

ARTIGO ORIGINAL

LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO E NÍVEL DE SERVIÇO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO RAMO DE BEBIDAS

ORIGINAL ARTICLE

DISTRIBUTION LOGISTICS AND SERVICE LEVEL: A CASE STUDY OF A BEVERAGE BRANCH COMPANY

Patrick Xavier Pereira¹

Faculdade Estácio de Vitória – FESV, Vitória/ES - Brasil

RESUMO

Este artigo trata do nível de serviço logístico que se refere à qualidade com que os bens e serviços são gerenciados, bem como ao resultado líquido de todos os esforços logísticos dentro de uma organização. Em suma, esse conceito se relaciona à promoção da disponibilidade do produto ou serviço, incluindo a frequência e a confiabilidade da entrega, níveis de estoque e tempo consumido no ciclo do pedido. Nesse sentido, o presente estudo aspirou medir o nível de serviço de entrega dos produtos de uma empresa de bebidas, com base na percepção dos clientes, na Grande Vitória. Para tanto, a metodologia utilizada foi a pesquisa quantitativa em todo o processo de logística de distribuição. A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica, visita in loco e dados repassados pelo gestor responsável da área de logística. A empresa está localizada em Cariacica, na Região Metropolitana da Grande Vitória (RMGV), no Espírito Santo. A pesquisa analisou desde o processamento do pedido até a entrega ao consumidor final, identificando quais os indicadores utilizados com o objetivo de medir e de compreender a percepção do cliente em relação aos serviços gerais prestados pela empresa. Como resultados, verificou-se que a maior satisfação foi a redução de reclamações por parte dos clientes, bem como o fim do retorno dos produtos oriundos da não entrega do produto ao cliente.

Palavras-Chave: Logística. Nível de Serviço. Distribuição.

ABSTRACT

This article deals with the level of logistical service that refers to the quality with which goods and services are managed, as well as the net result of all logistical efforts within an organization. In short, this concept relates to promoting the availability of the product or service, including the frequency and reliability of delivery, stock levels and time consumed in the order cycle. In this sense, the present study aspired to measure the level of service of delivery of the products of a beverage company, based on the perception of customers, in Vitória. For that, the methodology used was the quantitative research in the whole process of distribution logistics. Data collection was performed through bibliographic research, on-site visits and data passed on by the manager responsible for the logistics area. The company is located in Cariacica, in the Vitória Metropolitan Region (RMGV), in Espírito Santo. The research analyzed from order processing to delivery to the final consumer, identifying which indicators were used in order to measure and understand the customer's perception of the general services provided by the company. As a result, it was found that the greatest satisfaction was the reduction of complaints from customers, as well as the end of the return of products arising from non-delivery of the product to the customer.

Keywords: Logistics. Service level. Distribution.

¹ Pós-Graduando da Faculdade Estácio de Vitória. E-mail: patrickxp@ibest.com.br

1 INTRODUÇÃO

Com as constantes mudanças no cenário mundial e a cada dia os mercados cada vez mais exigentes, as empresas tentando manter-se competitivas, buscam novas formas de atuação. Desta forma, visando novos mercados e clientes, as empresas já superaram em muito seus conceitos sobre logística, pois para muitas, as melhorias no desempenho logístico já não advêm dos ajustes finos de seus próprios sistemas logísticos, mas agora precisam vir de sua integração com seus fornecedores e clientes. Sendo que, praticando os conceitos de melhoria contínua, focam na qualidade, atendimento e marketing, diversificando produtos e tornando os preços mais atraentes para os clientes.

Historicamente a logística não é vista nas empresas como uma atividade que pode agregar valor a seus produtos e serviços. Este panorama está mudando em razão de diversos fatores, entre eles estão: sistemas de informação mais eficientes a um custo menor; melhoria na tecnologia de movimentação e armazenamento de materiais; métodos mais eficientes de controle de produção e estoque; e outros fatores que permitem o melhor planejamento e execução das atividades da área. Com isso a área tem recebido destaque, e sua imagem como geradora de custos, passou para atividades que podem gerar diferenças competitivas para as mesmas (CHRISTOPHER, 1999; BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Sendo assim, há um esforço muito grande por parte das empresas em gerenciar estudos que possam identificar as causas da ineficiência no atendimento ao cliente, otimizando a utilização de recursos existentes de cada departamento diretamente envolvido no problema.

Observa-se que muito tem se falado da logística como sendo a responsável pelo sucesso ou insucesso das organizações. Porém, o que se pode perceber no mercado, é que pouco se sabe sobre as atividades logísticas e como as mesmas devem ser definidas nas empresas. É imprescindível então, evitar que situações de modismo acabem por influenciar o uso errado da palavra e, o que seria muito pior, de suas técnicas e atividades.

A logística foi desenvolvida para auxiliar as organizações no gerenciamento do *lead time*, ou seja, o que se propõe é uma redução do tempo gasto entre a produção e o consumo, isso evidencia o que se quer alcançar com ela, a satisfação.

O modo como a logística vem sendo aplicada e desenvolvida no meio empresarial do mundo todo, denota a evolução do seu conceito, a ampliação das atividades sob sua responsabilidade em seu estágio mais avançado está sendo utilizada para o planejamento de processos de negócio que integram não só as áreas funcionais da empresa, como também na coordenação e direcionamento dos esforços na busca por reduzir custos e agregar o máximo valor ao cliente final.

Apesar de toda essa importância estratégica e competitiva, no Brasil a logística ainda é pouco trabalhada pelas organizações. A mesma está sendo aplicada ainda de forma embrionária, na maioria das vezes, apenas em atividades operacionais, como transporte, estocagem e distribuição, ou seja, uma utilização ainda tímida, o que coloca as corporações nacionais em uma situação desfavorável frente a concorrentes externos.

Dada a devida importância à abordagem desse tema, buscar-se-á com este estudo responder de forma clara, o porquê da implementação de estratégias logísticas, e como essa metodologia pode se tornar um diferencial competitivo.

Este artigo possui o objetivo de desenvolver um estudo de caso sobre uma empresa distribuidora de bebidas localizada no município de Cariacica, na RMGV, no Espírito Santo. Assim, observou-se a logística da referida empresa, retratando a ideia conceitual e prática das atividades de distribuição, por meio dos níveis de serviços oferecidos ao cliente, com um foco no desempenho logístico da distribuição física de seus produtos e, ainda, na verificação da percepção dos clientes quanto aos serviços de distribuição.

Nesse contexto, destacam-se a importância do gerenciamento logístico da distribuição no que tange ao fornecimento e à qualidade dos serviços prestados pela empresa, sendo esses determinantes para o estabelecimento de boas práticas de

mercado. Dessa forma, o objetivo desta pesquisa é analisar as atividades de distribuição e o desempenho logístico da distribuição física de seus produtos. Para tanto, este estudo tem como fundamentação teórica a logística, o nível de serviço, a cadeia de suprimento, a gestão de estoque e o sistema de distribuição. A partir do contexto apresentado, formulou-se o seguinte pergunta: De que forma o nível de serviço oferecido pela empresa contribui para a melhoria dos serviços prestados e para o aumento do nível de satisfação dos clientes?

Tal problema de pesquisa surgiu a partir da identificação de que o nível de serviço prestado ao cliente estava insatisfatório, mas que passou a ser positivo após a adoção de determinadas estratégias no que compete ao setor logístico, sendo que a principal mudança da organização foi a escolha pela primarização no nível de serviço, o que influenciou na dinâmica da empresa. Ou seja, havia um número elevado de reclamações decorrente do retorno de produtos que não eram devidamente entregues aos clientes, problemática esta que foi minimizada de forma significativa após o ano de 2014, quando a empresa passou a adotar novas estratégias comerciais, entre elas, substituir a terceirização do serviço de distribuição pela primarização dessa atividade.

Nesse sentido, a hipótese levantada neste estudo é que a mudança de postura da empresa no que tange ao seu processo logístico, sobretudo optando pela primarização de sua atividade principal – que é a de distribuição – foi fundamental para passar a obter um retorno positivo dos clientes, aumentando, portanto, o nível de satisfação em relação ao serviço prestado.

Diante do que foi exposto até aqui, compreende-se que este estudo é relevante porque serve de base e exemplo para outras organizações que desejem aperfeiçoar a qualidade do seu nível logístico, além do fato de analisar a importância de um gerenciamento logístico adequado, tendo como exemplo uma multinacional do ramo de distribuição de bebidas, situada na RMGV.

Segundo Ballou (1995), um elevado nível de serviço prestado ao cliente é uma forma de garantir sua fidelização. Dessa maneira, entende-se que diante do potencial comercial da empresa de distribuição de bebidas e sua preocupação com

a qualidade do produto, há a necessidade de um sistema logístico de distribuição das mercadorias eficiente. Para tanto, o mesmo torna-se indispensável para que a empresa alcance seus objetivos, que é reduzir o volume de mercadorias que retorna da entrega, bem como medir o nível de serviço junto ao Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), unificando as áreas comercial, de distribuição e de logística.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LOGÍSTICA

Diferentes autores atribuem distintas origens à palavra logística. Alguns afirmam que ela vem do verbo francês loger (acomodar, alojar). Outros dizem que ela é derivada da palavra grega logos (razão) e que significa “a arte de calcular” ou “a manipulação dos detalhes de uma operação”.

Uma das definições mais divulgadas é a do Council of Logistics Management – CLM, dos Estados Unidos, segundo a qual logística é:

[...] o processo de planejar, implementar e controlar eficientemente, ao custo correto, fluxo e armazenagem de matérias-primas, estoques durante a produção e produtos acabados, e as informações relativas a estas atividades, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender aos requisitos do cliente.

No seu emprego nas empresas, a logística tem ganhado diferentes definições, correspondendo a uma crescente amplitude de escopo, experimentada ao longo do tempo. O quadro 1 mostra a evolução histórica do conceito de logística. É importante notar que, ao mesmo tempo em que a função logística é enriquecida em atividades, ela também deixa de ter uma característica meramente técnica e operacional, ganhando conteúdo estratégico.

Isso pode ser percebido na segunda fase do quadro 1, quando a função logística passa a englobar processos de negócios fundamentais para a competitividade empresarial. A estrutura integrada de logística passa, nesta fase, a orquestrar toda a cadeia de abastecimento, da entrada de matérias-primas até a

entrega do produto final. Mas o conteúdo estratégico só fica patente na terceira e quarta fase, nas quais a participação da função logística nas mais importantes decisões empresarias é ressaltada. É o caso das alianças estratégicas, das parcerias e dos consórcios logísticos.

A definição do CLM é uma boa declaração de intenções, pois menciona a integração de todas as funções, ressalta o foco no cliente e, indiretamente, transmite uma visão sistêmica. Além disso, a tendência histórica aponta para o enriquecimento da função logística. Infelizmente, na prática de muitas empresas, a teoria parece ser outra. De acordo com Wood (2002), quase a totalidade das empresas brasileiras encontram-se ainda na fase zero e primeira descritas no quadro 1. De fato, não é incomum encontrar empresas que ainda não despertaram nem mesmo para a importância de controlar e reduzir estoques. Poucas são as que já implementaram o conceito de logística integrada (segunda fase) e raras as que iniciaram implantações do tipo *supply chain management* (terceira fase) ou *efficient consumer response* (quarta fase). Isso mostra o quanto às empresas brasileiras ainda precisam evoluir no campo da logística e da competitividade.

Quadro 1: Evolução do conceito de Logística

	Fase Zero	Primeira Fase	Segunda Fase	Terceira Fase	Quarta Fase
Perspectiva Dominante	Administração de Materiais	Administração de Materiais + Distribuição	Logística Integrada	<i>Supply Chain Management</i>	<i>Supply Chain Management- Efficient Consumer Response</i>
Focos	Gestão de Estoques Gestão de Compras Movimentação de Materiais	Otimização do Sistema de Transporte	Visão Sistêmica da Empresa Integração por Sistema de Informações	Visão sistêmica da Empresa, incluindo Fornecedores e Canais de Distribuição	Amplio uso das Alianças Estratégicas <i>comakership</i> , subcontratação e canais alternativos de distribuição

Fonte: Wood & Zuffo (1998).

Para Ballou (1995), a logística empresarial trata das atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos do ponto de obtenção da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento com a finalidade de providenciar níveis de serviços adequados aos clientes com um custo razoável.

Essa definição identifica as atividades que são de importância primária para alcançar os objetivos logísticos de custo e nível de serviço. Segundo o mesmo autor são três as atividades primárias de logística: o processamento de pedidos, a manutenção de estoques e os transportes. Essas atividades serão apresentadas a seguir:

- **Processamento de Pedidos:** Os custos de processamentos de pedidos tendem a ser pequenos quando comparados aos custos de transporte ou de manutenção de estoques. Mesmo assim, o processamento de pedido é uma atividade logística primária. A importância desses custos, deriva do fato de ser um elemento crítico em termos do tempo necessário para levar bens e serviços aos clientes. É ainda, a atividade primária que inicia a movimentação de produtos e a entrega de serviços.
- **Manutenção de Estoques:** Na maioria das vezes, não é viável providenciar produção ou entrega instantânea aos clientes. Sendo assim, para que possa ser atingido um nível razoável de disponibilidade de produto, é necessário manter estoque, que agem como amortecedores entre a oferta e a demanda. O estoque agrega valor de tempo ao produto e, para agregar esse valor dinâmico, o estoque deve ser posicionado próximo aos consumidores ou aos pontos de manufatura. O uso extensivo de estoque resulta no ato de que, em média, eles são responsáveis por aproximadamente um a dois terços dos custos logísticos, o que torna a manutenção de estoques uma atividade chave da logística.
- **Transportes:** Para a maioria das empresas, o transporte é a atividade logística mais importante, pois nenhuma empresa opera sem providenciar a movimentação de suas matérias-primas e de seus produtos acabados. Além disso, o transporte absorve, em média, de um a dois terços dos custos logísticos.

2.2 DISTRIBUIÇÃO FÍSICA

A distribuição física depende em grande parte da natureza do produto transportado, do padrão de sua demanda, dos custos relativos das várias opções de distribuição e das exigências do nível de serviço.

Diz Ballou (1995, p.40), "Distribuição Física é o ramo da logística empresarial que trata da movimentação, estocagem e processamento de pedidos dos produtos finais à firma."

Demanda para Ballou (1995, p.49), é:

resultado dos esforços promocionais, assim como do preço e da composição da carteira de produtos oferecidos ao público. Com a demanda assegurada, entram em ação as distribuições físicas, que, através de esforços, procuram atender todas as promessas do marketing, entregando o produto certo no lugar certo e no instante correto, satisfazendo as expectativas dos clientes, e, porque não, garantindo vendas futuras. Assim, a atividade de distribuição tem uma parcela significativa na prestação do serviço ao cliente, e sendo este um dos objetivos de marketing, pode-se perceber que a integração entre ambos é bastante estreita.

A distribuição física de produtos engloba processos operacionais e de controle que permitem transferir os produtos desde a fabricação até o cliente ou consumidor final. Atividade muito importante no sistema logístico, pois, além de estar diretamente ligada ao cliente ou consumidor final, é também responsável pela satisfação dos mesmos quanto ao nível de serviço oferecido.

Escreve Arnold (1999, p. 375), "a distribuição física, é o transporte dos materiais a partir do produtor até o consumidor." O transporte dos materiais pode ser dividido em: suprimentos físicos, que constituem o transporte e armazenagem que vem dos fornecedores para a produção, e distribuição física, que é o transporte e o armazenamento de produtos acabados desde o final da produção até o cliente.

Conforme Arnold (1999, p.378), "o objetivo da administração da distribuição é criar e operar um sistema de distribuição que atinja o nível exigido de atendimento aos clientes, possivelmente, aos menores custos".

É importante que o sistema de distribuição esteja preparado para operar com níveis de estoque baixo, com entregas rápidas evitando desperdícios, e reduzindo

com isto custos que serão repassados aos clientes, melhorando assim a competitividade no mercado.

2.3 GESTÃO DO PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO

A responsabilidade de um sistema de distribuição é entregar ao cliente o que ele deseja, em curto prazo. Para que uma empresa alcance esse objetivo de mínimo custo no atendimento a um cliente, é necessário que todos os serviços de transporte estejam integrados, formando um sistema onde instalações e atividades levam a organização ao desempenho ótimo.

Cabe ao gerente de distribuição desenvolver um sistema de transporte abrangente, que não se limite a áreas imediatamente ao redor do ponto de produção, observando ainda se os custos implícitos de movimentação permitem que o produto seja competitivo em mercados distantes.

Ao abordar esse assunto, Ballou (2001, p. 120) afirma: “Além do encorajamento da concorrência direta, transporte de alta qualidade e barato encoraja uma forma indireta de concorrência ao disponibilizar mercadorias para um mercado que não poderia suportar os custos de transporte [...]”. A utilização de um sistema de transporte eficiente e com bom desempenho, beneficia não apenas a organização (propicia a conquista de novos clientes, economias de escala na produção, redução do custo de compra, desconto sobre o volume, etc.), mas também aos consumidores, que recebem as mercadorias com preços mais baixos, os produtos similares tendem a ter uma redução em seus preços devido à concorrência, e, conseqüentemente há um aquecimento da economia.

O processo de distribuição deve estar em constante aperfeiçoamento e em consonância com as demais áreas da empresa, cada estágio do ciclo de vida do produto irá exigir estratégias de distribuição específicas. Na fase introdutória (após o lançamento do produto no mercado), ainda há pouca aceitação da mercadoria, isso porque os consumidores ainda não conhecem o produto. Desse modo, a distribuição deve ser cautelosa, com baixos estoques, restritos a poucas localizações.

Havendo aceitação do produto pelo mercado, as vendas tendem a crescer rapidamente, o que irá exigir um planejamento bem articulado da distribuição. O gerente de distribuição deverá disponibilizar pontos de armazenagem numa ampla área geográfica, objetivando acompanhar a crescente demanda e atender aos interesses dos clientes.

Essa fase de crescimento pode ser bem curta, sendo seguido por um estágio mais longo chamado maturidade do produto. O crescimento das vendas permanece estabilizado, desse modo, o sistema de distribuição já existente é suficiente e comporta a fase, não sendo necessários maiores investimentos em distribuição.

Eventualmente, devido a mudanças tecnológicas, competitividade, mudança do perfil de consumidores e perda de interesse pelo cliente, o volume de vendas começa a reduzir, exigindo nova intervenção no sistema de distribuição (redução do estoque, distribuição mais centralizada, número de armazéns menores, diminuição dos regionais), objetivando reduzir os custos fixos e adequar-se à real necessidade dos consumidores.

A integração entre todos os setores é primordial em todas as fases do ciclo de vida do produto. Como o setor de distribuição tem contato direto com os clientes, fornecerá dados (opinião, sugestões, reclamações, etc.) aos demais departamentos, para providenciarem as melhorias quando necessário. A produção acrescenta valor de forma a um produto, tomando as matérias-primas e criando algo mais útil, a distribuição acrescenta valor de lugar ao disponibilizar um determinado produto no local em que o cliente deseja encontrá-lo.

De acordo com Arnold (1999, p. 378), o objetivo da administração da distribuição é “[...] criar e operar um sistema de distribuição que atinja o nível exigido de atendimento aos clientes, possivelmente, aos menores custos”.

A distribuição física é vital na vida de uma empresa. Geralmente, fabricantes, clientes e clientes potenciais estão geograficamente bem distribuídos, dessa maneira, os gerentes de distribuição física têm também a difícil tarefa de escolher o meio de transporte dos produtos acabados até seus respectivos consumidores. Especulam qual meio de transporte lhe custará menos, qual o meio de entrega mais

rápido (para produtos mais sensíveis quanto a prazo de entrega), e outros demais meios, para que assim o produto seja entregue ao cliente sem nenhum transtorno.

Em alguns casos será necessária a utilização de um serviço intermodal, onde a combinação e troca de equipamentos entre os modos de transporte disponíveis será fundamental para garantir o sucesso de um sistema de distribuição.

2.4 EVOLUÇÃO DO RELACIONAMENTO CLIENTE/FORNECEDOR

Merli (1990) expõe com muita propriedade o comportamento da função suprimento nas empresas ao longo da trajetória histórica percorrida a partir da fase taylorista, formulando um modelo matricial onde cruza as estratégias organizacionais adotadas pelas empresas e a relação das mesmas com o mercado.

Conforme descreve o autor, nos anos 1950/60, no ocidente, enquanto as empresas atravessavam uma fase tecnológica de credo taylorista, para satisfazer a um mercado insaturado, onde a oferta era menor que a demanda, era possível maximizar os volumes produtivos segundo a disponibilidade financeira. Procurava-se também a eficiência produtiva, centralizando-se nos custos operacionais e perseguia-se também o domínio do negócio, investindo-se em inovação tecnológica e organizacional.

Nos anos 1960/70, as empresas ocidentais voltaram-se para atender a um consumismo exacerbado. No relacionamento com o mercado, destacava-se a agressividade da força de vendas devido à elevada concorrência, uma vez que a oferta se tornara maior que a procura. O fator de negócio passou a ser o *know-how* de marketing, e partiu-se para a procura “daquilo que o mercado queria”. Com a descentralização e diversificação da produção, o número de fornecedores aumentara. Continuava a exploração do fornecedor, porém agora o relacionamento tomara um caráter paternalista, pois a dependência começara a ficar mais forte.

Nas décadas de 1970/80 despontam as empresas japonesas, com credo na satisfação do cliente e a cultura voltada para as operações. O relacionamento com o mercado focaliza a qualidade como sendo adequação ao uso e investe-se no monitoramento e na melhoria contínua através da avaliação da satisfação do cliente e de ação nos processos.

As empresas mais evoluídas dos anos 1980/90, conhecidas como empresas de classe mundial, buscam uma sinergia entre empresas descritas como ocidentais dos anos 60/70 e orientais dos 70/80, sintetizando os melhores aspectos das duas culturas. No relacionamento com o mercado, inspiraram-se em estratégias a médio e longo prazo (tipo japonesas), visando à satisfação do cliente, mas também valorizaram, por outro lado, o avanço na análise do mercado e a ênfase à inovação e diversificação, alcançadas pelas empresas ocidentais. Para as empresas tipo classe mundial, o negócio focaliza toda uma cadeia de elos fornecedores/clientes, onde procura-se, a exemplo japonês, a otimização de toda a cadeia e, seguindo Porter (1990), a eficácia de todos os elos desta cadeia. Os fatores operacionais mais importantes são qualidade, tempo e flexibilidade da cadeia logística, a fim de permitir uma alta capacidade de melhoramento contínuo e inovação, que atenda a um mercado com tendência a produtos sob medida.

A função suprimentos nestas empresas aborda toda a cadeia cliente-fornecedor. Procura parcerias no negócio, estratégias conjuntas, relacionamentos em longo prazo, pedidos em aberto, fornecimentos integrados, programas comuns de aperfeiçoamento e codesign, envolvimento dos fornecedores na avaliação do *feedback* do mercado. O papel do comprador é voltar-se para o marketing de compras, integrar fornecedores no sistema empresarial e assumir decisões globais de comprar ou fabricar.

2.5 QUALIDADE EM SERVIR

Os conceitos e focos de satisfação diferem entre alguns autores. De acordo com Pizani (2004): “Satisfação é o resultado do comportamento atencioso das empresas e da rapidez com a qual elas conseguem atender às reivindicações dos clientes”.

Na concepção de Dantas (2001), é nítida a relação entre satisfação e qualidade. Segundo o autor, não há possibilidade de estudarmos isoladamente o tema satisfação, pois ele afirma que:

A satisfação é algo que está ligado à qualidade do produto que se oferece e/ou do serviço que se presta. E só quem percebe qualidade é quem consome o produto ou serviço. Em outras palavras, não adianta uma empresa ter produtos ou serviços com excelente qualidade do ponto de vista técnico, se, ao serem oferecidos ao mercado, o público-alvo não perceber essa qualidade. Da mesma forma, não adianta desenvolver produtos e serviços com base apenas na sensibilidade de seus criadores. Mesmo podendo dar certo em algumas situações, na maioria delas essa regra não funciona. Para satisfazer necessidades, anseios e expectativas de clientes, a primeira condição é que se conheçam essas necessidades, anseios e expectativas. Só haverá satisfação do cliente se ele perceber que a empresa empenhou-se de fato em descobrir o que ele necessitava e desenvolveu para ele o produto ou serviço adequado (p. 76).

A total satisfação dos clientes é a mola mestra da gestão pela qualidade. Os clientes são a própria razão da existência de uma organização. A empresa que busca qualidade estabelece um processo sistemático e permanente de troca de informações e mútuo aprendizado com seus clientes. Depois, transforma essas impressões em indicadores de seu grau de satisfação. A empresa precisa prever as necessidades e superar expectativas do cliente. A gestão pela qualidade assegura a satisfação de todos os que fazem parte dos diversos processos da empresa: clientes externos e internos, diretos e indiretos, parceiros e empregados (ROSA, 2001).

Dantas (apud MOLLER e BARLOW, 1996, p. 20), referindo-se aos resultados da insatisfação afirma que:

Quando os clientes estão insatisfeitos com os produtos ou serviços, eles têm duas opções: podem dizer alguma coisa ou ir embora. Se forem embora, eles estão tirando das empresas virtualmente qualquer oportunidade de reparar a insatisfação. Os clientes que reclamam ainda estão conversando conosco, dando-nos a oportunidade de torná-los satisfeitos de forma a aumentar a probabilidade de que venham a comprar nossos produtos ou serviços novamente. Por mais que não gostemos de receber feedback negativo, clientes que reclamam estão nos presenteando.

Essa é a importância que Moller e Barlow imprimem no retorno do cliente, esteja ele satisfeito ou não. O ponto de vista deve ser examinado detidamente, já que estimula os clientes a se manifestarem, mesmo que negativamente. Embora haja concordância que as reclamações possam ser uma grande fonte de manifestação da insatisfação dos clientes, cabem algumas críticas a essa teoria,

principalmente no que se refere ao mercado brasileiro, em que os clientes, acostumados às impunidades e, por conseguinte, desacreditados do sistema ou por comodismo, não costumam se manifestar. A empresa deve estar sempre preparada para receber críticas e, da melhor maneira possível, eliminar a anomalia para que o cliente fique satisfeito. A esse propósito, Abbad (apud KOTLLER, 2004, p. 15) afirma que:

A aquisição de novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que os custos envolvidos em satisfazer e reter clientes existentes. As empresas perdem em média 10% de seus clientes a cada ano. Aumento de 5% de retenção de clientes pode significar um aumento nos lucros de 25% a 85% dependendo do setor da indústria.

2.6 MONTAGEM DOS PEDIDOS, ATIVIDADES DO CICLO E NÍVEL DE SERVIÇO

O ciclo de pedido começa, basicamente, quando o cliente faz um pedido, sendo o final do ciclo marcado pela entrega dessa mercadoria/serviço ao mesmo. Sobre esse ponto, Vieira (2009, p. 137) possui uma concepção de como a administração do ciclo do pedido influencia no nível de serviço:

Dentre as atividades individuais que refletem o nível de serviço oferecido pela empresa, a administração criteriosa do ciclo do pedido é uma das que melhor se prestam para uma intervenção rápida, e com resultados, na maioria das vezes, muito satisfatório. Através do acompanhamento de cada passo do ciclo do pedido é possível melhorar o serviço oferecido e detectar onde a empresa satisfaz ou não seu cliente.

De acordo com Ballou (2006), o processamento de pedidos depende da variedade de atividade, que pode variar conforme o pedido do cliente. A etapa de processamento engloba a preparação, a transmissão, o recebimento e a expedição do pedido, de modo que o tempo gasto por cada processamento depende de cada pedido a ser solicitado. O quadro 2 demonstra as definições dessas atividades.

Quadro 2: Atividades referentes ao ciclo do pedido da empresa

DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES	
FORMULAÇÃO E TRANSMISSÃO DE PEDIDO	Na etapa de formulação, são coletadas informações acerca dos produtos desejados pelo cliente, que podem ser adquiridas por meio dos vendedores e supervisores de venda. Após a preparação do pedido, é feita a sua transmissão, que consiste em passar as informações dos consumidores para o setor comercial.
RECEBIMENTO E RELATÓRIO DOS PEDIDOS	Quanto ao recebimento dos pedidos no sistema, são analisadas as informações passadas pelo cliente, tais como: descrição; quantidade; preço dos produtos; consulta sobre a disponibilidade dos produtos no estoque; e análise acerca da situação do cliente com relação à situação cadastral e à forma de pagamento (boleto). Ao final, é o momento de faturar a transação para atender ao pedido por meio da entrega. Após o faturamento, o prazo de entrega é de 48 horas, sendo que o alinhamento do horário ocorre no momento da venda.
CONFERÊNCIA DE MERCADORIA	É uma das etapas finais do ciclo do pedido. O produto já foi devidamente retirado do estoque e paletizado da forma correta para ser colocado em um veículo adequado para a entrega, o qual é liberado pelo conferente.
TRANSPORTES	Após a liberação e conferência, os produtos são carregados em um meio de transporte adequado para serem entregues ao cliente. A escolha do veículo envolve características de mercado e o tipo de cliente.
ENTREGA	É o último processo, cuja função é distribuir os produtos para os clientes. De todos os pontos do ciclo do pedido, é o que mais contribui para a avaliação do nível de serviço, visto que os entregadores têm contato direto com os consumidores e, dessa forma, podem notar qual o nível de satisfação dos clientes. É, portanto, um momento bastante propício para a avaliação da qualidade do serviço oferecido pela empresa.

Fonte: Elaboração feita a partir das entrevistas realizadas.

A importância da função do nível de serviço logístico fica evidenciada a partir dos esforços da administração e da área comercial juntamente com a logística da empresa, verificando e identificando oportunidades na melhoria e,

consequentemente, no desempenho do serviço ao cliente, buscando alinhar as relações custos/receitas. Assim:

É através dos serviços que as empresas procuram diferenciar seus produtos, fazendo com que os clientes percebam valor naquilo que estão comprando [...] o papel do sistema logístico é garantir que os níveis de serviço determinados nesse posicionamento de mercado da empresa sejam alcançados, não atingir os níveis de serviços determinados significa desequilibrar o planejamento de marketing (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE, 2003, p.143).

Diante do que foi exposto até aqui, pode-se afirmar que ter o devido conhecimento sobre como mensurar o desempenho operacional de uma organização é de fundamental importância para o gestor, de modo que, por conseguinte, o desenvolvimento das estratégias da empresa será mais preciso.

3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos para a produção deste estudo consistiram no levantamento bibliográfico prévio acerca da temática abordada e o estudo de caso de uma empresa multinacional de grande porte, do ramo de distribuição de bebidas, situada no município de Cariacica, na RMGV, no Espírito Santo.

O referencial teórico exposto neste trabalho está embasado, portanto, na pesquisa bibliográfica. Gil (2002) argumenta que essa metodologia seja realizada em etapas, que são: busca das fontes, leitura do material e fichamentos dos textos a fim de se obter uma melhor sistematização das teorias, o que foi feito previamente com o objetivo de alcançar êxito na explanação do referencial teórico que sustenta este artigo.

Conforme já salientou Gil (2002), o estudo de caso pode ser delicado do ponto de vista de se obter uma visão generalizada acerca de um fenômeno. Contudo, a finalidade de utilizar esse instrumento metodológico não é obter um resultado preciso a respeito da gestão de estoque e distribuição de bebidas de qualquer tipo de organização desse ramo, mas sim, compreender, de maneira

holística, quais fatores concernentes à logística podem possibilitar bons resultados por parte de uma grande empresa.

O primeiro momento deste estudo de caso consistiu em elaborar o problema de pesquisa, que era compreender por que determinada organização, situada em Cariacica, potencializou o nível de satisfação com os clientes, depois de passar a adotar novas estratégias no que diz respeito à logística. Nesse sentido, pode-se afirmar que o tipo de estudo de caso escolhido neste trabalho é o intrínseco, conceituado por Gil (2002, p.138) como aquele “em que o caso constitui o próprio objeto de pesquisa”.

No que tange à coleta de dados, optou-se por solicitar ao gestor da área logística da empresa analisada os dados referentes ao histórico de venda e de indicadores de resultados. Também foram analisados documentos apresentados em reuniões acerca dos resultados da empresa, relatórios com histórico de reclamação de cliente, consulta a histórico de motivos em que as entregas não foram realizadas, além de suas tratativas.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 BREVE HISTÓRICO E NÚMEROS

A empresa em análise neste estudo é uma multinacional, fundada no exterior em 7 de fevereiro de 1946, licenciada para produzir, distribuir e comercializar bebidas. Chegou ao Brasil em 1994, na cidade de Jacarepaguá, no Rio de Janeiro, a partir da aquisição de uma fábrica de bebidas local. Desde então, destinou um montante de investimentos para a construção de uma nova fábrica, bem como para modernizar a frota de caminhões responsáveis pela distribuição das bebidas. Após alguns anos, a empresa foi inaugurada no Espírito Santo como engarrafadora, contudo, no ano de 2017, encerrou essa atividade dando foco na atividade de distribuição de bebidas.

A organização executa, no estado do Espírito Santo, suas operações logísticas por meio de: um centro de distribuição, localizado em Cariacica; um Centro

de Apoio (*Cross Docking*), situado em Cachoeiro de Itapemirim; e, por fim, outro Centro de Apoio (*Cross Docking*), que está referenciado em Linhares.

O departamento logístico da empresa possui três macroprocessos: gerência de implantação e manutenção de frota; gerência de armazenamento e expedição e distribuição; e gerência de planejamento e controles internos.

Atualmente, a empresa possui um panorama específico no que compete aos setores de distribuição, da área comercial e da área de logística, conforme é possível observar na tabela 01:

Tabela 1: Estrutura da área de distribuição, comercial e logística

Área distribuição		Área Comercial		Área da Logística	
Cargo	Nº	Cargo	Nº	Cargo	Nº
Coordenador de Distribuição	1	Gerente de Vendas	2	Coordenador De Armazenagem	1
Supervisores	8	Supervisores	28	Supervisores	4
Assistente Administrativo/Analista	7	Assistente Admirativa/ Analista	14	Assistente administrativo/Analista	2
Motorista	115	Promotor de Vendas	308	Operacional	98
Ajudante de entrega	265				

Fonte: Elaboração própria das autoras a partir dos dados repassados pela empresa.

A Rota envolve uma variabilidade de produtos chamados de mix ou molho, sendo a modalidade de distribuição porta a porta, com pontos de vendas menores, tais como restaurantes e bares. Os caminhões desse perfil de entrega são de menor porte, contendo de seis a dez baias de divisões. A Rota é uma modalidade de operação, caracterizada por ser mais ágil e próxima do cliente e que, portanto, representa um ponto de contato importante na perspectiva comercial.

Já no que compete ao autosserviço, a carga possui um volume maior, tendo em vista que os tipos de clientes variam de supermercados pequenos a grandes atacadistas, o que demanda operação de descarregamento e modalidade de distribuição marcadas pela burocracia e demora.

Os caminhões são maiores que os caminhões de Rota, contendo até 22 baias. Essa modalidade de operação é também conhecida como transferência direta, uma vez que é feita por meio de carreta fechada, desde o centro de distribuição até os supermercados, de modo que não é aberta em nenhum momento do trecho intermediário.

4.2 MUDANÇA LOGÍSTICA: FOCO NA PRIMARIZAÇÃO

A empresa investiu fortemente no setor da Operação Logística, no estado capixaba, nos últimos anos. Em 2014, adquiriu frota própria de veículos e equipamentos de movimentação e armazenagem de produtos acabados, de maneira que migrou do processo de distribuição terceirizada para operação própria, consolidando o processo de primarização. Para tanto, a devida organização realizou investimentos e ampliações estruturais, aumentando a capacidade de armazenagem em 50%.

Analisando os dois modelos de serviços prestados ao cliente, percebe-se que a empresa tem como objetivo levar a mercadoria até o cliente, com serviço próprio e equipe treinada, a fim de melhor atender ao seu público de clientes. A fim de que isso fosse possível, a organização impôs uma imagem de segurança para o cliente no que compete aos produtos entregues, de modo que adquiriu veículos novos e padronizados, além de dispor de uma equipe uniformizada e bem treinada. É possível compreender melhor como se deu esse processo de mudança, a partir da comparação entre uma empresa que possui frota própria ou terceirizada, conforme é visto no quadro abaixo.

Quadro 3: Comparação entre frota própria ou terceirizada

Características	Própria	Terceirizada
Equipe	Higiene pessoal, limpeza e conservação dos uniformes e EPIs.	Sem controle pela empresa.
Comprometimento da Equipe	Baixa no percentual do absenteísmo e maior comprometimento com a “Marca”.	Pouco favorável ao clima e ausência de comprometimento com a “Marca”.
Questões Trabalhistas	Baixa nos números de ocorrências.	Elevado números de ocorrências.
Equipamentos de Frota	Carros novos e em bom estado de conservação.	Carros antigos e em mal estado de conservação.
Satisfação dos Clientes	Baixa no número de chamados via SAC.	Elevado número de chamado via SAC.

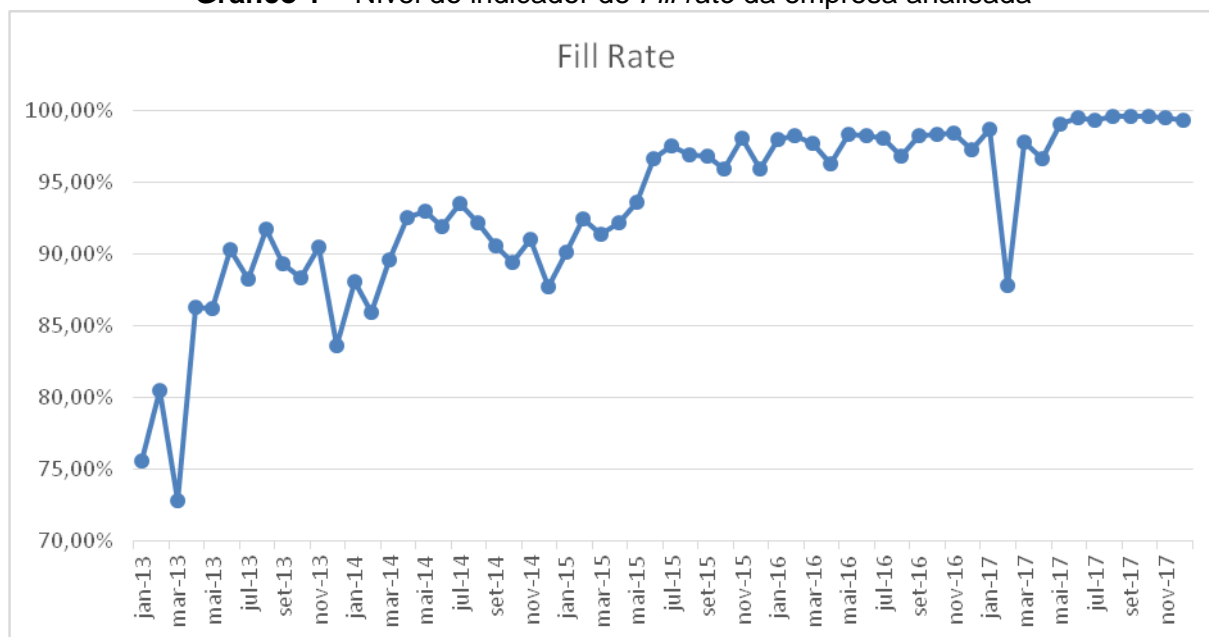
Fonte: Elaboração própria.

O modelo de gestão atual destaca-se pela inovação frente às demais operações da concorrência por apresentar a criação sinérgica gerencial das operações de Logística e Vendas, o que vem gerando significativos e relevantes resultados operacionais, cujo destaque está em todo o sistema da empresa em nível nacional. Atualmente, as operações no que compete à logística das franquias possuem estrutura notável, com capacidade de atendimento no mercado, sendo considerada, em linhas gerais, uma referência.

No ano de 2014, a empresa optou pelo trabalho de primarização para reduzir custos, implantando o programa Retorno Zero, mediante o qual não há custo com o retrabalho decorrente desses produtos que hoje não retornam mais para a empresa. Observa-se que também foi reduzido o quadro de funcionários, na medida em que não há mais o processo de conferência de produtos não entregues, retornando, assim, somente os vasilhames, palletes e Chapatex.

Alguns indicadores usados pela empresa são analisados diária e mensalmente, de modo que os resultados são repassados para cada gestor envolvido. Um desses indicadores é o *Fill Rate*, cuja função é medir o percentual de volume entregue em relação ao volume total de pedidos (original). Esse indicador possui duas metas: 85% para os pedidos de D-1 (D menos um) a D-3 (D menos três) e 95% para os pedidos anteriores a D-4 (D menos quatro). A empresa utiliza a letra D para denominar os pedidos a serem fechados e o número subsequente para indicar o número de dias de atraso no fechamento. Por exemplo, D-1 refere-se ao pedido que era para ter sido fechado no dia anterior, D-2, àquele cujo fechamento deveria ter sido há dois dias, e assim sucessivamente. Para que o indicador fique verde, é necessário que as duas metas sejam atendidas. No gráfico 01, é possível observar o indicador de *Fill Rate* da referida empresa.

Gráfico 1 – Nível do indicador de *Fill rate* da empresa analisada



Fonte: Elaboração própria, a partir de dados fornecidos pela empresa.

O indicador utilizado pela empresa a fim de medir o grau de satisfação do cliente é o SAC. A partir de 2014, o índice de reclamação foi decrescente, na medida em que o serviço oferecido pela empresa apresentou melhoras significativas, em decorrência do trabalho conjunto da equipe da área comercial juntamente com as

áreas da distribuição e da logística. Na tabela 2, pode-se observar o número de reclamações dos clientes feitas por meio do SAC.

Tabela 2: Números de reclamações de clientes via SAC da empresa, por ano

Ano	Nº de reclamações via SAC logístico
2014	163
2015	222
2016	159
2017	148

Fonte: Elaboração própria.

Ao analisar a tabela acima, compreende-se que a empresa obteve um aumento de reclamações no ano de 2015, sofrendo uma expressiva queda nos anos posteriores. Conforme o Anexo I, verifica-se que esse aumento de reclamações de problemas está relacionado aos produtos no momento da entrega. Já na tabela 3, é possível perceber a quantidade de atendimentos realizados pela empresa, mediante cada cliente.

Tabela 3: Quantidade de atendimentos por cliente realizados pela empresa, por ano

Ano	Quantidade de atendimentos
2014	831.600
2015	834.400
2016	837.200
2017	839.100

Fonte: Elaborado pelo autor

Verifica-se que o número de clientes atendidos anualmente alcança um significativo crescimento a cada ano. Isso porque, conforme pode ser visto no histórico de reclamações, o ano de 2017 apresentou um aumento no número de clientes atendidos, além de uma queda no total das reclamações feitas via SAC, mediante é analisado na tabela 4. É importante ressaltar que percentual apresentado na tabela está baseado nos clientes que entraram em contato com a empresa, via SAC logístico.

Tabela 4: Números em percentual de reclamações de clientes via SAC da empresa, por ano

Ano	Percentual de reclamações via SAC Logístico
2014	1,96%
2015	2,66%
2016	1,90%
2017	1,90%

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao observar a tabela 4, no que compete ao percentual de reclamações via SAC logístico e número de clientes atendido no mesmo período, nota-se que a empresa obteve um percentual abaixo do que seria ideal, tendo em vista o elevado número de clientes que a referida organização possui.

Outro indicador que afeta o *Fill Rate* é aquele referente aos produtos não enviados ao cliente. Entre os motivos para tal ocorrência, estão: 1) os produtos não terem saído do centro de distribuição para a entrega; 2) falha na roteirização; 3) indisponibilidade de frota; 4) falta de estoque pós-faturamento; e 5) solicitação de cancelamento pelo cliente, após a descarga do pedido. O indicador referente aos produtos não enviados aos clientes pode ser melhor observado no gráfico 2.

Gráfico 2: Percentual de produtos não enviados



Fonte: Elaboração própria, a partir de dados fornecidos pela empresa.

A melhoria na operação indica, em percentual, o aumento do *Fill Rate*, bem como a eliminação do retorno de mercadoria não entregue ao cliente, a partir de 2014, conforme é visto no gráfico 3, que denota claramente essa constatação no que tange à empresa analisada.

Gráfico 03: Percentual de produtos não entregues



Fonte: Elaboração própria, a partir de dados fornecidos pela empresa

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados apresentados no decorrer desta pesquisa, verificou-se que, há cerca de quatro anos, a empresa desenvolveu um trabalho de primarização, cujos resultados foram notadamente positivos no que tange ao retorno de pedidos não entregues ao cliente, aumentando, assim, o nível de serviço prestado pela empresa.

É importante ressaltar, ainda, que a empresa investiu fortemente na Operação Logística do Espírito Santo nos últimos anos. Conforme já foi relatado, em 2013 a mesma adquiriu frota própria de veículos e equipamentos de movimentação e armazenagem de produtos acabados; migrou do processo de distribuição terceirizada para operação própria, consolidando, portanto, o processo de primarização. Cabe enfatizar também que a devida organização destinou

investimentos e ampliações estruturais, aumentando sua capacidade de armazenagem em 50%.

Foi observado, inclusive, que o modelo de gestão atual destaca-se pela inovação frente às demais operações, por apresentar a criação sinérgica gerencial das operações de Logística e Vendas, o que vem gerando significativos e relevantes resultados operacionais que refletem em todo o sistema da empresa.

Ademais, é importante apontar que as operações de Logística das franquias possuem, em sua estrutura, notável capacidade de atendimento no mercado, sendo, portanto, uma referência diante de seus concorrentes no mesmo ramo.

Na unidade de Cariacica, por exemplo, a pesquisa constatou que são atendidos cerca de 2.800 clientes, cujo prazo de entrega é de 48 horas, contando a partir do momento em que o pedido é gerado até a efetivação da entrega.

Este estudo traz o fato de que o programa denominado Retorno Zero, no que diz respeito às mercadorias, proporcionou à empresa a redução nos custos. Em diversas áreas, não se tem mais tempo gasto com descargas desses produtos, nem com transporte e armazenamento dos produtos oriundos de retorno. Ademais, os dados apontam que houve redução da mão de obra, em decorrência da redução do trabalho advinda de um menor retorno de mercadorias.

Com base nos resultados apresentados ao longo desta pesquisa, verificou-se que, portanto, que a mudança da gestão anterior pela atual, sobretudo no que concerne à primarização, possibilitou que a referida empresa alcançasse o objetivo de melhoria no nível de serviço prestado ao cliente, já que o problema no que compete ao retorno de produtos já não é mais foco de preocupação há cerca de quatro anos.

A empresa investiu fortemente no setor da Operação Logística, no estado capixaba, nos últimos anos. Em 2014, adquiriu frota própria de veículos e equipamentos de movimentação e armazenagem de produtos acabados, de maneira que migrou do processo de distribuição terceirizada para operação própria,

consolidando o processo de primarização. Para tanto, a devida organização realizou investimentos e ampliações estruturais, aumentando a capacidade de armazenagem em 50%.

Os procedimentos metodológicos para a produção deste estudo consistiram no levantamento bibliográfico prévio acerca da temática abordada e o estudo de caso de uma empresa multinacional de grande porte, do ramo de distribuição de bebidas, situada no município de Cariacica, na RMGV, no Espírito Santo.

REFERÊNCIAS

ABBAD, L.W. **Análise e Interpretação dos resultados da pesquisa de satisfação de clientes em uma empresa de informática: Um estudo de caso.** Porto Alegre, 2004.

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

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento e Logística Empresarial.** 4.ed. Porto Alegre. Bookman, 2001.

BALLOU, R H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos logística empresarial.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial: Transporte, Administração de Materiais e Distribuição Física.** 4.ed. São Paulo. Atlas, 1995.

BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David J. **Logística Empresarial.** São Paulo: Saraiva, 1998.

CERVO, A.R. BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHRISTOPHER, Martin. **Marketing e Logística.** São Paulo: Futura, 1999.

DANTAS, E. B. **Satisfação do cliente: Um confronto entre a Teoria, o Discurso e a Prática.** Florianópolis, 2001.

FIGUEIREDO, Kleber Fossati; FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e de recursos.** São Paulo: Atlas, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

MERLI, Giorgio. **Comakership: A Nova Estratégia para os Suprimentos**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 1990.

PINTO, Sérgio Rocha. **Facilitando o uso das normas da ABNT nos trabalhos acadêmicos na era da informática** / Sérgio Rocha Pinto, Mauro Arruda Vilas Boas Filho. Espírito Santo: Oficina de Letras, 2003.

PIZANI, L. **A Ciência da Satisfação**. 2004.

PORTER, Michael E. A chave do negócio é a competição. **Revista Exame**. São Paulo, Jul 1990.

ROSA, C.A. **Os 10 Mandamentos da Qualidade Total: Artigos e Textos**. 2001. Disponível em: <<http://www.pessoais.enetec.com.br>>. Acesso em 04 jul. 2008.

WOOD, Thomas Jr. **Mudança Organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

WOOD, Thomas Jr. **O fator humano**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

VIEIRA, H. F. **Gestão de Estoque e Operações Industriais**. Curitiba: Iesde Brasil, 2009.

ANEXO 1 - Descrições das reclamações recebidas pelo Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), entre 2014 e 2017.

Descrição	2014	2015	2016	2017
Entrega incompleta - unidade	50	80	46	42
Consulta de carga	4	24	36	34
Contato com supervisor de distribuição	23	34	27	25
Entrega errada	4	18	15	13
Prorrogação de prazo	48	31	1	-
Entrega-pedido atrasado	5	6	9	8
0800 - Como estou dirigindo	-	3	12	13
Desvio de pedido logístico	14	5	1	1
Conduta de funcionário	5	3	8	7
Mau atendimento distribuidor (feito pelo colaborador)	2	4	-	-
Entrega/horário inadequados de entrega	2	-	1	1
Contato não atendido - não reconhece dívida	-	1	-	-
Logístico retorno – D1	6	10	3	3
Pedido não atendido - logístico retorno D2	-	2	-	1
Solicitação de 2ª via de canhoto	-	1	-	-
Total Geral	163	222	159	148

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados da empresa.