

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS,  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SERVIÇO SOCIAL

BEATRIZ CRISTINA GODOI

**ANÁLISE DO INDICADOR *NET PROMOTER SCORE*  
APLICADO À LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO DE UMA  
INDÚSTRIA COSMÉTICA**

ITUIUTABA  
2023

BEATRIZ CRISTINA GODOI

**ANÁLISE DO INDICADOR NET PROMOTER SCORE APLICADO À  
LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO DE UMA INDÚSTRIA COSMÉTICA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Engenharia de Produção, da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis, Engenharia de Produção e Serviço Social – FACES da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Vanessa Aparecida de Oliveira Rosa

ITUIUTABA  
2023

# **ANÁLISE DO INDICADOR NET PROMOTER SCORE APLICADO À LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO DE UMA INDÚSTRIA COSMÉTICA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Engenharia de Produção, da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis, Engenharia de Produção e Serviço Social – FACES da Universidade Federal de Uberlândia, aprovado como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção pela banca examinadora formada por:

Ituiutaba, 23 de janeiro de 2023.  
Banca Examinadora:

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vanessa Aparecida de Oliveira Rosa (orientadora)  
Universidade Federal de Uberlândia

---

Prof. Dr. Daniel França Lazarin  
Universidade Federal de Uberlândia

---

Prof. Dr. Hebert Roberto da Silva  
Universidade Federal de Uberlândia

# ANÁLISE DO INDICADOR NET PROMOTER SCORE APLICADO À LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO DE UMA INDÚSTRIA COSMÉTICA

<sup>1</sup>Beatriz Cristina Godoi

<sup>1</sup>Vanessa Aparecida de Oliveira Rosa (orientadora)

<sup>1</sup>Universidade Federal de Uberlândia

**RESUMO:** A realidade empresarial do mercado está cada vez mais competitiva, sendo que a satisfação dos clientes soa como um ponto fundamental para que a empresa possa saber o quão é recomendada por seus clientes. Neste cenário, dentre os indicadores-chave que medem o desempenho de um negócio destacam-se os indicadores de satisfação do cliente, sendo um dos mais relevantes o *net promoter score* (NPS). Os resultados apurados pela metodologia NPS possibilitam que as organizações classifiquem os seus clientes em três tipos: promotores, neutros ou detratores. Neste contexto, o presente artigo tem como objetivo analisar o indicador *net promoter score* de uma indústria cosmética, a fim de identificar os problemas logísticos de distribuição apontados pelos clientes e propor melhorias. Quanto ao procedimento metodológico a pesquisa é classificada como aplicada, de abordagem quali-quantitativa, de objetivo descritivo e, quanto ao procedimento, um estudo de caso, uma vez que permitiu diagnosticar problemas baseados em dados reais. Os resultados mostraram que os principais problemas apontados pelos clientes detratores foram cumprimento do prazo, tempo de entrega, local de entrega e mercadorias avariadas. A partir do levantamento das causas dos problemas foram feitas propostas de melhorias a longo, médio e curto prazo, como a implantação de softwares, revisão do acordo de nível de serviço, melhoria do processo de avaliação de fornecedores e aumento da capacidade de entrega.

**Palavras-chave:** Logística. Satisfação do cliente. NPS. Categorização automática.

## 1. INTRODUÇÃO

O setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC) registrou crescimento próximo de 10% nas vendas no primeiro semestre de 2022, em relação ao mesmo período de 2021. Os fatores responsáveis pelo desempenho do setor no semestre são a somatória do retorno cada vez mais sólido dos brasileiros à rotina de compras, e aos efeitos da recomposição gradual das margens dos produtos que fazem parte da cesta de cuidados pessoais (ABIHPEC, 2022a).

Embora seja essencial para a sociedade, hoje, o setor de HPPC é o terceiro mais tributado no Brasil. A alta carga tributária suportada demanda esforços das empresas para absorver os constantes aumentos de custos e, assim, evitar uma retração ainda maior da demanda de seus produtos (ABIHPEC, 2022b).

Frente a essa realidade, garantir a satisfação do cliente é a forma mais certa da empresa se manter competitiva no mercado e alcançar o sucesso. Neste sentido, a logística de

distribuição desempenha um papel fundamental na satisfação do cliente, uma vez que proporciona a entrega do produto no lugar e momento certo. A logística de distribuição física representa o fluxo de produtos acabados desde o ponto de fabricação até os pontos de venda ou revenda e seu consumidor final. O resultado principal desse subsistema é a transferência de mercadorias em decorrência das operações de entrega, comercialização e escolha dos canais de fornecimento de produtos acabados (NOVAES, 2007).

Porém, para garantir a satisfação dos clientes é primordial que as empresas disponham de indicadores de desempenho, que possam ser apresentados como ferramentas de gestão utilizadas no gerenciamento organizacional que irão fornecer informações fundamentais para a tomada de decisões. Segundo Nascimento (2011), avaliar o desempenho das organizações é uma atividade fundamental para a gestão da empresa. Com as informações coletadas é possível saber se as estratégias estão sendo cumpridas e alterar metas, se necessário, facilitando a tomada de ações futuras, tendo sempre em vista garantir a satisfação do cliente (TAVARES, 2017).

No que tange à mensuração da satisfação do cliente, o indicador *net promoter score* (NPS) é aplicado para quantificar os clientes satisfeitos e insatisfeitos, classificando-os como promotores, neutros ou detratores, sendo uma das mais importantes métricas das organizações. Essa metodologia busca a excelência na experiência do cliente para com os produtos ou serviços oferecidos pela empresa, elevando as taxas de retenção e o engajamento, bem como reduzindo os cancelamentos (REICHHELD, 2012). Para Terrazzan (2021), a qualidade dos serviços logísticos oferecidos aos clientes pode influenciar diretamente o indicador NPS.

Diante do exposto, o presente trabalho tem como objetivo analisar o indicador *net promoter score* de uma indústria cosmética, a fim de identificar os problemas logísticos de distribuição apontados pelos clientes e propor melhorias para mitigá-los.

Este trabalho se justifica uma vez que a utilização da pesquisa de satisfação dos clientes contribui para a melhoria contínua dos processos da empresa onde foi realizado o estudo de caso. Para Rossi e Slongo (1998) os clientes estão cada vez mais exigentes, e a satisfação destes se tornou uma prioridade na gestão de uma empresa que acredita que seja importante o comprometimento com seus clientes, e que se preocupa com a qualidade dos seus produtos e serviços.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. Logística

Para Ballou (1993), a logística é um processo de planejamento do fluxo de materiais, objetivando a entrega dos pedidos dos clientes na qualidade desejada e no tempo certo, otimizando recursos, aumentando a qualidade nos serviços e diminuindo custos. De acordo com a Associação Brasileira de Logística (ABRALOG, 2022), cada vez mais o papel da logística se torna relevante no desafio de oferecer o produto certo, no momento certo e ao menor custo possível para o cliente, garantindo a sua satisfação. Este consumidor, cada dia mais consciente e exigente, impõe que indústria e varejo busquem integração e alinhamento, de modo a responder os desafios desse novo momento.

Lambert, Stock e Ellram (1998) elencam como atividades-chave da logística, que devem sempre ter como foco o consumidor final: previsão de demanda e produção, localização do armazém, gestão de estoque, movimentação de materiais, processamento de pedidos, transporte, entrega, troca de informações entre a companhia e seus fornecedores e consumidores, assistência pós-venda e logística reversa.

Por sua vez, para Dias (1996), a logística é composta por dois subsistemas de atividades: administração de materiais e distribuição física, cada qual envolvendo o controle da manutenção e a coordenação da demanda-suprimento. A primeira trata do agrupamento e controle dos materiais que atendem à demanda de insumos de produção. A distribuição física, por sua vez, exige uma coordenação entre demanda e suprimento demandado, resultando na movimentação dos produtos acabados.

A logística de distribuição é responsável pela elaboração do planejamento da distribuição, sendo um processo que tange o envolvimento de diversos elos, como centros de distribuição, depósitos e armazéns, varejistas, revendedores e lojas. Arnold (1999) complementa que no planejamento ainda está previsto o delineamento desde a expedição, a partir da retirada dos estoques, até a entrega ao cliente final. O uso dessa ferramenta é essencial para a otimização de recursos, no qual garante como missão da logística, que é dispor a mercadoria ou o serviço certo, no lugar certo, no tempo adequado e nas condições desejadas (BALLOU, 2001).

Assim, uma vez que a logística compreende o processo de planejamento, implementação e controle dos fluxos de materiais, serviços e informações, do ponto de origem ao ponto de consumo, ela desempenha papel fundamental na satisfação do cliente, que deseja receber seu produto com rapidez e qualidade (CARVALHO, 2017).

Neste sentido, a aplicação de indicadores de desempenho logístico referentes ao atendimento do pedido do cliente torna-se fundamental para que a empresa se mantenha competitiva no mercado. Para Ângelo (2005), esses indicadores são: pedido perfeito (*perfect order measurement*); pedidos completos e no prazo (*on time in full* – OTIF); entregas no prazo (*on time delivery* – OTD); taxa de atendimento do pedido (*order fill rate* – OFR); tempo de ciclo do pedido (*order cycle time* – OCT).

Em particular, para Almeida e Schluter (2012), o OTIF é um indicador global que determina o índice de entrega de pedidos aos clientes dentro do prazo, sendo avaliado a quantidade de pedido completa, quantidades corretas e sem avarias de produtos. *On time* significa entrega de produtos ou serviços na data, hora e local corretos, previamente definido junto ao cliente; por sua vez, *in full* diz respeito a entrega de produtos ou serviços com a quantidade correta e qualidade previamente acordada com o cliente. É um indicador do tipo binário, onde os resultados possíveis são 0 (zero) e 1 (um), sendo 0 quando as especificações acordadas não atendem os acordos de nível de serviço e 1 quando todas as especificações atendem. O cálculo para medição é realizado com base no percentual de pedidos entregues no prazo e na quantidade correta. O grande objetivo desse indicador é garantir um elevado nível de serviço ao cliente, uma vez que garantir o correto em termos de local, quantidade, características e data é fundamental para satisfação dos clientes (BUTTA, 2020).

Assim, o alcance dos valores almejados destes indicadores logísticos é de fundamental importância para que a empresa conquiste a satisfação dos seus clientes para com a organização. Para Moreira (1996), a satisfação dos clientes é uma medida de nível de qualidade de serviço externa, pois é capaz de mensurar justamente o quão o consumidor encontra-se satisfeito com os serviços prestados a ele. Neste contexto, a seguir são apresentados os principais conceitos pertinentes ao indicador de satisfação do cliente NPS.

## **2.2. Satisfação do cliente e indicador NPS**

Dentre os indicadores-chave que medem o desempenho de um negócio destacam-se os indicadores de satisfação do cliente, que são medidas utilizadas para mensurar quanto o cliente está satisfeito ou não em seu relacionamento com a empresa. Quando mensurados corretamente, é possível identificar falhas nos processos da empresa que poderiam passar despercebidas e, assim, direcionar as ações com o intuito de manter o cliente fidelizado (TRACKSALE, 2019).

Um dos indicadores mais simples e eficientes na mensuração da satisfação do cliente é *net promoter score* (NPS), que busca medir a lealdade do cliente. A metodologia para obter este indicador surgiu em 2001 e foi desenvolvida por Frederick Reichheld (KOVALESKI, 2016).

Por meio da aplicação do NPS é possível apontar com clareza as causas que levam as empresas a um desempenho indesejado, de maneira não tendenciosa, com custo irrisório e flexibilidade de adaptação ao contexto de cada empresa. Ainda, o NPS possibilita identificar o grau de satisfação dos clientes, norteadando suas estratégias (ALMEIDA, 2014).

O conceito foi desenvolvido a partir de estudos de caso que buscavam identificar quais perguntas obtinham maior relação estatística em casos de recompra e indicação para colegas, amigos e familiares. Por meio da pesquisa, observou-se que em onze dessas empresas, a pergunta mais efetiva dentre as que foram apresentadas foi: “Quão provável é que você recomendaria a empresa X para um amigo ou colega?”. A ideia em torno dessa pergunta é levar o cliente a fazer uma recapitulação da experiência que teve, considerando que ninguém recomenda algo ruim para um colega, amigo ou familiar (REICHHELD, 2003; MIZUTANI, 2016). Ainda com base na metodologia, outra pergunta de caráter dissertativo deve ser feita para entender o motivo da nota dada: “Qual é o motivo mais importante para a nota que você deu?”. Essa questão auxilia a empresa na busca de soluções para problemas apresentados (OLIVEIRA; SANGUINETO; SANTOS, 2015).

O NPS é uma métrica que pode ser usada de diferentes maneiras pela empresa, podendo ser de dois tipos: transacional ou relacional. O NPS relacional é o mais comum, oferecendo uma visão ampla do nível de lealdade e satisfação do cliente com sua marca. Por sua vez, o NPS transacional tem um foco mais específico; em vez de avaliar a lealdade à marca como um todo, ele avalia a experiência do cliente com relação a um produto ou ponto específico da sua experiência com a empresa. Um exemplo de pergunta de um NPS transacional é: “De 0 a 10, o quanto você recomendaria nosso produto para um amigo?” (MOVIDESK, 2020).

Os resultados apurados pela metodologia NPS possibilitam que as organizações classifiquem os seus clientes em três tipos: promotores, neutros ou detratores (Fig. 1). Os denominados detratores são aqueles que respondem à questão assinalando entre 0 a 6. Clientes que conferem essa nota não tiveram um bom relacionamento com a empresa e provavelmente irão realizar uma propaganda negativa (SILVA; SILVA; MORAIS, 2010). Os clientes que conferem nota entre 7 e 8 pontos são classificados como neutros ou passivos; esse tipo de cliente, com certeza, voltará a comprar na empresa, mas por não demonstrar empatia pela marca ou pela prestação de serviço não realiza muitos comentários positivos (QUINTINO, 2017). Já os promotores são os clientes que atribuem nota igual a 9 ou 10. Esses



clientes apresentam um relacionamento positivo com a empresa e como consequência irá recomendá-la aos seus amigos ou familiares. Estes representam o sucesso da empresa (OLIVEIRA; SANGUINETO; SANTOS, 2015).

Figura 1 – Classificação dos clientes pela metodologia NPS



Fonte: TRACKSALE (2021)

Para se obter o valor do indicador NPS, deve-se subtrair a porcentagem de clientes detratores da porcentagem de clientes promotores (Eq. 1). Por exemplo, se o percentual de cliente promotores é igual a 60%, enquanto que o percentual de clientes detratores é de 30%, tem-se um NPS igual 30%.

$$\text{NPS} = \% \text{ de promotores} - \% \text{ de detratores} \quad (1)$$

A partir do valor do NPS alcançado pela organização, esta pode ser classificada em uma das cinco zonas apresentadas na Fig. 2, que indicam quão bem a empresa está em relação a satisfação dos seus clientes (TRACKSALE, 2021).

Figura 2 – Zonas de classificação do NPS



Fonte: TRACKSALE (2021)

Almeida (2014) destaca que as empresas devem desenvolver estratégias para aumentar o número de clientes promotores e, assim, caminharem em direção à zona de encantamento. Neste sentido, a partir do momento em que a empresa implementa o NPS, é necessário que o *loop* seja fechado, o que significa fazer a tratativa dos problemas apontados pelos clientes detratores e neutros, para que assim eles sempre sejam movidos para uma classificação acima, até chegarem a ser promotores da empresa. É fundamental manter um número baixo de clientes detratores. Afinal, o ideal é que a empresa tenha clientes promotores, leais e que queiram fazer indicações para amigos e familiares (TRACKSALE, 2021).

Nos últimos anos a aplicação do NPS vem ganhando destaque tanto nas empresas como no meio acadêmico. Rufino e Ciribeli (2019) aplicaram a metodologia NSP no Centro Universitário Governador Ozanam Coelho como forma de autoavaliação institucional interna. Foi aplicado um questionário para 1.392 alunos. Os resultados mostraram que 877 (63,01%) alunos são promotores, 327 (23,49%) são neutros e 188 (13,50%) são detratores, o que resulta em um NPS de 49,51%, classificando a instituição na zona de aperfeiçoamento. Assim, foram indicadas ações como capacitações, parcerias, contratação de consultorias, entre outros, para que a empresa pudesse alcançar um NPS igual ou maior do que 51, o que classificaria a instituição na zona de qualidade.

Já Mizutani (2016) aplicou o NPS em uma empresa de pequeno porte de varejo online. A empresa apresentava uma deficiência no que dizia respeito a aproximação com os seus clientes, pois não tinha nenhuma ferramenta capaz de acompanhar e, assim, responder as suas expectativas. Com base na aplicação da metodologia NPS foi possível estabelecer uma comunicação próxima com os seus clientes, e desta maneira direcionar esforços para as melhorias que estes consideravam relevantes, principalmente no que diz respeito a entrega dos produtos. As ações implementadas resultaram em um aumento de 40% na satisfação de seus clientes.

### **3. METODOLOGIA**

Segundo Gonzales, Neves e Santos (2018) uma pesquisa pode ser classificada metodologicamente de variadas formas, de acordo com a maneira em que é analisada, podendo ser caracterizada por: natureza, abordagem do problema, objetivo e procedimentos.

Com relação à natureza a presente pesquisa é definida como aplicada. Segundo Vilaça (2010), seus resultados têm interesse na solução dos problemas que ocorrem na organização e pelo seu caráter prático em oferecer uma solução real a partir de modelos teóricos. Quanto à abordagem do problema classifica-se como quali-quantitativa, pois são analisados tanto dados numéricos como opiniões coletadas de clientes (GONZALES; NEVES; SANTOS, 2018).

Sobre os objetivos do trabalho, a pesquisa é classificada como descritiva. Segundo Gil (2007), a pesquisa descritiva procura conhecer a realidade estudada por meio da observação e análise, relacionando os fatos sem alterá-los (SILVA; SAVARIS; MARCHALEK; CASTILHOS; TONDOLO, 2016).

Quanto ao procedimento caracteriza-se como um estudo de caso, realizado em uma indústria de cosméticos. Para Welter (2017), o estudo de caso é descrito como uma estratégia de investigação empírica centrada na análise do objeto em seu contexto real, permitindo diagnosticar problemas baseados em dados confiáveis.

Como técnica de coleta de dados, para a realização do estudo foi utilizada a pesquisa documental e entrevistas informais com gestores da área. O estudo foi realizado no período de março a dezembro de 2022, e os dados coletados referentes ao indicador NPS compreendem o período de junho de 2021 a junho de 2022.

Para a realização do estudo de caso foram seguidas as seguintes etapas: i) classificação dos comentários dos clientes como reclamação ou elogio; ii) estratificação das reclamações de acordo com a categorização automática; iii) levantamento dos problemas apontados pelos clientes e suas causas; iv) propostas de melhorias para mitigar as causas críticas relacionadas à logística de distribuição.

### **4. RESULTADOS**

#### **4.1 Caracterização da empresa**

O estudo de caso foi realizado em uma empresa multinacional brasileira de cosméticos, produtos de higiene e beleza, líder no setor da venda direta no Brasil. Sua primeira fábrica foi

inaugurada em 1969, na cidade de São Paulo, sendo a primeira empresa do ramo a adotar no seu modelo de negócio a venda direta. Com seu crescimento e expansão, em 2001 a companhia inaugurou o maior centro integrado de pesquisa e produção da América do Sul. A partir de então investiu em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, consagrando-se como a empresa de cosméticos da América Latina que mais investe nessa área, estando no *ranking* das dez empresas que mais inova no mundo. A multinacional mantém operações em outros setes países, sendo eles Argentina, Chile, Colômbia, Estados Unidos, França, México e Peru.

Atualmente a empresa tem mais de 6,9 mil colaboradores, 2 milhões de consultoras, além de centenas de fornecedores e parceiros. Possui um portfólio com cerca de 850 produtos para corpo, rosto, banho, perfumaria, cabelo, maquiagem e infantil. Atende mais de 100 milhões de clientes em diversos canais de vendas diretas, realizadas por meio de suas consultoras, lojas físicas e *e-commerce*.

A organização tem a sua sede administrativa na cidade de São Paulo (SP), três fábricas em Cajamar (SP), dois *hubs* logísticos para o recebimento e expedição de produtos acabados, que estão localizados em Itupeva (SP) e Cabreúva (SP), além de sete centros de distribuição (CDs) espalhados pelo Brasil, dedicados à distribuição do produto acabado para o cliente.

#### **4.2 Mapeamento da realidade empresarial**

Uma vez realizada a separação dos pedidos dos clientes nos CDs, as mercadorias são expedidas para que cheguem ao destino final dentro do prazo e qualidade esperados pelo cliente. Para tanto, a empresa dispõe de prestadores de serviço logístico (PSL) para as suas operações de distribuição, sendo estes responsáveis pela entrega dos produtos aos clientes.

Para medir o nível de satisfação dos seus clientes, a empresa utiliza o indicador NPS, calculado e analisado separadamente por tipo de cliente: consultoras ou *e-commerce*. No estudo de caso foi analisado o NPS referente às avaliações das consultoras. Segundo o gestor da área, a meta da empresa é uma classificação do NPS dentro da zona de encantamento, logo, este deve ser maior do que 91%.

Para a obtenção do indicador NPS, após o sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) da empresa acusar o recebimento dos pedidos pelas consultoras, um software específico para este fim irá disparar um e-mail com uma pesquisa de satisfação. Nesta pesquisa elas irão atribuir uma nota de 0 a 10, em resposta à pergunta “Quão provável é que você recomendaria a empresa para um amigo ou colega?”, e registrarem o seu comentário, se assim desejarem.

Uma vez recebidas as respostas, com base na nota atribuída o software classifica estes clientes como promotores (nota 9 a 10), neutros (nota 7 a 8) ou detratores (nota 0 a 6), e calcula o indicador *net promoter score*.

Por sua vez, a partir do comentário registrado pela consultora, o software reconhece palavras-chaves e categoriza automaticamente estes comentários a partir da seguinte parametrização:

- restrição de entrega: pedidos entregues antes ou depois do horário comercial;
- pedido correto: mercadorias entregues com ou sem divergência;
- local de entrega: entrega efetuada ou não no endereço correto;
- mercadoria avariada: produtos entregues com defeitos;
- cordialidade: entregador educado ou mal-educado;
- cumprimento do prazo: entrega efetuada dentro ou fora do prazo prometido pela empresa;
- tempo de entrega: entrega efetuada dentro ou fora do prazo prometido pela empresa; entrega efetuada ou não na data informada no sistema;
- agilidade na solução: rapidez ou demora nos canais de atendimento ao cliente;
- disponibilidade de informação: facilidade ou dificuldade no entendimento do ocorrido;
- outros: o sistema não consegue identificar palavras-chaves.

O Quadro 1 apresenta exemplos desta categorização automática realizada pelo software, com base em comentários das consultoras.

Quadro 1 – Exemplos de categorização automática

<b>Comentários</b>	<b>Categorização automática</b>
O entregador realiza a entrega muito tarde da noite.	Restrição de entrega
Ótima entrega com os pedidos em perfeito estado.	Pedido correto
O pedido chegou faltando produtos.	Pedido correto
O produto foi entregue no vizinho.	Local de entrega
O produto foi entregue no local correto.	Local de entrega
O produto está danificado.	Mercadoria avariada
O entregador foi grosseiro.	Cordialidade
O entregue foi gentil e educado.	Cordialidade
O produto foi entregue dentro do prazo.	Cumprimento do prazo
O produto foi entregue fora do prazo.	Cumprimento do prazo
O produto foi entregue com muito atraso.	Tempo de entrega
O pedido foi entregue em data diferente daquela informada no aplicativo.	Tempo de entrega

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

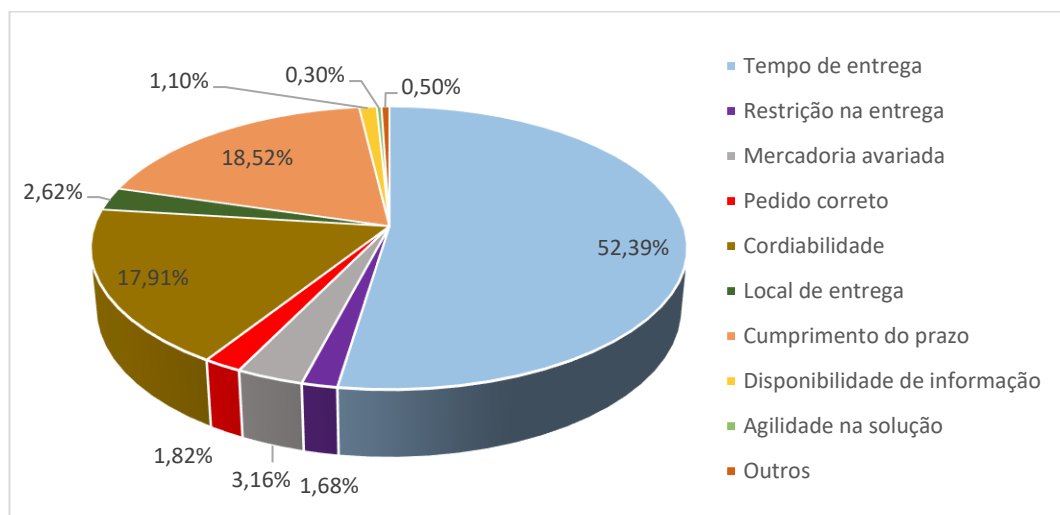
Como pode-se observar no Quadro 1, a categorização automática não diferencia se o comentário da consultora é uma reclamação ou elogio. Ainda, o sistema pode classificar um mesmo comentário em até sete categorias, o que dificulta a análise. Outro problema identificado é a redundância em relação as categorias cumprimento do prazo e tempo de entrega. Por fim, em alguns casos, observou-se que o software categorizou erroneamente o comentário (por exemplo, um comentário de “mercadoria avariada” foi categorizado como “restrição de entrega”).

Desse modo, a partir dos dados gerados pelo software não é possível, de maneira direta, identificar os problemas que levaram a consultora a atribuir uma baixa nota em relação à sua satisfação com a empresa. Neste sentido, no presente trabalho foi feita a análise do indicador NPS com base nos comentários registrados pelas consultoras, a fim de levantar os problemas que levaram estas clientes a atribuírem nota baixa em sua pesquisa de satisfação, e identificar suas respectivas causas. Os resultados são apresentados a seguir.

### 4.3 Análise dos comentários das consultoras

No período analisado (junho de 2021 a junho de 2022) foram registradas 213.598 respostas, das quais houveram 134.506 comentários (63%) por parte das consultoras. A Fig. 3 apresenta o percentual de comentários por categorização automática. Como pode-se observar, 70,91% dos comentários foram a respeito do tempo de entrega e cumprimento do prazo. Porém, este percentual de resposta considera os comentários de todas as consultoras, sejam elas promotoras, neutras ou detratoras.

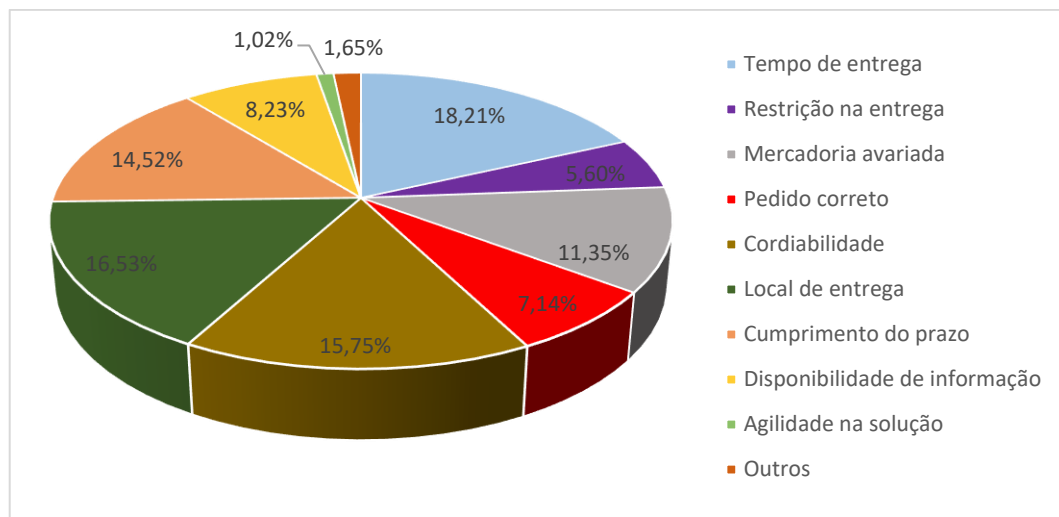
Figura 3 – Percentual de comentários por categorização automática



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A partir da Fig. 3, para levantamento dos problemas apontados pelas consultoras, primeiramente os comentários foram classificados como reclamação ou elogio. Para tanto, foram filtradas as notas das consultoras detratoras, sendo consideradas como reclamações aquelas iguais ou inferiores a 6. Neste sentido foram apuradas 11.448 respostas (4,8%), sendo que deste total apenas 6.870 consultoras registraram comentários, categorizados automaticamente conforme apresentado na Fig. 4. Nela, pode-se observar que o somatório da categorização é igual a 10.194. Isto acontece porque para alguns comentários o software identificou mais do que uma palavra-chave, classificando-o em mais de uma categoria.

Figura 4 – Percentual de comentários por categorização automática das respostas detratoras



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A partir da categorização automática dos comentários referentes às respostas detratoras, apresentada na Fig. 4, para o levantamento dos problemas apontados pelas consultoras foi realizada a análise pontual das reclamações, para as categorias “tempo de entrega”, “local de entrega”, “cumprimento do prazo” e “mercadorias avariadas”, que representam 60,61% do total de reclamações destas clientes. Os resultados são apresentados a seguir, bem como as propostas de melhorias, que por sua vez tem como objetivo aumentar a satisfação das consultoras, tornando-as futuras clientes promotoras.

#### 4.4. Levantamento dos problemas e suas causas

O Quadro 2 apresenta os principais problemas registrados pelas consultoras detratoras, nas categorias analisadas.

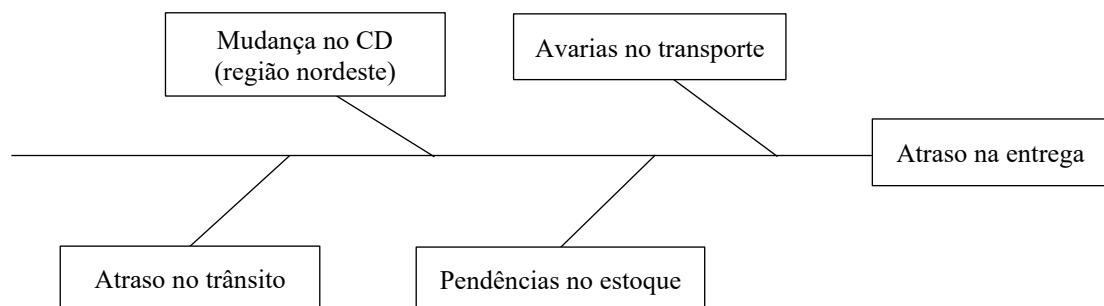
Quadro 2 – Principais problemas registrados pelas consultoras detratoras

<b>Categorias</b>	<b>Problemas</b>
Cumprimento do prazo Tempo de entrega	Atraso na entrega. Pedido não entregue.
Local de entrega	Entrega no vizinho.
Mercadorias avariadas	Embalagens amassadas. Caixa aberta. Produto quebrado.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Para as categorias cumprimento do prazo e tempo de entrega, analisadas em conjunto, os principais problemas relatados foram atraso na entrega e pedido não entregue. Neste sentido, para a identificação das causas do problema atraso na entrega, foi construído o diagrama de Ishikawa apresentado na Fig. 5.

Figura 5 – Diagrama de Ishikawa para o problema atraso na entrega



Fonte: Autor (2022)

Com relação ao problema atraso na entrega (Fig. 5), este refere-se a pedidos entregues após a data prometida pela empresa. No que diz respeito a causa mudança no centro de distribuição (CD), no primeiro semestre de 2022 foram fechados três CDs na região nordeste, de maneira que foi necessário realocar os estoques em um novo CD. Este cenário impactou significativamente a logística de distribuição, uma vez que a transportadora responsável pela região nordeste não tinha capacidade suficiente para se adequar a esta nova estratégia, o que aumentou os atrasos nas entregas até que a situação fosse resolvida junto à prestadora de serviço logístico.

Ainda com relação à transportadora, houve casos em que aconteceram avarias no transporte e os produtos retornaram para o CD antes mesmo de serem entregues às consultoras, recomeçando o ciclo do pedido desde o refaturamento até a expedição, e do transporte até a entrega, o que resultava em muitos dias de atraso até que o produto fosse entregue.

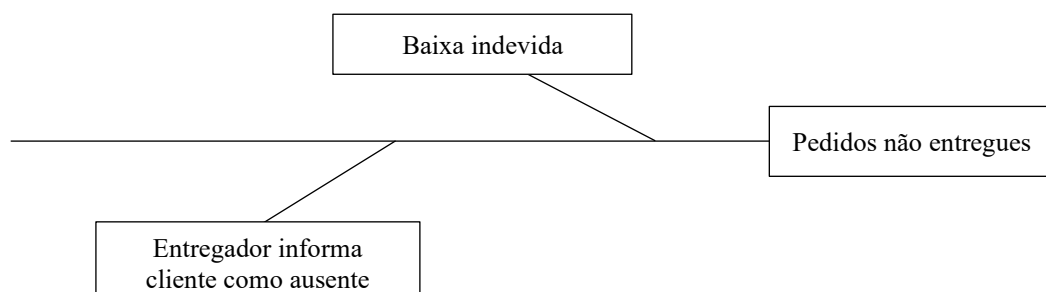


Concernente ao atraso no trânsito, foram identificadas situações em que o veículo ficou parado por um longo período de tempo devido a congestionamentos ou falhas mecânicas. Neste último caso, a depender da análise da logística de transporte, a mercadoria permanece no veículo até que ele comece a operar novamente, ou então é realizado o processo de *last mile*, em que a carga volta para o CD, onde o pedido será refaturado para depois ser expedido novamente para o cliente. Estes percalços resultam em atrasos no percurso e impactam na chegada do veículo à filial da transportadora para descarga, local onde redistribui as rotas para entrega ao cliente final.

Por fim, a causa pendência no estoque acontece quando há falta de algum produto do pedido do cliente. Quando isso ocorre a caixa montada com os produtos disponíveis é armazenada em estruturas chamadas *navettes*, até o momento em que o produto faltante é disponibilizado em estoque e a caixa do cliente é então completada e expedida.

Por sua vez, a Fig. 6 apresenta o diagrama de Ishikawa para o problema pedido não entregue, situação que acontece quando no sistema consta que o pedido foi entregue ou houve tentativa de entrega, porém o cliente não reconhece esta ação.

Figura 6 – Diagrama de Ishikawa para o problema pedidos não entregues



Fonte: Autor (2022)

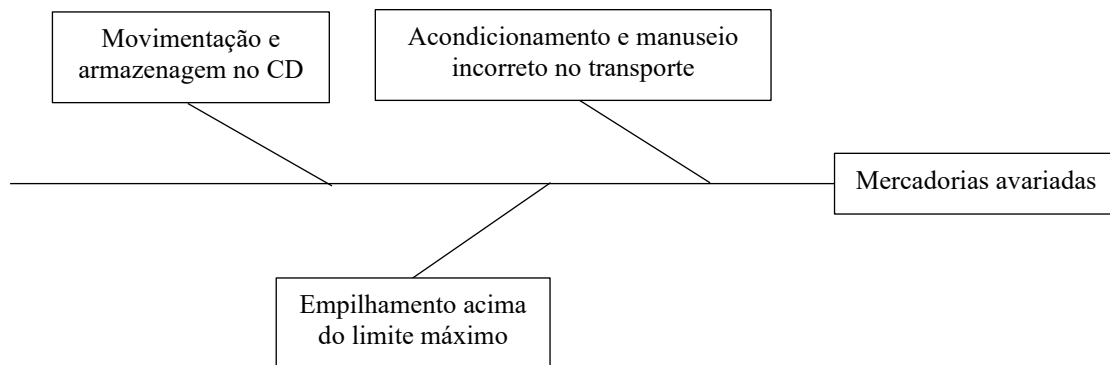
Na Figura 6, a causa baixa indevida acontece quando o entregador registra o pedido no sistema como entregue, quando na realidade a entrega ao cliente não foi efetivada. Neste sentido, foram registradas reclamações em que o motorista efetivou a entrega dias após a data registrada por ele no sistema.

Com relação à causa entregador informa cliente como ausente, esta situação acontece nos casos em que o entregador informa ao sistema que fez uma tentativa de entrega, contudo o cliente não estava no endereço. Porém, esta informação não é reconhecida pelo cliente, que alega que ele ou algum responsável estavam disponíveis no local de entrega naquela data, para receberem as mercadorias.

Ainda no Quadro 2, na categoria local de entrega o principal problema relatado foi entrega no vizinho, situação em que o motorista deixa as caixas com os produtos do pedido no vizinho da consultora, sem o seu consentimento. Para agravar a situação, acontece casos em que a cliente toma ciência de que o pedido foi entregue no vizinho dias depois. Segundo as consultoras estas situações causam muitos transtornos, uma vez que há vizinhos que se sentem incomodados em receberem as mercadorias, outros que abrem a caixa e até situações em que estas pessoas acessam a nota fiscal para terem acesso aos valores ali discriminados.

Por fim, do Quadro 2, a categoria mercadorias avariadas diz respeito a produtos danificados que foram entregues às consultoras, de maneira que esta não poderá repassar o produto para o seu cliente, situação que resulta em prejuízos devido à perda de vendas que acontece muitas das vezes. Ainda, para a empresa, incorre em custos adicionais de logística reversa. A Figura 7 apresenta o diagrama de Ishikawa para o problema de mercadorias avariadas.

Figura 7 – Diagrama de Ishikawa para o problema mercadorias avariadas



Fonte: Autor (2022)

Com relação a Fig. 7, as avarias de mercadorias podem ocorrer em diferentes momentos do processo de movimentação e armazenagem no centro de distribuição. No momento da separação do pedido, que é feito tanto automaticamente quanto manualmente, podem acontecer situações como a quebra de produtos devido a quedas, embalagens amassadas, excesso de peso nas caixas em que está sendo montado o pedido da consultora, podendo danificar os produtos ou até mesmo rasgar a caixa.

Outra causa identificada foi o empilhamento das caixas acima do limite máximo, tanto no CDs quanto no transporte, o que implica principalmente em embalagens amassadas, produtos estourados ou quebrados.

Por fim, as causas relacionadas ao manuseio incorreto do motorista dizem respeito a ações como excesso de carga no veículo, que resulta em acondicionamento inadequadas das caixas (como por exemplo caixas pesadas sendo empilhadas sobre caixas mais leves); manuseio inadequado das mercadorias, como por exemplo caixas que são jogadas dentro do veículo sem o devido cuidado. Ainda, frenagens bruscas com o veículo em movimento podem também fazer com que as caixas caiam ou colidam entre si, de avariando mercadorias.

Diante do exposto, a partir da análise dos problemas apontados pelas consultoras (atraso na entrega, pedidos não entregues e mercadorias avariadas) e suas principais causas, pode-se observar que a maior parte destas estão diretamente relacionadas à qualidade do serviço prestado pelas transportadoras. Neste sentido, a seguir são apresentadas as propostas de melhorias.

#### 4.5. Propostas de melhorias

Para mitigar os problemas diretamente ligados aos serviços prestados pelas transportadoras, foram propostas as melhorias apresentadas no Quadro 3, para o longo prazo (acima de 18 meses), médio prazo (6 a 18 meses) e curto prazo (1 a 6 meses).

Quadro 3 – Propostas de melhorias

<b>Horizonte de planejamento</b>	<b>Melhoria</b>	<b>Responsabilidade</b>
Longo prazo	Implantação de um software de gestão de entregas	Contratante
	Implantação de um software de roteirização	Transportadora
Médio prazo	Revisão do acordo de nível de serviço	Contratante e transportadora
	Melhoria do processo de avaliação de fornecedores	Contratante
Curto prazo	Aumento da capacidade de entrega em datas comemorativas	Contratante
	Treinamento dos motoristas	Contratante e transportadora
	Adoção de boas práticas para prevenção de avarias	Transportadora

Fonte: Autor (2022)

Do Quadro 3, no longo prazo apresenta-se como proposta de melhoria a aquisição pela empresa contratante de um software para gestão de entregas, que possibilite passar informações transparentes aos clientes, bem como subsidiar a tomada de decisões assertivas quando algum problema surgir. Os sistemas de gestão de entregas possibilitam ainda uma comunicação por

diferentes canais, permitindo, por exemplo, que o cliente acompanhe o rastreamento pelo site ou aplicativo e que tenha uma interação direta com alguém da transportadora em caso de dúvida, aumentando assim as chances de satisfação do cliente e a sua fidelização. Ainda como solução, há disponíveis no mercado softwares de gestão de entrega que fazem o gerenciamento de canhotos de entrega em tempo real. Neste caso, o motorista tira uma foto do canhoto assinado no ato da entrega por meio do aplicativo instalado no seu celular. Assim, o embarcador, a transportadora e o cliente podem ter acesso ao canhoto assinado em tempo real. Caso aconteça algum problema e a empresa precise localizar o canhoto de uma entrega, a agilidade em encontrar esse comprovante faz com que se fortaleça a relação de confiança com o cliente.

Outra proposta de melhoria a longo prazo é a implementação, pela transportadora, de um roteirizador, que pode resultar em redução do tempo de entrega do produto ao cliente final. Uma roteirização eficiente compreende planejar rotas de maneira que o deslocamento seja mais eficiente, reduzindo, além do tempo, os custos operacionais de transporte. No mercado existem diversos softwares de roteirização, que permitem roteirizar vários endereços, gerando trajetos otimizados que levam em conta restrições do sistema, como horários da empresa e de seus clientes. Além disso, outras ferramentas básicas destes softwares incluem o gestor exportar relatórios de trajetos, acompanhar desvios e porque eles ocorreram, analisar tempos perdidos e garantir uma operação muito mais eficiente.

Por sua vez, no médio prazo, pode-se rever o acordo de nível de serviço (SLA – *Service Level Agreement*) da contratante junto à transportadora, de maneira que hajam cláusulas específicas que deixem claras as responsabilidades de ambas as partes, bem como a tratativa das atividades pertinentes aos serviços prestados, à análise dos resultados e à reparação de erros. Desta maneira, a partir do registro do que foi prometido e o que foi ou não cumprido, é possível mensurar o desempenho da transportadora e direcionar seus esforços para melhorar o nível de serviço.

Ainda no médio prazo, sugere-se como melhoria que a empresa aprimore seu processo de avaliação de fornecedores logísticos. Para tanto, esta deve aprofundar a análise do seu indicador-chave de desempenho utilizado para acompanhar a qualidade das entregas dos produtos, que é o *on time in full* (OTIF). A partir do registro das ocorrências, como avarias, extravios, pedidos trocados ou com erros, a empresa deve fazer uma gestão eficiente destas informações a fim de avaliar o serviço de entrega e subsidiar decisões da logística de distribuição.

Por fim, no curto prazo podem ser definidas estratégias pertinentes a:

- aumento da capacidade de entrega em datas comemorativas, como dia das mães, dia dos namorados, dia dos pais e natal, visto que o fluxo de pedidos e entregas nessas ocasiões apresentam altas demandas; neste caso para aumentar esta capacidade as transportadoras podem aumentar o número de veículos e estender o horário das entregas.
- treinamento dos motoristas, uma vez que um dos fatores que interfere diretamente na qualidade do transporte terceirizado é a qualificação da equipe. A contratante e a transportadora podem firmar uma parceria para que sejam realizadas periodicamente palestras e treinamentos especializados tanto para os motoristas, entregadores e toda equipe envolvida.
- ações de incentivo de boas práticas para a redução de avarias, por meio de um programa de recompensa destinado aos motoristas e ajudantes, a fim de incentivá-los a ações como: organizar os itens corretamente no veículo; manusear as mercadorias durante a carga e descarga de maneira responsável e cautelosa; ficar atento às recomendações da embalagem quanto ao número máximo de volumes que podem ser empilhados; não jogar as cargas dentro do veículo; antes de colocar as cargas, verificar as condições internas e buscar por pontos que possam causar avarias, como ganchos ou parafusos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho permitiu a análise e entendimento das causas da empresa não estar na zona de encantamento do NPS. Assim, o objetivo principal do trabalho foi atingido, uma vez que foram levantadas estas causas por meio da análise das notas e respostas de seus clientes finais.

As propostas de melhorias apresentadas, no longo, médio e curto prazo, podem levar a empresa a melhorar a qualidade dos serviços logísticos de distribuição prestados aos seus clientes, o que pode resultar no aumento da nota por parte destes e, por conseguinte, elevar o valor do indicador NPS, direcionando a empresa rumo à zona de encantamento.

Para trabalhos futuros, sugere-se que seja aplicado o ciclo PDCA (*plan, do, check, act*) para a implementação das propostas de melhorias aqui indicadas, e análise dos resultados nos valores do indicador NPS.

## REFERÊNCIAS

ABIHPEC. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://abihpec.org.br/comunicado/setor-de-hppc-cresceu-proximo-a-10-no-primeiro-semester-de-2022-e-sinaliza-bons-negocios-durante-a-feira-in-cosmetics-latin-america/>. Acesso em: 21 setembro. 2022a.

ABIHPEC. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://abihpec.org.br/comunicado/setor-de-higiene-pessoal-perfumaria-e-cosmeticos-fecha-2021-com-queda-de-28-nas-vendas/>. Acesso em: 25 fevereiro. 2022b.

ABRALOG. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.abralog.com.br/comites/industria-e-varejo/>.

ALMEIDA, C.M.P.R.; SCHLUTER, M.R. **Estratégia Logística**. Paraná: Iesde Brasil, 2012.

ALMEIDA, J. **Net promoter score: Ferramenta de apoio às decisões estratégicas de marketing de serviços**. Campina Grande: UEPB, 2014. 21f. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2014.

ANGELO, L. B. **Indicadores de Desempenho Logístico**. GELOG, UFSC, Florianópolis, 2005.

ARNOLD, J. R. **Administração de Materiais: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1999.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física**. São Paulo: Atlas, 1993.

BUTTA, Felipe. **OTIF, On time, in full**, 2020. Disponível em: <https://saclogistica.com.br/otif/>.

CARVALHO, J. C.de **Logística e gestão da cadeia de abastecimento**. 2 ed.Edições Sílabo, 2017.

DIAS, Marco A. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONZALES, K.G.; NEVES, T.G.; SANTOS, C.M. **Abordagens metodológicas de pesquisa: algumas notas**. Revista de Ensino, Educação e Ciências Humanas, v. 19, n. 2, p. 217-226, 2018.

KOVALESKI, João Luiz. **Investigação e análise da satisfação de clientes usando o método net promoter score para promover melhorias de produtos e processos**. Revista Uningá, Maringá, v. 28, n. 3, p.1-8, 2016.

- LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R.; ELLRAM, L. M. **Fundamentals of logistics management**. Columbus: Mcgraw-hill Higher Education, 611 p., 1998.
- MIZUTANI, B. S. **Implementação do net promoter score em uma empresa de varejo online**. São Paulo: POLI-USP, 2016. 127f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.
- MOREIRA, Daniel. **Administração de Produção e Operações**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- MOVIDESK. **Já ouviu falar no NPS transacional? Veja como ele se diferencia do relacional**. Disponível em: Disponível < <https://conteudo.movidesk.com/nps-transacional/>>. Acesso em: 20 set 2022.
- NASCIMENTO Sabrina do; BORTOLUZZI, Sandro Cesár; DUTRA, Ademar; ENSSLIN, Sandra Rolim. **Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008**. R.Adm. v.46, n.4, p.373-391, 2011.
- NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento na cadeia de distribuição**: Antônio Galvão Novaes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- OLIVEIRA, E. A. DE; SANGUINETO, A. L.; SANTOS, J. M. L. **O net promoter score (nps) como forma de mensurar a satisfação dos clientes: o caso viana & moura construções**. *Revista Interface de Saberes*, v. 14, n. 1, 2015.
- QUINTINO, Thiago. **Marketing de relacionamento e programas de fidelização**. 2017. Disponível <<https://books.google.com.br>>. Acesso em 04 set.2018.
- REICHHELD, F.F.; MARKEY, R. **A pergunta definitiva 2.0**: como as empresas que implementam o net promoter score prosperam em um mundo voltado aso clientes. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- REICHHELD, F.F. The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, v.81, n.12, p. 46-54, 2003.
- ROSSI, C.A.V; SLONGO, L.A, (1998) **Pesquisa de satisfação de cliente: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro**. *Revista de Administração Contemporânea*, v.2, n.1, p. 101-152.
- RUFINO, Felipe Batista; CIRIBELI, João Paulo. **A APLICAÇÃO DA METODOLOGIA NET PROMOTER SCORE (NPS) NO CENTRO UNIVERSITÁRIO GOVERNADOR OZANAM COELHO - UNIFAGOC COMO INSTRUMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL**. – Ubá: UNIFAGOC, 2019. Monografia (Graduação em Administração) – Centro Universitário Governador Ozanam Coelho, Ubá, 2019.
- SILVA, E.R.; SAVARIS, T.; MARCHALEK, A.L.; CASTILHOS, N.C.; TONDOLO, V.A.G. **Caracterização das pesquisas de teses em administração com abordagem qualitativa**. *Revista de Administração de Roraima RARR*, v. 6, n. 1, p. 204-223, 2016.

SILVA, Fábio Henrique Ribeiro; SILVA, Carlos Sanches da; MORAIS, Nathália Silvestre de. **A contribuição do Net Promoter Score no processo de desenvolvimento de produtos.** Ingepro - Inovação, Gestão e Produção, Santa Maria, v. 2, n. 2, p.112-123, fev. 2010. Disponível em: <<http://ingepro.com.br/index.html>>. Acesso em: 06 out. 2018.

TAVARES, Maria Ester. **Os indicadores de desempenho no cenário econômico e financeiro. A importância dos indicadores de desempenho**, 2017. Disponível em: <https://www.correios.com.br/sobre-os-correios/educacao-e-cultura/postal-brasilrevista-technico-cientifica-dos-correios/pdf/edicao-atual/Arquivo5.pdf> Acesso: 17/12/2019.

TERRAZZAN, Marcelo **Como os indicadores logísticos podem melhorar a pesquisa de nps.** 2021. Disponível < <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/como-os-indicadores-logisticos-podem-melhorar-a-pesquisa-de-nps>>. Acesso em: 24 mai. 2021.

TRACKSALE. Belo Horizonte, 2019. Disponível em: <https://tracksale.co>. Acesso em: 04 abr. 2019.

TRACKSALE, 2021. Disponível em: <https://track.co/blog/net-promoter-score/>. Acesso em: 25 mai. 2021.

VILAÇA, M. L. C. **Pesquisa e ensino: considerações e reflexões.** e-escrita - Revista do Curso de Letras da UNIABEU. v. 1, n. 2, p. 59-74, 2010.

WELTER, C. V. N.; SAUSEN, J. O.; CAPPELLARI, G. **Capacidade inovativa como estratégia de mudança de posicionamento estratégico: um estudo de caso de uma empresa do ramo da refrigeração médica científica.** Revista Teoria e Evidência Econômica, v. 23, n. 49, 2017.