



Centro Universitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 21, n. 12, art. 7, p. 138-160, Dez. 2024

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2024.21.12.7>



Gestão da Cadeia de Suprimentos e Satisfação do Cliente: Um Estudo de Caso

Supply Chain Management and Customer Satisfaction: A Case Study

Isabelly Cristina da Silva Lino

Estudante de Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Viçosa - Campus Rio Paranaíba-MG
Email: isabelly.lino@ufv.br

João Pedro Alonso de Souza Gambarra

Estudante de Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Viçosa - Campus Rio Paranaíba-MG
Email: joao.gambarra@ufv.br

Ray Mendes Oliveira

Estudante de Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Viçosa - Campus Rio Paranaíba-MG
Email: ray.oliveira@ufv.br

Raiane Ribeiro Machado Gomes

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Minas Gerais
Professora da Universidade Federal de Viçosa - Campus Rio Paranaíba-MG
Email: raianemachado@ufv.br

Endereço: Isabelly Cristina da Silva Lino

Faculdade Federal de Viçosa - Campus Rio Paranaíba-MG - Km 7 – Zona Rural, MG-230, rodoviário 38810-000 Rio Paranaíba/MG, Brasil.

Endereço: João Pedro Alonso de Souza Gambarra

Faculdade Federal de Viçosa - Campus Rio Paranaíba-MG - Km 7 – Zona Rural, MG-230, rodoviário 38810-000 Rio Paranaíba/MG, Brasil.

Endereço: Ray Mendes Oliveira

Faculdade Federal de Viçosa - Campus Rio Paranaíba-MG - Km 7 – Zona Rural, MG-230, rodoviário 38810-000 Rio Paranaíba/MG, Brasil.

Endereço: Raiane Ribeiro Machado Gomes

Faculdade Federal de Viçosa - Campus Rio Paranaíba-MG - Km 7 – Zona Rural, MG-230, rodoviário 38810-000 Rio Paranaíba/MG, Brasil.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 22/08/2024. Última versão recebida em 05/09/2024. Aprovado em 06/09/2024.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

Este estudo investiga a relação entre a gestão da cadeia de suprimentos e a satisfação dos clientes na lanchonete localizada na cidade universitária de Rio Paranaíba. O objetivo principal é identificar como técnicas de gestão e logística influenciam a experiência dos clientes. A pesquisa começou com uma revisão bibliográfica sobre gestão da cadeia de suprimentos e satisfação do cliente. Utilizou-se um questionário aplicado a 121 clientes da lanchonete durante 16 dias. O questionário abordou atributos como sabor dos alimentos, frescor, variedade do menu, cortesia dos atendentes, tempo de espera, precisão dos pedidos, limpeza e comunicação sobre promoções. Os resultados revelam áreas de melhoria na lanchonete. A pesquisa destacou a necessidade de melhorias operacionais e na comunicação com os clientes para fortalecer a competitividade da lanchonete.

Palavras-chave: Gestão da cadeia de suprimentos. Satisfação dos clientes. Logística. Cliente.

ABSTRACT

This study investigates the relation between supply chain management and customer satisfaction in a restaurant located in the university city of Rio Paranaíba. The main objective is to identify how management and logistics techniques influence customer experience. The research began with a literature review on supply chain management and customer satisfaction. A questionnaire was applied to 121 restaurant customers over 16 days. The questionnaire addressed attributes like food flavor, freshness, menu variety, attendant courtesy, waiting time, order accuracy, cleanliness and communication about promotions. The results reveal areas for improvement in the restaurant. The research highlighted the need for operational improvements and communication with customers to strengthen the restaurant's competitiveness.

Keywords: Supply chain management. Customer satisfaction. Logistics. Customer.

1 INTRODUÇÃO

Em tempos de desenvolvimento e adaptações na forma de fazer negócio, as empresas do setor alimentício estão mudando o foco de gerenciamento do seu crescimento para competir por maior participação no mercado. Nesse ambiente, a logística tem sido estudada nos últimos anos, sendo reconhecida como uma forma de melhorar a competitividade, à medida que seus conceitos e práticas vêm sendo adotados nas estratégias das empresas (ASTEGGIANO, 2003). Ressalta, ainda, que a logística abrange toda a cadeia de interesses desenvolvidos segundo os propósitos da empresa, o que induz à necessidade de gerenciamento integrado entre fornecedores e clientes (BARCELOS, 2002).

A gestão eficiente da cadeia de suprimentos tem se mostrado indispensável para o sucesso na implementação de estratégias em vários setores, incluindo o de alimentação. Tais estratégias permitem um maior vínculo com os fornecedores, para garantir a recepção da matéria-prima de acordo com as especificações e no prazo correto, ao mesmo passo que proporciona aos clientes um produto de qualidade com prazo correto de entrega (THAÍS *et al.*, 2023). Conforme Ballou (2006), a cadeia de suprimentos engloba todas as atividades que estão de alguma forma relacionadas com o fluxo e a transformação das mercadorias desde sua extração (matéria-prima) até chegar ao consumidor final, assim como as informações.

Segundo Chopra e Meindl (2004), a Cadeia de Suprimentos engloba, direta ou indiretamente, todos os envolvidos no atendimento de um pedido do cliente, como, por exemplo, fabricantes, fornecedores, transportadoras, depósitos, varejistas e os próprios clientes. Myers *et al.* (2004) afirmam que a gestão da cadeia de suprimentos é intensamente centrada no fator humano. Corroborando tal perspectiva, Albuquerque (2002) nota a importância de se fazer uma análise interna focada nos aspectos voltados às dimensões humanas, sendo elas a cultura, a interação das pessoas com a estrutura organizacional e a estratégia de gestão de pessoas que irão interagir e contribuir para a consecução dos objetivos estratégicos da organização e garantindo a satisfação e fidelização dos clientes.

Os clientes estão cada vez mais exigentes, informados e com um elevado nível de intenções em relação aos serviços e atendimento disponibilizados pelas empresas. Assim, com o surgimento de novos meios de comunicação, também vieram novas ferramentas como o CRM que auxiliam no relacionamento entre as empresas e os clientes. Moreira (2008) define que CRM é o entendimento ao comportamento do cliente, procurando através disso desenvolver métodos e ações que possam atender às necessidades deles. Obtendo, assim, uma receita positiva para as organizações e ao mesmo tempo conquistando a lealdade e fidelidade

dos clientes. Também é utilizado pelas organizações o sistema de gerenciamento de pedidos para o controle e automatização de pedidos, e, para controlar e administrar as operações no armazenamento, o software de sistema de gerenciamento de depósito (WMS).

De acordo com Simantob e Lippi (2003), mesmo em setores tradicionais, não basta que a empresa imprima melhorias incrementais de produtividade, eficiência operacional e reengenharia, é preciso inovar constantemente e mais que os concorrentes, se quiser manter-se competitivo. Segundo a ABRASEL (2012), as empresas do setor não podem mais oferecer apenas alimentos, é essencial que elas ofereçam e tragam à mesa o impensável e superem as expectativas dos clientes. Para isso, são necessários criatividade e esforço para garantir a qualidade do atendimento e superar as expectativas do cliente, já que a percepção de qualidade não está apenas no produto tangível, mas sim na reação do cliente a uma experiência de atendimento.

Em vista disso, empresas que enfrentam grande concorrência, necessitam da implementação de técnicas juntamente com uma gestão eficaz da cadeia de suprimentos, possibilitando maior satisfação do cliente e maior competitividade frente às empresas concorrentes ao seu redor. Assim, esta pesquisa retrata uma organização do setor alimentício que desempenha suas funções através de um estabelecimento físico e também de forma online. O objetivo deste estudo é explorar como a experiência do cliente juntamente com a eficiência operacional podem ser melhoradas com a combinação de técnicas de gestão de relacionamento com o cliente e gestão da cadeia de suprimentos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Fundamentos da Logística no Setor Alimentício

Em tempos de desenvolvimento e adaptações na forma de negociação, vem à tona um assunto antes restrito às grandes empresas do setor - a logística (BARCELOS, 2002). A indústria nacional de processamento de alimentos encontra-se em uma fase de transformações, devido às rápidas mudanças nos ambientes de negócios necessárias para acompanhar o mercado que sofre grande influência de empresas multinacionais no mercado brasileiro que tem gerado mudanças em relação à qualidade e preço de mercado (FARINA, 2002).

Bowersox (2001) destaca a logística não mais como uma atividade de suporte e sim como uma competência central, capaz de prover à empresa um alto nível de desempenho, de

forma eficiente, através do equilíbrio entre o nível de serviço e seu custo total. Apoiando esse pensamento, Dornier (2000) diz que a qualidade dos relacionamentos entre as diferentes funções e partes determina o desempenho geral da função logística. Assim, essa definição mostra a importância da logística na atualidade principalmente no setor alimentício, ressaltando que sua estratégia é em função da aproximação da empresa e cliente.

Diversos autores (NOGUEIRA, 2012; BOWERSOX e CLOSS, 2010; NOVAES, 2015) salientam que as principais vantagens da logística de distribuição envolvem a redução de perdas e, conseqüentemente, de custos; aumenta a eficiência e a competitividade das empresas ao disponibilizar mais facilmente os produtos e serviços aos consumidores; e elevam a credibilidade das empresas através da melhora na qualidade da entrega dos produtos e serviços. Deve haver alinhamento entre fornecedores e possíveis parceiros, pois o equilíbrio entre a manutenção do estoque e a entrega aos clientes deve ser preciso, evitando, assim, eventuais atrasos. Também, há incertezas de diversas ordens, como acidentes, roubos de carga e extravios. Assim, para que todo esse sistema de logística de distribuição funcione de maneira bem-sucedida e eficiente, deve haver harmonia entre as etapas do processo (CHING, 2001).

2.2 Gestão da Cadeia de Suprimentos e sua Relevância no Atendimento ao Cliente

De acordo com Chopra e Meindl (2003), uma cadeia de suprimentos engloba todos os estágios envolvidos, direta ou indiretamente, no atendimento de um pedido de um cliente. Além dos fabricantes e fornecedores, a cadeia de suprimento inclui transportadoras, depósitos, varejistas e os próprios clientes. Todas as atividades relacionadas aos pedidos do cliente estão incluídas na cadeia de suprimentos de cada organização; isso inclui criação de novos produtos, marketing, operações, distribuição, finanças e atendimento ao cliente.

Segundo Pires (2009), a cadeia de suprimentos integra o gerenciamento de todos os processos atribuídos à empresa focal, conectados com os seus clientes, com os seus fornecedores e consigo mesma, possibilitando às pessoas envolvidas nos processos de negócio-chave da organização focar o gerenciamento das suas atividades em seus silos funcionais, afetando seu desempenho competitivo em um contexto de conflito, incerteza e rivalidade de transações comerciais nos elos da CS (ZANONI *et al.*, 2013; BRUNA JUNIOR *et al.*, 2013).

A gestão da cadeia de suprimentos é essencial para manter a competitividade das empresas, pois afeta diretamente a eficiência das operações, a redução de custos e a satisfação

dos clientes. Segundo Chopra e Meindl (2007), uma cadeia de suprimentos que é bem gerenciada pode não somente reduzir os custos na operação, como também aprimorar a agilidade do negócio, possibilitando uma rápida resposta às mudanças do mercado e demandas dos consumidores. Para Heizer e Render (2020), uma cadeia de suprimentos quando otimizada vai permitir que as empresas consigam reduzir os custos de produção e operação, ao mesmo tempo em que mantêm ou aprimoram a qualidade dos produtos fornecidos.

Assim, segundo Garrafoli Júnior et al. (2006), as empresas que adotam a gestão de relacionamento com o cliente melhoram sua estratégia competitiva, justamente por voltarem sua atenção ao bom relacionamento com os clientes. Por outro lado, Mazza (2009) alerta para o fato de que a implantação do CRM requer diversos esforços organizacionais, já que é preciso que gestores, funcionários e colaboradores compreendam os conceitos e os apliquem de acordo com cada situação de negócio. A Gestão de Relacionamento com o Cliente depende de um esforço e colaboração de todos os departamentos da empresa, para buscar o melhor relacionamento com seu público.

2.3 Gestão de Pessoas na Cadeia de Suprimentos do Setor Alimentício

Na década de 60, surgiu a administração de recursos humanos que existe até os dias atuais. Pizolotto (2009) acredita que a administração de pessoal visa compreender exclusivamente as questões relacionadas às legislações trabalhistas, já a administração de recursos humanos está voltada para o processo de integração. Segundo Dutra (2002), a gestão de pessoas pode ser considerada como uma prática de um conjunto de políticas que busca a conciliação das expectativas das organizações com as pessoas, visando a uma parceria conjunta e mútua dos dois lados.

Para Oliveira (2004), o ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto bastante dinâmico em que atua constantemente grande quantidade de forças, de diferentes dimensões e naturezas em direções diferentes e que muda a cada momento, por isso a comunicação é peça fundamental. De acordo com (ARRUDA; ESTRATÉGICO; EMPRESARIAL, 2011), os objetivos devem ser claros, específicos, mensuráveis, realísticos, devem ainda estar adequadamente relacionados a fatores internos e externos da empresa. Ela deve:

- Avaliar os públicos interno, externo, clientes e fornecedores. Todos devem conhecer e visualizar sua atuação neste processo;

- Orientar as ações administrativas. A comunicação deve possibilitar que as ações tomadas sejam vistas como parte de um processo que a empresa está implantando para obter determinado objetivo futuro;
- Convergir à discussão do Planejamento Estratégico. Todos na empresa devem falar, discutir e trocar ideias sobre em que e como a empresa está atuando;
- Facilitar a comunicação na organização. Função fundamental é conseguir uniformizar a comunicação para todos os empregados;
- Motivar. A comunicação deve ser capaz de criar nos empregados a sensação de pertencer ao processo.

Dessa forma, um dos desafios enfrentados no setor alimentício é a integração das equipes com processos padronizados, alinhados a uma comunicação eficaz. Fleury destaca que a experiência tem demonstrado que a montagem de equipes para gerenciamento de processos na cadeia de suprimentos é um grande desafio gerencial. Para tanto, é absolutamente necessário um esforço dedicado de pessoas compromissadas, que possuam a virtude da persistência. As equipes servem para quebrar as barreiras organizacionais e devem envolver todos aqueles que participam das atividades relacionadas com a colocação e distribuição dos produtos no mercado. As empresas de maior sucesso estendem sua atuação para além de suas fronteiras organizacionais, envolvendo participantes externos que são parceiros na cadeia de suprimentos. Os membros dessas equipes avançadas coordenam, comunicam e cooperam de forma intensiva.

2.4 Satisfação do Cliente e Ferramentas de Avaliação no Setor Alimentício

Em conformidade com CARNEVALLI; MIGUEL; CALARGE (2008), avaliar a satisfação do cliente, visando à melhoria da qualidade nos serviços e produtos, é uma das importantes funções competitivas dos programas e ferramentas da qualidade. Essa prática promove a confiabilidade e produz consideráveis vantagens à empresa em relação aos seus concorrentes. Os programas e ferramentas da qualidade mais comumente utilizados pelas empresas, segundo Khanna, Laroia e Sharma (2010), estão presentes no (Quadro 1). Vale destacar que alguns deles, como benchmarking, brainstorming e fluxograma, são instrumentos utilizados também em diversas outras áreas da gestão além da qualidade.

Quadro 1 – Exemplos e definições dos principais programas e ferramentas de qualidade

Ferramentas de Qualidade	Definições
Fluxograma	O Fluxograma tem como finalidade identificar o caminho real e ideal para um produto ou serviço com o objetivo de identificar os desvios. É uma ilustração sequencial de todas as etapas de um processo, mostrando como cada etapa é relacionada. Utiliza diferentes símbolos para denotar os diferentes tipos de operações em um processo.
Diagrama Ishikawa (Espinha-de-Peixe)	O Diagrama Espinha-de-Peixe tem a finalidade de explorar e indicar todas as causas possíveis de uma condição ou um problema específico. O Diagrama de Causa e Efeito foi desenvolvido para representar a relação entre o efeito e todas as possibilidades de causa que podem contribuir para esse efeito. Também conhecido como Diagrama de Ishikawa, foi desenvolvido por Kaoru Ishikawa, da Universidade de Tóquio, em 1943, onde foi utilizado para explicar para o grupo de engenheiros da Kawasaki Steel Works como vários fatores podem ser ordenados e relacionados.
Folhas de Verificação	As folhas de verificação são tabelas ou planilhas simples usadas para facilitar a coleta e análise de dados. O uso das folhas de verificação economiza tempo, eliminando o trabalho de se desenhar figuras ou escrever números repetitivos. São formulários planejados, onde os dados coletados são preenchidos de forma fácil e concisa.
Diagrama de Pareto	O Diagrama de Pareto tem como finalidade mostrar a importância de todas as condições, a fim de escolher o ponto de partida para solução do problema; identificar a causa básica do problema e monitorar o sucesso. Velfredo Pareto foi um economista italiano que descobriu que a riqueza não era distribuída de maneira uniforme. Ele formulou que aproximadamente 20% do povo detinha 80% da riqueza criando uma condição de distribuição desigual. Os Diagramas de Pareto podem ser utilizados para identificar o problema mais importante por meio do uso de diferentes critérios de medição, como frequência ou custo.
Histograma	O histograma tem como função mostrar a distribuição dos dados por meio de um gráfico de barras indicando o número de unidades em cada categoria.
Diagrama de Dispersão	O Diagrama de Dispersão mostra o que acontece com uma variável quando a outra muda, testa possíveis relações de causa e efeito.
Cartas de Controle	As Cartas de Controle são usadas para mostrar as tendências dos pontos de observação em um período de tempo. Os limites de controle são calculados aplicando-se fórmulas simples aos dados do processo. As cartas de controle podem trabalhar tanto com dados por variável (mensuráveis) como com dados por atributo (discretos).
<i>Benhchmarking</i>	É um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos em organizações que são reconhecidas como possuidoras das melhores práticas, com a finalidade de servir de referência para organizações menos avançadas (ROBSON; MITCHELL, 2007; KHANNA, 2009).
<i>Brainstorming</i>	É um processo de grupo em que os indivíduos emitem ideias de forma livre, em grande quantidade, sem críticas e no menor espaço de tempo possível (KHANNA, 2009; BAMFORD; GREATBANKS, 2005).

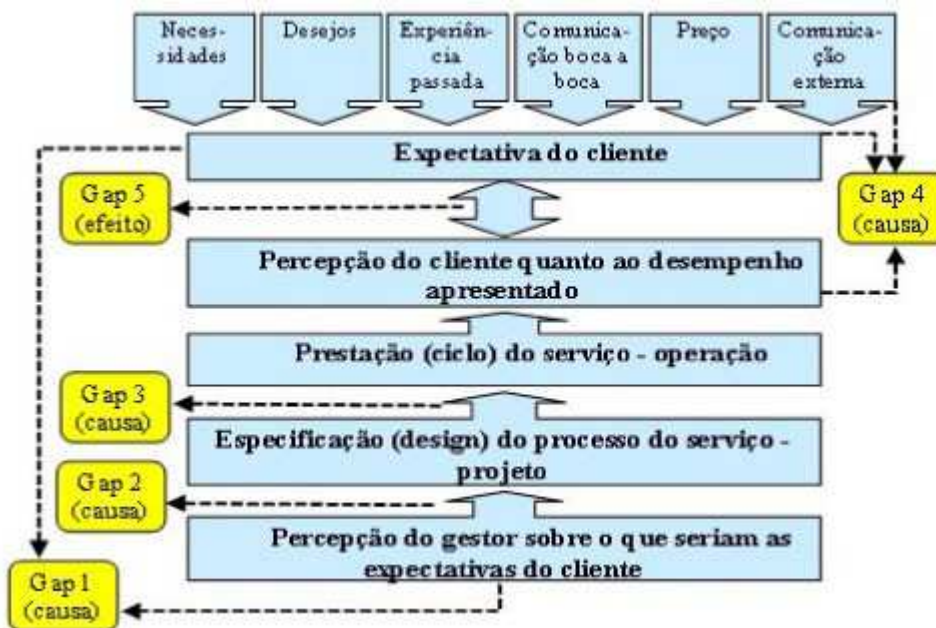
Fonte: Gama (2016)

A fidelidade está ligada às experiências proporcionadas pelos produtores. Experiências positivas são essenciais para manter o foco em proporcionar o melhor ao cliente, melhorando continuamente a satisfação do consumidor (SEYBOLD, 2012), visto que clientes satisfeitos estão mais dispostos a fornecer recomendações positivas para outros clientes (TSENG, 2019). Dessa forma, quando bem trabalhada, a gestão de relacionamento proporciona experiências positivas e singulares, gerando a satisfação do cliente, podendo, conseqüentemente, alcançar sua fidelização, o que, por sua vez, se torna uma vantagem competitiva convertida em maior lucratividade, vendas e parcela no mercado (DEMO, 2014).

Corrêa e Caon (2002) afirmam que a satisfação decorre da comparação entre as expectativas e as percepções do cliente sobre o serviço, sendo assim um conceito subjetivo. Para Levitt (1990), tão importante quanto ter a consciência de ter criado e entregue valor aos clientes é lembrá-los regularmente do que estão recebendo ou receberam, reforçando a percepção dos benefícios e, assim, da satisfação proporcionada. Dessa forma, Lakhali, Pasin e Limam (2006) relatam o conceito de qualidade, relacionando-se tanto a produtos como serviços e contempla elementos como satisfação do cliente, controle de processos, padronização, melhoria contínua, parcerias à jusante e à montante na cadeia, com vistas a obter melhorias e benefícios conjuntos e racionalização de tempo e insumos.

Em última análise, o atendimento das expectativas dos clientes é uma maneira eficiente de avaliar a qualidade do serviço. O modelo das cinco falhas (ou dos cinco gaps), desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry, pode auxiliar a empresa a detectar os aspectos envolvidos no processo de entrega de qualidade ao cliente. Corrêa e Caon (2002) demonstram na (Figura 1):

Figura 1 - Modelo dos “5 gaps” (das 5 lacunas) para análise de causas de falhas de qualidade



Fonte: Corrêa e Caon (2002, p.107)

- Falha 1: identificação não apropriada das reais expectativas dos clientes.
- Falha 2: expectativas identificadas não incorporadas às especificações do serviço.
- Falha 3: serviço não ocorre como idealizado devido a incapacidades pessoais ou técnicas da empresa.
- Falha 4: comunicação externa cria expectativas não alinhadas à real capacidade de atendimento da empresa. Se criar abaixo, não atrai muitos clientes. Se criar expectativas acima da capacidade, estas podem não ser atendidas.
- Falha 5: como consequência das falhas comentadas, o cliente pode perceber não estar recebendo aquilo que esperava (HOFFMAN; BATESON, 2006).

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi conduzida em uma lanchonete localizada na cidade universitária de Rio Paranaíba, no interior de Minas Gerais, com uma duração de 16 dias, tanto para a coleta de dados, quanto para a pesquisa bibliográfica. A lanchonete trabalha no ramo alimentício, fornecendo hambúrguer, cachorro-quente, macarrão na chapa e bebidas, além de diversos doces e balas. A escolha desta empresa para a pesquisa é justificada pela importância da cadeia de suprimentos na satisfação do cliente. Christopher (2016) e Mentzer *et al.* (2001)

afirmam que a eficiência na gestão da cadeia de suprimentos melhora a qualidade percebida e o desempenho organizacional.

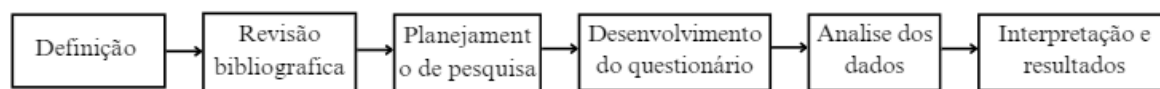
O objetivo deste estudo é explorar como a experiência do cliente pode ser melhorada com a combinação de técnicas de gestão de relacionamento com o cliente e gestão da cadeia de suprimentos, com foco específico na etapa de interação entre a empresa e seus clientes. A lanchonete em questão passou por mudanças significativas no último ano, incluindo uma troca de gestão que resultou em melhorias substanciais tanto na área física quanto na logística. Essas transformações visam otimizar o ambiente de atendimento e aprimorar os processos operacionais, refletindo o compromisso com a qualidade e a eficiência do serviço.

O universo pesquisado é composto por pessoas que frequentam a lanchonete em estudo. Durante o período de coleta de dados, foram realizadas 121 entrevistas com clientes, a fim de capturar suas percepções sobre a experiência e a satisfação com o atendimento. A coleta foi realizada ao longo de 16 dias, utilizando questionários aplicados diretamente aos clientes que se dispuseram a participar da pesquisa. Esse método foi escolhido por sua eficiência em obter informações diretamente da fonte, garantindo a relevância e a qualidade dos dados coletados (CRESWELL, 2014; GIL, 2008; YIN, 2015).

Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário desenvolvido especialmente para o tema proposto. Lakatos e Marconi (2002) definem o questionário com uma fonte de pesquisa composta por perguntas estruturadas, que devem ser respondidas pelos entrevistados ou participantes da amostra. O questionário feito apresentou um total de 17 questões, divididas em 4 tópicos referentes à identificação, atendimento, produtos e ambiente. A coleta foi feita de forma presencial e online. A primeira parte da coleta de dados envolveu visitas padronizadas ao estabelecimento, realizadas de segunda a domingo. A segunda parte consistiu na distribuição do formulário em diversos grupos de WhatsApp.

Neste estudo, adotou-se a abordagem quantitativa para a coleta de dados, com o objetivo de responder às questões propostas pelo pesquisador. De acordo com Gil (1996) e Oliveira (1997), esse método tem como objetivo quantificar opiniões e dados, tanto na coleta de informações quanto na utilização dos recursos e técnicas estatísticas. Além disso, os autores citam que na pesquisa quantitativa o pesquisador mantém um contato direto com o ambiente estudado. Após a aplicação do método quantitativo, esta pesquisa fez o uso de gráficos e tabelas gerados com a ferramenta EXCEL, com o intuito de analisar, organizar e interpretar os resultados obtidos, tanto para o leitor quanto para o pesquisador.

A Figura 2, apresentada a seguir, ilustra o modelo conceitual das etapas do trabalho:

Figura 2 – Etapas conceituais do trabalho.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Esta pesquisa é de natureza básica, pois visa desenvolver e aprofundar o conhecimento teórico sobre a relação entre a gestão da cadeia de suprimentos e a satisfação do cliente. O foco principal não é entender um problema específico da lanchonete, mas explorar e compreender como as técnicas e gestão podem melhorar a experiência do cliente. Segundo Kothari (2023) e Flick (2020), pesquisas básicas visam à ampliação do conhecimento teórico, focado na exploração dos fenômenos e na formulação de novas ideias. A escolha pela natureza básica é justificada pelo objetivo de aprofundar o conhecimento teórico sobre a relação entre gestão e satisfação do cliente.

Foi utilizado também o método indutivo, que se mostrou adequado para a investigação da relação entre gestão da cadeia de suprimentos e satisfação do cliente. Segundo Vergara (2013) e Gil (2019), a abordagem indutiva é eficaz para compreender os fenômenos, possibilitando a formulação de novas hipóteses a partir dos resultados obtidos. Essas ideias permitem relacionar como a experiência do cliente pode ser impactada por práticas de gestão específicas em um ambiente, contribuindo para a construção de um conhecimento relevante para se aplicar na lanchonete.

A pesquisa adota uma abordagem descritiva, pois visa observar, registrar e analisar as relações existentes entre gestão cadeia de suprimentos e satisfação dos clientes na lanchonete. De acordo com Andrade (1997), uma pesquisa descritiva envolve a união de elementos observáveis e interpretativos, sem a interferência direta do pesquisador, que apenas estuda o ambiente pesquisado. No caso deste estudo, a abordagem descritiva é adequada devido ao objetivo de detalhar e compreender os aspectos relacionados à experiência do cliente, oferecendo uma visão aprofundada.

Por fim, para os meios foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que abrange toda a literatura sobre o tema, incluindo artigos científicos e revistas. Esse método busca manter o pesquisador atualizado a respeito de tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre o tópico de estudo (LAKATOS; MARCONI, 2005). Além disso, foi realizada a coleta de dados por meio do levantamento (survey), utilizando um questionário. Segundo Cezar (2017), o levantamento

é um método eficaz para obter informações diretas dos indivíduos, permitindo uma compreensão aprofundada do fenômeno estudado.

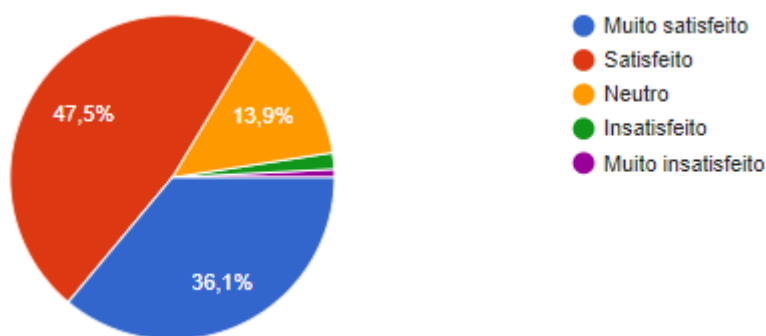
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados obtidos da pesquisa com 121 clientes da lanchonete fornecem uma visão detalhada sobre a satisfação e as expectativas dos consumidores em relação ao estabelecimento. A seguir, apresentamos uma análise dos principais resultados e sua discussão.

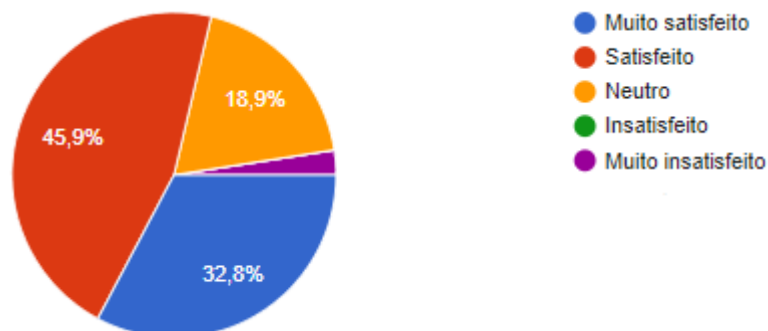
4.1 Satisfação com o Sabor e Frescor dos Alimentos

A satisfação com o sabor dos alimentos é alta, com 47,5% dos clientes satisfeitos e 36,1% muito satisfeitos. O frescor dos alimentos também foi bem avaliado, com 45,9% dos clientes satisfeitos e 32,8% muito satisfeitos, como são mostrados nos gráficos abaixo (Gráfico 1 e Gráfico 2). A alta satisfação com o sabor e frescor dos alimentos é consistente com a literatura que afirma a importância da qualidade do produto para a experiência do cliente (Kotler & Keller, 2016). A percepção de frescor é crucial, pois pode influenciar significativamente a satisfação geral (Grewal et al., 2009). No entanto, para manter a competitividade, a lanchonete deve continuar a monitorar e garantir o frescor dos seus produtos, dado que mesmo uma pequena redução na qualidade percebida pode afetar a satisfação do cliente.

Gráfico 1 – Satisfação com o Sabor dos Alimentos



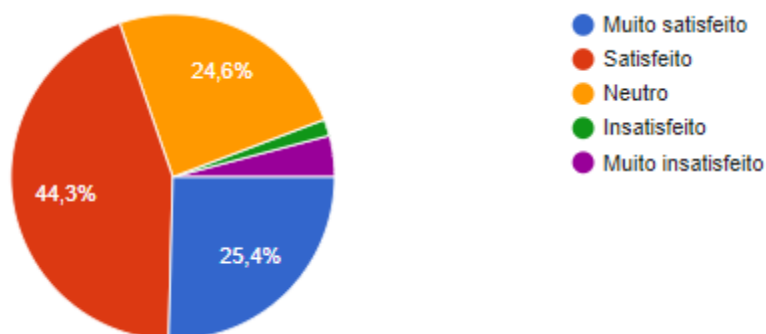
Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 2 – Satisfação com o Frescor dos Alimentos

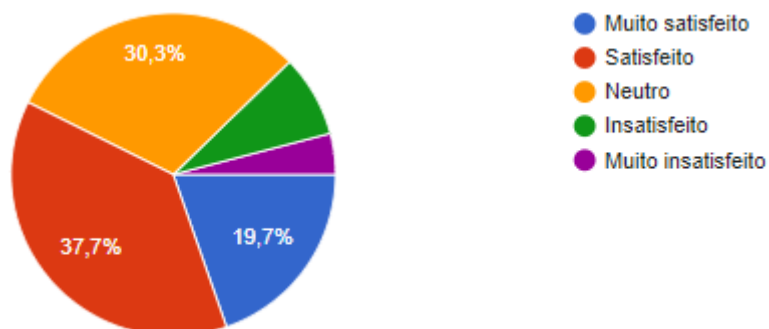
Fonte: Elaborado pelos autores.

4.2. Variedade de Opções e Cortesia dos Atendentes

A variedade de opções no menu é um ponto de satisfação para 44,3% dos clientes, enquanto 25,4% estão muito satisfeitos. A cortesia dos atendentes recebeu uma avaliação mista, com 37,7% dos clientes satisfeitos e 19,7% muito satisfeitos, como são mostrados nos gráficos abaixo (Gráfico 3 e Gráfico 4). A variedade no menu e a cortesia são aspectos importantes para a fidelização do cliente. A literatura sugere que a oferta diversificada e um atendimento amigável são cruciais para a satisfação e retenção de clientes (Zeithaml et al., 1996). As críticas recebidas indicam a necessidade de expansão do menu para incluir mais opções, o que poderia melhorar a satisfação geral e atrair novos clientes. A lanchonete deve focar em treinamento contínuo para seus atendentes para garantir um serviço ao cliente de alta qualidade.

Gráfico 3 – Satisfação com a Variedade de Opções.

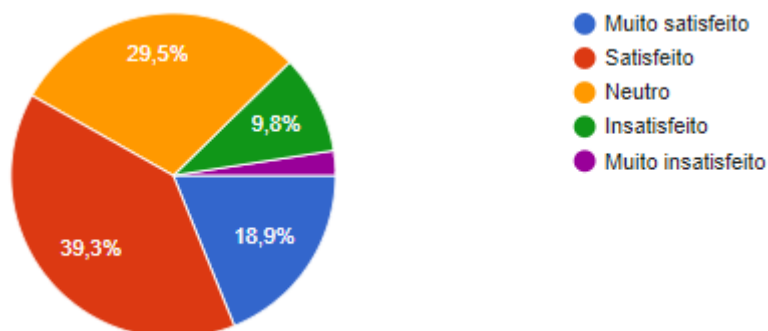
Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 4 – Satisfação com a Cortesia dos Atendentes.

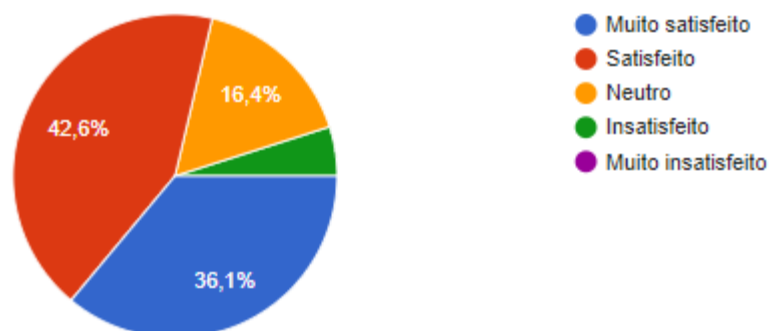
Fonte: Elaborado pelos autores.

4.3 Tempo de Espera e Precisão do Pedido

O tempo de espera foi avaliado como satisfatório por 39,3% dos clientes e muito satisfatório por 29,5%. A precisão do pedido teve uma avaliação positiva, com 42,6% dos clientes satisfeitos e 36,1% muito satisfeitos, como são mostrados nos gráficos abaixo (Gráfico 5 e Gráfico 6). A gestão eficaz do tempo de espera e a precisão do pedido são essenciais para a satisfação do cliente. A literatura aponta que o tempo de espera prolongado e erros em pedidos podem impactar negativamente a experiência do cliente (Oliver, 1999). As críticas sobre o tempo de espera e erros em pedidos sugerem a necessidade de melhorias operacionais para reduzir esses problemas. A lanchonete deve implementar processos mais eficientes e considerar o uso de tecnologias para melhorar a precisão dos pedidos.

Gráfico 5 – Satisfação com o Tempo de Espera.

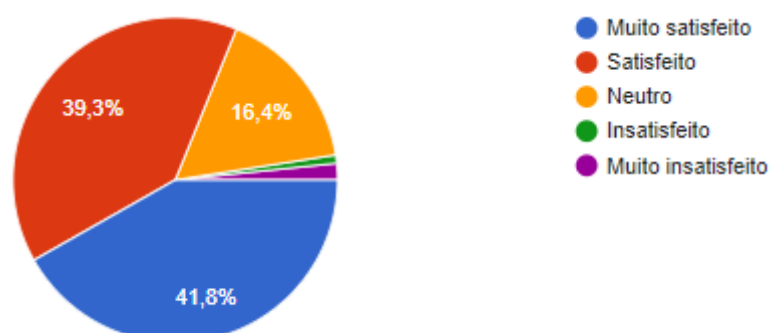
Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 6 – Satisfação com a Precisão do Pedido.

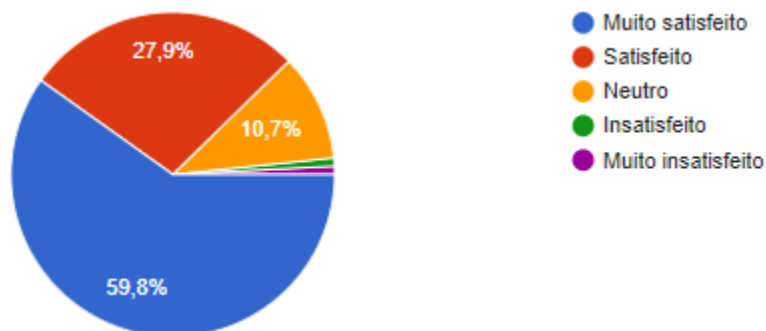
Fonte: Elaborado pelos autores.

4.4. Limpeza do Ambiente e Facilidade de Localização

A limpeza do ambiente foi considerada muito satisfatória por 41,8% dos clientes e satisfatória por 39,3%. A facilidade de encontrar o trailer obteve uma alta avaliação, com 59,8% dos clientes muito satisfeitos, como são mostrados nos gráficos abaixo (Gráfico 7 e Gráfico 8). A alta satisfação com a limpeza e a localização do trailer reflete um bom gerenciamento do ambiente físico, o que é essencial para a experiência do cliente (Kotler & Keller, 2016). No entanto, a literatura sugere que a comunicação eficaz sobre promoções e a valorização do feedback são áreas que precisam de atenção (Smith & Bolton, 2002). A lanchonete deve melhorar a forma como comunica suas ofertas e utiliza o feedback dos clientes para otimizar suas operações e engajamento.

Gráfico 7 – Satisfação com a Limpeza do Ambiente.

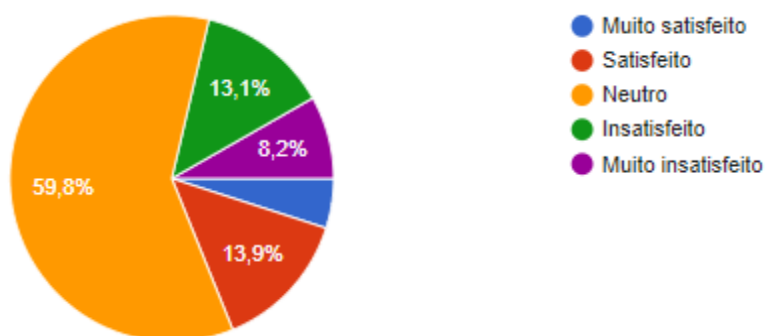
Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 8 – Facilidade de Encontrar o Trailer.

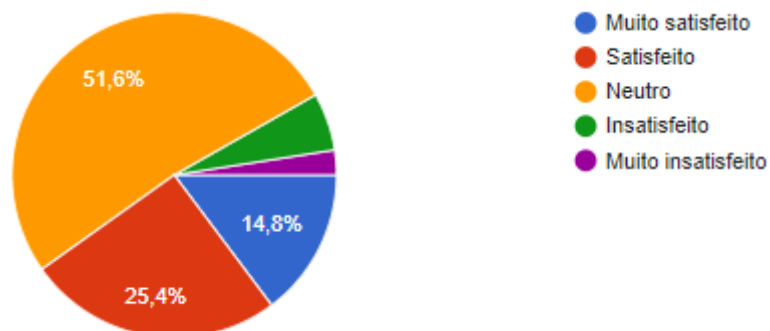
Fonte: Elaborado pelos autores.

4.5 Comunicação sobre Promoções e Valorização do Feedback

A comunicação sobre promoções e novidades foi neutra para 59,8% dos clientes, e a valorização do feedback recebeu uma avaliação neutra também, de 51,6% dos clientes, como são mostrados nos gráficos abaixo (Gráfico 9 e Gráfico 10). A comunicação efetiva e a valorização do feedback são fundamentais para a fidelização e a melhoria contínua (Smith & Bolton, 2002). A pesquisa sugere que a lanchonete precisa investir mais em estratégias de comunicação e em processos que incorporem o feedback dos clientes para fortalecer a relação com seu público e aprimorar a percepção geral do serviço.

Gráfico 9 – Comunicação sobre Promoções.

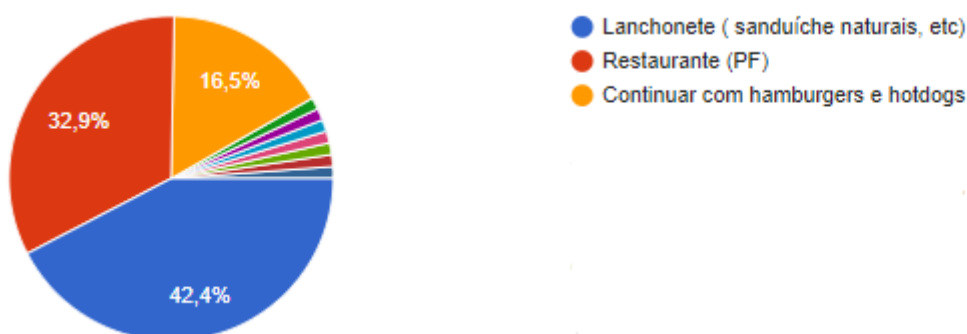
Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 10 – Valorização do Feedback.

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.6 Sugestões para Funcionamento Durante o Dia

As sugestões para expandir o funcionamento da lanchonete durante o dia incluem 42,4% preferindo um funcionamento como lanchonete e 32,9% preferindo um restaurante com pratos feitos, como são mostrados no gráfico abaixo (Gráfico 11). A demanda por um funcionamento durante o dia oferece uma oportunidade significativa para a lanchonete diversificar seus serviços e aumentar sua receita. Adaptar-se às necessidades dos clientes e expandir os horários de funcionamento podem proporcionar um crescimento considerável para o negócio (CHRISTOPHER, 2016).

Gráfico 11 – Sugestões para Funcionamento Durante o Dia.

Fonte: Elaborado pelos autores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, foi possível destacar a relevância da logística e da gestão da cadeia de suprimentos como elementos fundamentais para a competitividade no setor alimentício. Quando a eficiência operacional é combinada com a gestão de relacionamento com o cliente, permite que as empresas não apenas atendam às expectativas dos consumidores, mas também as superem, mantendo a fidelidade e a satisfação do cliente. A utilização de ferramentas e estratégias de gestão e qualidade são fundamentais para as empresas permanecerem competitivas e atenderem às exigências do mercado.

Além disso, o sucesso das estratégias depende da comunicação clara dentro das organizações e da integração eficaz das equipes. Ao combinar esses fatores, as empresas obtêm não apenas uma melhoria na qualidade dos produtos e serviços oferecidos, mas também uma posição mais forte no mercado. As empresas do setor de suprimentos devem, portanto, continuar investindo em inovação, uma gestão eficiente da cadeia de suprimentos e um relacionamento mais forte com seus clientes para sobreviverem em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e competitivo.

REFERÊNCIAS

ABRASEL. Inovação no Setor de Alimentação, a Chave para Novos Mercados. Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/index.php/component/content/article/7-noticias/782-300911-inovacao-no-setor-de-alimentacao-a-chave-para-novosmercados.html>. Acesso em: 17 ago. 2024.

ALBUQUERQUE, L. A gestão estratégica de pessoas IN: FLEURY, M. T. L. et al. (org.) As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

ANDRADE, M. M. Introdução a metodologia do trabalho científico. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 140 p.

ARRUDA, N.; ESTRATÉGICO, P.; EMPRESARIAL, C. A importância da comunicação estratégica empresarial Palavras-chave. [s.l: s.n.]. Disponível em: https://web.archive.org/web/20180413014658id_/http://publicacoes.fatea.br/index.php/eecom/article/viewFile/421/274.

ASTEGGIANO, M. 2003. Proposta de uma sistemática de custeio para as atividades de distribuição física de alimentos em uma distribuidora do segmento de food service. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

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

BARCELOS H. 2002. O papel da logística na cadeia produtiva: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina.

BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J. Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2001. 593 p.

CARNEVALLI, J. A.; MIGUEL, P. A. C.; CALARGE, F. A. Proposta de um modelo conceitual para minimizar as dificuldades no uso do QFD. Revista Produção, v. 18, n. 1, p. 126-141, 2008.

CEZAR, M. L. Métodos e técnicas de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2017.

CHRISTOPHER, M. Logistics and Supply Chain Management. 5. ed. Pearson, 2016.

CHING, H. Y. Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: supply chain. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHOPRA, S; MEINDL, P. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégia, planejamento e operação. São Paulo: Pearson, 2004.

CHOPRA, S; Meindl, P. (2007). Supply Chain Management. Strategy, Planning & Operation (pp. 265-275). Gabler.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. Gestão em Serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.

CRESWELL, J. W. Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. 4. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2014.

Creswell, J. W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Sage publications.

DEMO, G. B2C Market: Development of a CRM Scale. In: GHORBANI, A. (org.). Marketing in the Cyber Era. Hershey: IGI Global, 2014. p. 85-95.

DORNIER, P-P. Logística e operações globais: textos e casos. São Paulo: Atlas, 2000. 721 p.

DUTRA, J. S. Gestão de Pessoas, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas S.A., 2002.

FARINA, E.; NUNES, R. 2002. A evolução da cadeia agroalimentar e a redução de preços para o consumidor: os efeitos da atuação dos grandes compradores. Relatório de pesquisa, CEPAL/PENSA/USP.

FLEURY, P. Supply Chain Management: Conceitos, Oportunidades e Desafios da Implementação. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <https://www.cursosavante.com.br/cursos/curso558/conteudo8274.pdf>.

FLICK, U. An Introduction to Qualitative Research. SAGE Publications, 2020.

GAMA, T. Ferramentas da qualidade. Santa Biblioteconomia, 2016. Disponível em: <<https://santabiblioteconomia.com.br/2015/12/09/ferramentas-da-qualidade/>>. Acesso em: 18 ago. 2024.

GARRAFONI JÚNIOR, A; SANTADE, H. O.; PIZZINATTO, N. K.; FARAH, O. E. CRM: conceitos e métodos de aplicação no marketing de relacionamento. Revista Gestão Industrial, vol. 1, n. 3, 2006. Disponível em: < <https://bit.ly/34kXRpr> >. Acesso em: 18 ago. 2024.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 159 p.

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GREWAL, D; ROGGEVEEN, A. L; NORDFÄLT, J. (2009). The influence of shelf space on consumer purchasing behavior. Journal of Retailing.

HEIZER, J; RENDER, B; MUNSON, C. (2020). Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management. Pearson.

HOFFMAN, K. D; BATESON, J. E. G. Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

KHANNA, H. K.; LAROIYA, S. C.; SHARMA, D. D. Quality management in Indian manufacturing organizations: some observations and results from a pilot survey. Brazilian Journal of Operations & Production Management, v. 7, n. 1, p. 141-162, 2010.

KOTHARI, C. R. Research Methodology: Methods and Techniques. New Age International Publishers, 2023.

KOTLER, P; KELLER, K. L. (2016). Marketing Management. Pearson.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LAKHAL, L.; PASIN, F.; LIMAM, M. Quality management practices and their impact on performance. International Journal of Quality & Reliability Management, v. 23 n. 6, p. 625-646, 2006. <http://dx.doi.org/10.1108/02656710610672461>

LEVITT, T. A imaginação de marketing. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MAZZA, M. F. CRM: sucessos & insucessos. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

MENTZER, J. T.; MYERS, M. B.; STANK, T. P. Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance. Sage Publications, 2001.

MYERS, M. B.; GRIFFITH, D. A.; DAUGHERTY, P. J.; LUSCH, R. F. Maximizing the human capital equation in logistics: education, experience, and skills. *Journal of Business Logistics*, v.25, n.1, p.211-232, 2004.

Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty?. *Journal of Marketing*.

OLIVEIRA, D. de P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, S. L. Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997. 320 p.

PIRES, S. R. I. Gestão da cadeia de suprimentos (supply chain management), estratégias e casos. São Paulo: Atlas, 2009.

PIZOLOTTO, M. F.; DREWS, G. A. Gestão de Pessoas. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009.

SEYBOLD, P. B. Customers.com: como criar uma empresa voltada para o cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SIMANTOB, M.; LIPPI, R. Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas. São Paulo: Editora Globo, 2003.

Smith, A. K; BOLTON, R. N. (2002). The Effect of Customers' Emotional Responses to Service Failures on Their Recovery Effort Evaluations and Satisfaction Judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 2002.

TANURE, B; CANÇADO, V. L. Gestão à brasileira: somos jovens, inovadores e flexíveis. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2006.

VARVAKIS, G. F. Uma metodologia para implantação de sistemas de custos na cadeia de suprimentos: um estudo na indústria alimentícia. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

XU, J. *et al.* 2009. Unleashing the Power of Operational Collaboration: Best Practices in WFM for Industrial Companies. 5th International Conference on Management and Service Science, 2009.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

LINO, I. C. S; GAMBARRA, J. P. A. S; OLIVEIRA, R. M; GOMES. R. R. M. Gestão da Cadeia de Suprimentos e Satisfação do Cliente: Um Estudo de Caso. **Rev. FSA**, Teresina, v. 21, n. 12, art. 7, p. 138-160, Dez. 2024.

Contribuição dos Autores	I. C. S. Lino	J. P. A. S. Gambarra	R. M. Oliveira	R. R. M. Gomes
1) concepção e planejamento.	X	X	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X	X	
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X	
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X	X