empresas hoje vão valorizar muitos parceiros. E quem é fiel a ele. Quem está certinho está do lado dele nos momentos bons e ruins. Então eu acredito que esse é o futuro. Quem não quiser se vincular a uma empresa maior vai ter bastante dificuldade em transportar nos próximos anos.

Em sua opinião, como é a relação entre transportador e Coopercarga hoje e o que poderia ser feito para que isso fosse melhor, mais saudável?

Arthur: Vejo que hoje a relação entre transportador e Coppercarga é uma relação muito saudável. É uma relação com os principais transportadores hoje e que já vem de anos. Inclusive, muitos são fundadores da transportadora. O pode ser feito é a gente continuar nessa melhoria, buscando novas oportunidades, novos segmentos, novas possibilidades de investimentos para eles, que possam gerar novos mercados para esses transportadores que estão conosco e que possibilitem a entrada de novos investidores também, que estão seguindo no mercado conosco como parceiros.



Seguindo nessa linha, no mês de março/2022, nós tivemos um índice de 36% desses transportadores que fizeram mais do que um embarque. Em sua opinião, o que deve ser feito para que esse percentual aumente?

Arthur: Conectar as informações entre as nossas unidades e criar benefícios para esses transportadores permaneçam conosco. Vemos que hoje o mercado é muito concorrido e precisamos criar benefícios para nosso transportador e que nossa comunicação chegue mais rápido para gerar um valor agregado para os nossos transportadores.

Como melhorar essa questão de comunicação entre eles?

Arthur: Gerar uma base de dados interligada entre todos, que todos tenham acesso às informações em tempo real e de forma antecipada para que a gente consiga dar a solução para o nosso transportador. Hoje, esse custo que a gente possui no mercado de transporte, principalmente do ativo, do motorista, é muito alto. Então, precisamos antecipar as informações para diminuirmos esse custo, gerando um embarque mais rápido e eficiente.

Como é feita a fidelização de transportadores na Coopercarga em sua visão?

Arthur: Hoje trabalhamos muito forte com a parte de agregamento, tornando ele um nível de serviço maior aqui dentro, que é um associado, é um agregado; também contamos com a fidelização deles como nossos parceiros. Criamos benefícios através de taxas diferenciadas e propostas dedicadas, com um valor fixo, com valores variáveis, e isso faz com que ele tenha segurança em nosso trabalho, transformando então ele em um parceiro, ou seja, sendo um transportador fidelizado.

E você considera importante um projeto de fidelização?

Arthur: Com certeza, é um projeto dos mais importantes para qualquer empresa que tenha recorrência de cliente, seja interno, externo, fornecedores,



prestadores de serviço. Ela tem benefícios, seja em rentabilidade, seja também em segurança, em valor agregado e em qualidade em geral.

Em sua opinião, aumentando a fidelização de transportadores na operação da Transferência Brasil, quais os principais ganhos e oportunidades para o mercado?

Arthur: Acredito que o principal ganho é com a receita. Mantemos o caminhão "dentro de casa", não fortalecendo concorrentes, garantindo também qualidade em nosso serviço, porque já temos um histórico deste nosso parceiro aqui dentro. Será mais fácil se vender no mercado, porque teremos números exatos das nossas frotas, além, é claro, de nós termos uma operação mais saudável, com transportadores mais fortes, com veículos cada vez melhores, com potencial de investimento "dentro de casa" e isso facilita bastante.

E o que se considera que sejam desafios, obstáculos, riscos ou problemas que a gente vai ter que enfrentar ao implantar um projeto de fidelização de transportadoras?

Arthur: Uma das questões que a gente vai ter dificuldade é o mercado. Hoje o mercado oferece muitas oportunidades. É um mercado muito concorrido. Isso é uma das principais dificuldades. Outra questão também que gera algumas questões de dificuldade é o tamanho da Coopercarga. Então, para interligar hoje a quantidade de embarques de caminhões que temos é um desafio gigante. Acredito também que um sistema que tem essa possibilidade de nos trazer essas questões de implantação, mas que são problemas que podem facilmente ser revertidos em oportunidades.

Então, referente a que esforços e investimentos, o que você acredita que a Coopercarga precisa fazer para implantar o projeto? Como você vê esses esforços, esses investimentos?

Arthur: Acredito que já estejam em desenvolvimento, principalmente a parte sistêmica, a partir da força de trabalho e da força tarefa para que isso ocorra. A



distribuição do orçamento, também já está sendo feita, então, com várias áreas corporativas, seja ela de frota, de captação, de CSC, de GRO, tudo será consolidado, essas informações e esse projeto de fidelização. Acredito que esses são os principais pontos para o início.

E o que você entende que a gente deve alcançar com esse projeto para que ele seja considerado um projeto de sucesso?

Arthur: Temos que alcançar a primeiramente os números. Fidelizar e manter mais de 80% dentro da nossa casa, com isso teremos um respaldo positivo dos transportadores. Então, tendo um NPS, ter uma pesquisa de mercado indicando que estamos efetivos tanto no modelo de números, trazendo a receita para casa como gerando um benefício para o transportador que está operando conosco.



Entrevista realizada no dia 11/05/2022 às 08h de forma presencial com Luiz da Costa - Supervisor de Agregados

Quais os principais problemas relacionados a transportadores contratados somente para um embarque?

Luiz: Para um embarque é a demora, o tempo que perdemos, devido a isso, o transportador carrega por outra transportadora, por um outro concorrente. Eu acredito que esse é o principal ponto, desde o fechamento da carga, passar a documentação, em razão da demora no processo acabamos perdendo o cliente da Coopercarga.

E como você avalia o futuro dessas empresas? Quais são as dificuldades em relação ao mercado?

Luiz: Cada vez vai ficar mais difícil, pois o fluxo está maior, se analisarmos as cargas que temos hoje, associada a força que temos para atendermos um cliente em específico cada vez mais teremos que nos aproximar desse cliente e ele mais próximo da equipe gestora do processo.

E em sua opinião, como é a relação hoje entre transportador e Coopercarga e o que pode ser feito para que isso melhore e seja mais saudável?

Luiz: Acredito que se a gente fizer a gestão do Brasil inteiro, por exemplo transferência Brasil, teremos mais força para com o agregado, criando uma intimidade, confiança e transparência, fará com que este cliente passe a trabalhar com nossa empresa aqui no Sul, no Nordeste, no Centro-Oeste, enfim, no Brasil todo, pois tem a certeza de um trabalho seguro e garantido.

No mês de março/2022 tivemos um índice de 36% dos veículos que realizaram mais do que um embarque, em sua opinião, o que deve ser feito pra que aumentemos esse percentual?



Luiz: Estar mais próximo dos transportador, dependendo da forma que a gente planejar em equipe e atender o transportador automaticamente fará com que ele se aproxime da Coopercarga e queira trabalhar conosco.

Como você vê a questão de fidelização de transportadores hoje na Coopercarga? Como ela é feita em sua opinião?

Luiz: Hoje na Coopercarga ainda pecamos bastante, acabamos por deixar passar alguns detalhes importantes muitas vezes, oportunidades que hoje o transportador já quer carregar e descarregar, ter cargas que otimizem seu tempo e custo-benefício e às vezes a gente deixa bastante de desejar nessa parte.

E você considera importante um projeto de fidelização?

Luiz: Bom, acredito que sim, se tivermos um projeto de fidelização mais transportadora a gente ter por perto, melhor será pra companhia, pra todo mundo.

Em relação à fidelização de transportadores na transferência Brasil, quais são os principais ganhos? Quais são as principais oportunidades para a Coopercarga?

Luiz: Desde clientes novos que teremos força para fidelizar, com mais veículos trabalhando por nós, trazendo para pesquisas de satisfação e nos aproximando desses clientes, tornando mais rentável para todos.

E que desafios, obstáculos, riscos ou problemas você consegue perceber ao se implantar um projeto de fidelização no modelo Coopercarga?

Luiz: Hoje, acredito que as maiores dificuldades encontradas são com o quadro de funcionários, pois apresentam os maiores impasse na realização dos processos, precisam se adequar e adaptar aos novos conceitos de trabalho, atualizando-se aos novos modelos de gestão.



E que esforços e investimentos você acredita que a Coopercarga precisa fazer para implantar esse projeto de fidelização e como você vê esses esforços e investimentos?

Luiz: Eu acredito que o investimento não vai ser alto, porque a gente já tem uma estrutura desenhada, então, é só questão de alocar pessoas, temos as pessoas também mas estão desorientadas, por isso o investimento não é alto pois simplesmente vamos alterar as pessoas, mudar o formato Cooperplace, isso então funcionando teremos vários ganhos.

E o que que você considera que esse projeto tem que entregar para que seja considerado um projeto de sucesso?

Luiz: Ele tem que entregar a porcentagem mencionada anteriormente, os 36%, mas o objetivo é entregar, no mínimo, 90%.



Entrevista realizada no dia 12/05/2022 às 10h de forma presencial com Vagner Lugarini - Gerente de GRO (Gestão de Risco Operacional)

Quais os principais problemas relacionados a transportadores contratados somente para um embarque?

Vagner: O principal problema está na falta de histórico da transportadora, saber como é a conduta desses transportadores e seus motoristas, então isso faz com que se restringe carregamento de alto valor agregado.

Como você avalia o futuro dos transportadores que operam com várias empresas, quais serão as dificuldades em relação ao mercado?

Vagner: Acredito que se ficar nessa de carregar sempre terceiro no primeiro embarque ficaremos restritos à alguma classe de mercadoria, se você se fidelizar, vai conseguir entrar em um mundo de transporte de mercadorias com mais valor agregado, quando você se fideliza sua prestação de serviço ganha valor também.

Em sua opinião, como é a relação entre transportadora e Coopercarga, o que poderia ser feito para que fosse melhor e mais saudável?

Vagner: Sinto que onde mais vai auxiliar é na questão de ter rotas, assim carregam aqui para determinado lugar e lá já tem a carga para colocar novamente no corredor que eles querem, esses corredores seriam um dos pontos que iriam mostrar parceria, será fidelizado a partir do momento que ele vê que aqui do outro lado tem uma contribuição também. Isso seria em todos os segmentos que vejo assim como prestação de serviço do caminhão, até mesmo mecânica, combustível. Todo mês a linha mostraria benefícios porque as transportadoras também estão indo nessa linha de mostrar parceria com o cliente, assim, ambos serão beneficiados.

No mês de março/ 2022, o índice de aproveitamento de veículos, ou seja, aqueles que realizaram mais do que um embarque, foi de somente 36% em cima da transferência Brasil, em sua opinião o que deve ser feito para que esse



percentual aumente e a gente consiga fidelizar mais, aproveitar mais esses veículos, porque de 100%, 36% somente estão fazendo mais do que um embarque dentro da empresa.

Vagner: No meu ponto de vista é de visibilidade sistêmica, porque a partir do momento que o caminhão está carregado, já comunica com outra unidade para que esta já localize outra carga nas proximidades de onde será a descarga e o motorista otimize o tempo e a rentabilidade do transportador.

Você concorda que hoje temos certa dificuldade em ter a visibilidade desses veículos?

Vagner: Com certeza, você carrega daqui para o Nordeste, mas lá está claro quando o caminhão chega, falta comunicação entre as unidades, devido a isso perdemos muito.

Como você vê a questão de fidelização de transportadores na Coopercarga hoje?

Vagner: Vejo que é mais ativa em operações dedicadas onde estamos mais ativos, mais presentes, por outro lado, não vejo que estamos tão fortes na fidelização nas rotas flutuantes, o próprio transportador, na questão de gerenciamento de risco, nos procura quando é uma operação dedicada, já no flutuante não vemos essa aproximação.

A Operação delicada com fixo variável tem um outro formato, agora na flutuante na transferência onde você não tem, você considera importante um projeto de fidelização?

Vagner: Hoje eu vejo que esse projeto de fidelização Coopercarga é fundamental, que ficar dependendo do terceiro que não tem vínculo nenhum dificulta nosso trabalho e, como a gente não tem frota própria, isso é uma coisa fundamental para nosso desenvolvimento.



E quais os principais ganhos que a Coopercarga vai ter na produtividade, na sua operação?

Vagner: Além da produtividade saber que a parceria estará firmada com o motorista/transportador, vai gerar segurança na questão de gerenciamento, teremos um motorista que treinado para as necessidades e demandas. Sem falar que qualquer coisa que aconteça, vai ser mais fácil de resolver pois teremos acesso através do sistema que interliga as informações do caminhão, também fica mais fácil para resolver os problemas internos, seja uma avaria ou qualquer coisa nesse sentido.

Que desafios/ obstáculos, riscos ou problemas você consegue perceber ao se implantar um projeto de fidelização dentro da Coopercarga?

Vagner: Primeiro desafio que temos é sistêmico, trazer todas as informações para dentro de um sistema e mapear, feito isso, teremos a real noção para buscar se desenvolver com a fidelização. Outra questão é fidelizar, trazer o transportador para perto e mantê-lo.

Que problemas são esses mais relacionados a financeiros, operacionais?

Vagner: um dos comentários é não ter carga onde o caminhão está, deslocar, não pode contar com cargas, então esses corredores que teriam que desenvolver nesse sentido; honrar com o que a gente propõe pra ele, a gente ofereceu valor por mês, você tem que honrar com isso, porque ele vai trabalhar para receber o que a gente fechou.

Vagner: esforços e investimento acho que já falei, sistemas e pessoas também vão ter que ver em vir uma questão de pessoas e aproximação desses caras aí, esses são os principais gargalos que esse processo fidelização, outra parte que você falou no final seria investimento e seria um sistema.



Para que tenhamos sucesso nesse projeto, o que temos que alcançar para que ele seja considerado um projeto de sucesso?

Vagner: Acredito que o projeto vai acontecer se tivermos operações sustentáveis e valorizarmos os cooperados que já temos fidelizados, o mapeamento vai dar produtividade aos caminhões, eles vão produzir e chegar no ponto que os donos querem que é o faturamento.



11 APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO ENTREVISTAS COM GESTORES

Scheila Malsof - Gerente de CSC

Perguntas

- 1. Quais são os principais problemas relacionados a transportadores contratados somente para um embarque?
- 2. Como você avalia o futuro dos transportadores que operam em várias empresas? Quais são as dificuldades em relação ao mercado?
- 3. Em sua opinião Sheila, como é a relação entre transportador e Coopercarga, e o que poderia ser feito para que fosse melhor e mais saudável?
- 4. No mês de março/2022, a Coopercarga teve um índice de terceiro fidelizados que fazem mais que um embarque de 36%. Em sua opinião, o que deve ser feito para que esse percentual aumente?
- 5. E como você vê a questão da fidelização de transportadores dentro da Coopercarga?
- 6. Você considera importante um projeto de fidelização?
- 7. Aumentando a fidelização de transportadores na operação, na transferência Brasil. Quais os principais ganhos e oportunidades para a Coopercarga?
- 8. Que desafios, obstáculos, riscos ou problemas você consegue perceber ao se implantar um projeto de fidelização de transportadores na Coopercarga?
- 9. O que você vê como problema nessa cultura hoje?
- 10. Por que isso acontece?
- 11. Que esforços e investimentos a Coopercarga precisa fazer para implantar esse projeto? Como você vê esses esforços e esses investimentos?
- 12. Para que a gente considere esse projeto um sucesso, algo fundamental para a empresa, o que ele tem que alcançar, o que ele tem que proporcionar para a empresa para que ele seja um sucesso?

Arthur Ravaneli - Gerente de frota

Perguntas

- 1. Quais os principais problemas relacionados a transportadores contratados somente para o embarque?
- 2. Como você avalia o futuro destes transportadores que operam com várias empresas? Quais serão as dificuldades em relação ao mercado?
- 3. Em sua opinião, como é a relação entre transportador e Coopercarga hoje e o que poderia ser feito para que isso fosse melhor, mais saudável?
- 4. Seguindo nessa linha, no mês de março/2022, nós tivemos um índice de 36% desses transportadores que fizeram mais do que um embarque. Em sua opinião, o que deve ser feito para que esse percentual aumente?
- 5. Como melhorar essa questão de comunicação entre eles?
- 6. Como é feita a fidelização de transportadores na Coopercarga em sua visão?
- 7. E você considera importante um projeto de fidelização?
- 8. Em sua opinião, aumentando a fidelização de transportadores na operação da Transferência Brasil, quais os principais ganhos e oportunidades para o mercado?



- 9. E o que se considera que sejam desafios, obstáculos, riscos ou problemas que a gente vai ter que enfrentar ao implantar um projeto de fidelização de transportadoras?
- 10. Então, referente a que esforços e investimentos, o que você acredita que a Coopercarga precisa fazer para implantar o projeto? Como você vê esses esforços, esses investimentos?
- 11. E o que você entende que a gente deve alcançar com esse projeto para que ele seja considerado um projeto de sucesso?

Luiz da Costa - Supervisor de Agregados

Perguntas

- 1. Quais os principais problemas relacionados a transportadores contratados somente para um embarque?
- 2. E como você avalia o futuro dessas empresas? Quais são as dificuldades em relação ao mercado?
- 3. E em sua opinião, como é a relação hoje entre transportador e Coopercarga e o que pode ser feito para que isso melhore e seja mais saudável?
- 4. No mês de março/2022 tivemos um índice de 36% dos veículos que realizaram mais do que um embarque, em sua opinião, o que deve ser feito pra que aumentemos esse percentual?
- 5. Como você vê a questão de fidelização de transportadores hoje na Coopercarga? Como ela é feita em sua opinião?
- 6. E você considera importante um projeto de fidelização?
- 7. Em relação à fidelização de transportadores na transferência Brasil, quais são os principais ganhos? Quais são as principais oportunidades para a Coopercarga?
- 8. E que desafios, obstáculos, riscos ou problemas você consegue perceber ao se implantar um projeto de fidelização no modelo Coopercarga?
- 9. E que esforços e investimentos você acredita que a Coopercarga precisa fazer para implantar esse projeto de fidelização e como você vê esses esforços e investimentos?
- 10. E o que que você considera que esse projeto tem que entregar para que seja considerado um projeto de sucesso?

Vagner Lugarini - Gerente de GRO (Gestão de Risco Operacional)

Perguntas

- 1. Quais os principais problemas relacionados a transportadores contratados somente para um embarque?
- 2. Como você avalia o futuro dos transportadores que operam com várias empresas, quais serão as dificuldades em relação ao mercado?
- 3. Em sua opinião, como é a relação entre transportadora e Coopercarga, o que poderia ser feito para que fosse melhor e mais saudável?
- 4. No mês de março/ 2022, o índice de aproveitamento de veículos, ou seja, aqueles que realizaram mais do que um embarque, foi de somente 36% em cima da transferência Brasil, em sua opinião o que deve ser feito para que esse percentual aumente e a gente consiga fidelizar mais, aproveitar mais esses veículos, porque



- de 100%, 36% somente estão fazendo mais do que um embarque dentro da empresa.
- 5. Você concorda que hoje temos certa dificuldade em ter a visibilidade desses veículos?
- 6. Como você vê a questão de fidelização de transportadores na Coopercarga hoje?
- 7. A Operação delicada com fixo variável tem um outro formato, agora na flutuante na transferência onde você não tem, você considera importante um projeto de fidelização?
- 8. E quais os principais ganhos que a Coopercarga vai ter na produtividade, na sua operação?
- 9. Que desafios/ obstáculos, riscos ou problemas você consegue perceber ao se implantar um projeto de fidelização dentro da Coopercarga?
- 10. Que problemas são esses mais relacionados a financeiros, operacionais?
- 11. Para que tenhamos sucesso nesse projeto, o que temos que alcançar para que ele seja considerado um projeto de sucesso?