

**ANDRÉA MARGARETH DE OLIVEIRA MENEGAZZO**

**A IMPORTÂNCIA DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS  
NO SETOR ATACADISTA**

Trabalho final de conclusão do curso de  
especialização em Marketing Empresarial  
da Universidade Federal do Paraná

Orientador: Prof. Dr. Pedro Steiner

**CURITIBA  
2003**

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1 SERVIÇOS LOGÍSTICOS AO CLIENTE.....</b>	<b>2</b>
1.1 DEFINIÇÃO DE LOGÍSTICA .....	2
1.2 IMPORTÂNCIA DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS.....	4
<b>2. ATIVIDADES PRÉ-TRANSACIONAIS.....</b>	<b>6</b>
2.1 OPERACIONALIZAÇÃO DO PEDIDO .....	08
<b>3. PADRONIZAÇÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS.....</b>	<b>11</b>
<b>4. A IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS .....</b>	<b>14</b>
<b>5. O TRANSPORTE NOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS.....</b>	<b>17</b>
5.1 ESCOPO DO SISTEMA DE TRANSPORTE.....	17
5.2. MODALIDADES DE TRANSPORTE.....	17
<b>6. O USO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE TOTAL NOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS .....</b>	<b>24</b>
6.1 GERENCIAMENTO DA CAPACIDADE EM SERVIÇOS LOGÍSTICOS.....	27
<b>7. ELEMENTOS PÓS-TRANSACIONAIS.....</b>	<b>30</b>
<b>8. RENOVAÇÃO LOGÍSTICA.....</b>	<b>34</b>
<b>9. SERVIÇOS LOGÍSTICOS ORIENTADOS AO CLIENTE.....</b>	<b>37</b>
9.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO DO SISTEMA LOGÍSTICO.....	37
9.2. SEGMENTAÇÃO DO MERCADO PARA DIFERENCIAÇÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS.....	39
9.3 BENCHMARKING.....	43
9.4. AUDITORIA DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS.....	43
9.4.1 AUDITORIA DE SERVIÇO AO CLIENTE EXTERNO.....	43
9.4.2 AUDITORIA DE SERVIÇO AO CLIENTE INTERNO.....	44
9.5 ESTABELECENDO NÍVEIS DE SERVIÇO AO CLIENTE.....	46
<b>10. GERADORES DE SUCESSO NOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS.....</b>	<b>49</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>55</b>
<b>GLOSSÁRIO DE TERMOS TÉCNICOS.....</b>	<b>57</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>58</b>

## INTRODUÇÃO

Num país de dimensões continentais, onde a maioria das indústrias se concentra, na região sudeste, o papel dos atacadistas distribuidor, tem relevância fundamental para garantir a disponibilidade dos produtos no lugar e momento certos. Sobretudo para atender os pequenos varejistas, uma vez que, a demanda deste não justificaria uma distribuição direta da indústria, nem esta teria capilaridade para tal atividade. Justamente neste *gap*, insere-se o papel do atacadista distribuidor, formando o elo entre a indústria e o pequeno e médio varejo. Ou seja, para a indústria o atacado distribuidor está na cadeia de distribuição e para o varejo esta na cadeia de suprimento.

Apesar de todas iniciativas relacionadas à integração da cadeia de abastecimento, à resposta eficiente ao consumidor, à resposta rápida e à entrega *just in time*, a cadeia de abastecimento que conecta a fabricação e os consumidores finais, não tem sido bem coordenadas, a ponto de eliminar completamente a necessidade de centros atacadistas distribuidores. Sendo a logística o principal serviço prestado neste setor e, talvez a razão da existência deste segmento, os serviços logísticos ganham relevância, pois é uma ferramenta estratégica para tornar o produto competitivo, através da eliminação de custos e atendimento pleno ao cliente.

O nível de serviço logístico se torna cada vez mais importante, uma vez que, com a globalização, foram inseridos muitos produtos no mercado, e, além disso, a similaridade tecnológica e de preço dos produtos, chegam aos extremos, quebrando a fidelidade à marca, valorizando o nível de serviço prestado.

Muito se tem feito no setor de produção, marketing, finanças, qualidade e no segmento de logística, que é exclusivamente um setor de serviço, o Brasil ficou adormecido. Um centro atacadista distribuidor, a maioria de suas atividades se resumem a fluxo de informações e materiais, ou seja, serviços logísticos, sendo assim, o nível de serviço, é de fundamental importância para este ramo de atividade.

# 1 SERVICOS LOGÍSTICOS AO CLIENTE

## 1.1 DEFINIÇÃO DE LOGISTICA

A Logística teve sua origem nas forças armadas, onde a necessidade de suprir as tropas no *front* de batalha fez com que fossem criados batalhões inteiros com a única finalidade de apoiar as forças, fossem elas do ar, do mar ou da terra. O exército enxergava a necessidade de alocar em posições estratégicas, suprimentos bélicos, alimentos e peças de reposição. Um exército suprido teria condições mais favoráveis para vencer uma batalha e porque não, uma guerra.

Historicamente, Logística provem do verbo francês "loger", que significa alojar, e que se constitui em um termo de origem militar. Na vida civil as empresas também demoraram certo tempo para descobrir a necessidade da Logística em suas organizações. Mais que isso, tiveram antes que descobrir a própria Logística, que, erroneamente, era apenas tida apenas como um departamento de transportes ou expedição.

Dada a necessidade de uma área específica que interagisse entre as demais áreas da empresa como marketing, vendas, produção, transporte e estoque entre outras, desenvolveu-se, a partir do modelo similar das forças armadas, a Logística propriamente dita. Mas o que é Logística?

De acordo com Ballou, "o nível de serviço oferecido é o negócio do negócio" Ballou (1995, p. 73) Já de acordo com Wanke, "serviço logístico ao cliente é o resultado de todo esforço logístico. As empresas contratam pessoas, compram equipamentos, selecionam e desenvolvem fornecedores, investem em tecnologia da informação, em capacitação gerencial, tudo com o objetivo de colocar em prática um projeto logístico capaz de diferencia-las, de criar valor para seus clientes por meio de um serviço superior. Entregas mais freqüentes, cumprimentos de prazos, disponibilidade de mercadoria, informações sobre pedidos são alguns

dos atributos cada vez mais valorizados pelos clientes que compõem o imenso leque na prestação do serviço logístico”. (2000, p. 56)

Cristopher diz que “serviço logístico ao cliente pode ser definido como um fornecimento consistente das utilidades de tempo e lugar. Em outras palavras, os produtos não têm valor, até que eles estejam nas mãos dos clientes, na hora e lugar exigidos”. (1997, p. 17)

Segundo La Londe, a logística pode ser definida como “todas atividades necessárias para receber, processar, entregar e faturar os pedidos dos clientes e fazer o acompanhamento de qualquer atividade que houver falha”.

“Pontualidade e confiabilidade na entrega de materiais, de acordo com as expectativas do cliente”.

“Um complexo de atividades envolvendo todas as áreas do negócio que se combinam para entregar e faturar os produtos da companhia de uma maneira que seja percebida como satisfatória pelo cliente e que demonstre os objetivos da companhia”. (1976)

Já Lambert define: “Serviço logístico é um processo que ocorre entre comprador, vendedor e um terceiro. O processo resulta em um valor agregado ao produto ou ao serviço que foram objetos de troca. Esse valor agregado no processo de troca pode ser de curto prazo, em uma única transação, ou em um prazo mais longo, como em um relacionamento contratual. O valor agregado também é compartilhado, de modo que cada uma das partes da transação ou contrato esteja melhor no final da transação do que estava antes do ocorrido. Logo, sob uma perspectiva processual: serviço logístico ao cliente é um processo que provê benefícios significativos de valor agregado a cadeia de suprimento de uma maneira eficaz em termos de custos”.. (1998, p. 113)

Por outra definição, desta vez dando ênfase à cadeia de suprimentos, Logística tende a ser o processo que permite o gerenciamento estratégico de

compras, movimentação e armazenagem de materiais e estoque de produtos acabados, incluindo os fluxos de informações relacionados, através da organização, e seus canais de marketing, de tal forma que as lucratividades presente e futura sejam maximizadas através de um eficaz controle de custos e atendimento a pedidos. (CRISTOPHER, 1997).

## **1.2 IMPORTÂNCIA DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS**

Segundo Ballou (1993, p. 76), no passado, uma prática em logística era tratar os requisitos de serviço ao cliente como algo fixo. Este nível era determinado junto com o pessoal de vendas, que tem maior contato com o cliente. A logística entendia como sua tarefa, atender metas de agregação de valor de tempo e espaço ao mínimo custo total. Uma visão mais moderna reconhece que a escolha do cliente é influenciada pelos vários níveis de serviço logísticos oferecidos. Pode ser um elemento promocional tão importante quanto desconto de preço, propaganda, vendas personalizadas ou termos de vendas favoráveis. Transporte especial, reposição contínua, processamento mais rápido de pedidos, menor perda ou dano no transporte, pontualidade na entrega geralmente afetam positivamente os clientes e, logo, as vendas. Do contrário, as vendas quase sempre desmoronam quando o serviço se deteriora.

Conforme análise Ching (1999, p. 152), Os clientes com maior poder de barganha têm demandado de seus fornecedores, seja produtos, seja de serviços, mais por menos, isto é, mais serviços que envolvam menores e mais freqüentes entregas por custos menores. Os fabricantes de produtos ou fornecedores de serviços “têm arrancado os cabelos de sua área de logística” e, freqüentemente, encontram muitos obstáculos.

Os serviços logísticos aos clientes estão além da qualidade e do preço dos bens que serão fornecidos. Muitas vezes os produtos não são superiores em relação à qualidade, funções específicas, design, preço e ainda assim resultam vencedores em relação aos concorrentes graças à superioridade dos serviços.

Conforme Christopher (1997, p. 28), O poder de serviço logístico como meio de diferenciação cresce a cada dia, o poder da marca declina-se, com uma gradativa transição para mercados tipos *commodities* e os clientes estão dispostos aceitar substitutos, mesmo porque as diferenças tecnológicas dos produtos estão sendo removidas, tornando-se difícil manter uma competitividade apenas em função do produto. Os clientes estão mais exigentes, mais sofisticados, exigindo serviços personalizados que torna os serviços logísticos estratégicos na competitividade.

Outro ponto que veio reforçar ainda mais essa tendência foi o comércio eletrônico, onde um simples click estabelece uma compra, e para embasar a velocidade dessa transação, exige-se um serviço logístico a uma qualidade e velocidade nunca antes exigidas.

O cliente é influenciado pelo preço, ou pelas características percebidas, mas a disponibilidade do produto é de fundamental importância, ou seja, tem o produto em estoque, posso levar agora?

## **2. ATIVIDADES PRÉ-TRANSACIONAIS**

As atividades pré-transacionais, além de focar a colocação do pedido mostra qual o entendimento que o provedor tem no que diz respeito a serviços logísticos, e que nível de serviço ele pretende prestar.

Segundo Lambert (1998, p.115), os elementos pré-transacionais do serviço tendem a não ser rotineiros e devem estar contidos dentro da política da empresa, é imperativo que receba o *input* da diretoria. Embora não esteja diretamente ligado às operações logísticas, é importante que tenha esta política de atendimento definida, para que possa vender um serviço e ter a condição de executá-lo.

Segundo La Londe (1976, p. 272,273) os elementos pré-transacionais do serviço ao cliente devem incluir:

### **Uma afirmação escrita das políticas de serviço ao cliente**

Devem estar contida nesta afirmação itens baseados na necessidade dos clientes, definir padrões de atendimento, quem e com que freqüência mensurá-los, ou seja, ter boa operacionalidade.

### **Dar ao cliente a afirmação escrita de políticas de serviços**

Mostrar ao cliente o que está sendo proporcionado de maneira clara, para que o cliente não tenha expectativas que sejam discrepantes ao serviço prestado, esta clareza proporcionará uma relação duradora de parceria, inclusive deve estar explicitado como o cliente se comunicar com a empresa caso o desempenho atinja níveis indesejáveis.

### **Estrutura da organização**

A estrutura escolhida deve facilitar a comunicação e a cooperação entre as partes envolvidas na implementação de políticas de serviços ao cliente. Além



disso, a empresa deve ter canais abertos de comunicação a qualquer hora para satisfazer as necessidades de fluxo de informação, ou até mesmo fluxo de produto, para tanto a equipe que gerencia este atendimento deve ter responsabilidade e autonomia adequadas, devem ser recompensadas a altura do serviço, para estimular uma boa interface com os clientes internos e externos no sentido de prestar um bom serviço a preços competitivos.

### **Flexibilidade no sistema**

Por mais que você planeje os serviços logísticos, estes sempre sofrem influências externas como: enchente, greves, falta de matéria prima ou energia, como caso mais recente que evidencia bem isso, é o racionamento de energia no Brasil. Sendo assim o sistema deve ter flexibilidade necessária para atender eventos não planejados.

### **Serviços gerenciais**

Manuais de treinamento, seminário devem ser promovidos para ajudar o cliente a melhorar a administração de estoques, colocação de pedidos, padronização de fluxo de informações e materiais com vistas à melhoria contínua do nível de serviço ao cliente.

Os elementos pré-transacionais devem ser bem planejados, pois são componentes essenciais de uma boa estratégia logística. Segundo Berry (2001, p. 72), nesta estratégia deve-se levar em conta algumas premissas como: “servir a uma necessidade de mercado específica em vez de comercializar um serviço específico para aquela realidade”. Definir o negócio em termos de mercado em vez de produtos/serviços. Levitt (1960) argumentou que o verdadeiro negócio das estradas de ferro não era o de estradas de ferro e sim transportes. Viagens ferroviárias era o produto, o transporte era a necessidade. Produtos e serviços mudam, mas necessidade perdura.

Como o mercado de serviços logísticos em Salvador é carente os atacadistas devem inserir nas suas estratégias outras premissas como: “servir necessidades de mercados mal servidas; servir os mercados escolhidos de forma superior e focar na estratégia essencial” Berry (2001 p. 72,73).

Tendo estes pontos bem definidos a acessibilidade para colocação e agilidade na confirmação do pedido melhora.

## **2.1 OPERACIONALIZAÇÃO DO PEDIDO**

Os elementos transacionais, ou a operacionalização do pedido, são as atividades que se relaciona diretamente com serviço ao cliente. Todo o conjunto dos elementos transacional atua no sentido de fornecer utilidade de tempo e lugar na transferência das mercadorias. Pois o produto/serviço só tem valor quando estiver nas mãos do cliente. Tornar um produto disponível é tudo que se espera dos serviços logísticos de distribuição.

Segundo Cristopher, “a disponibilidade é, em si um conjunto complexo, que sofre o impacto de uma infinidade de fatores que, juntos, constituem o serviço logístico ao cliente. Nestes fatores, poderíamos incluir, por exemplo, a frequência, confiabilidade da entrega, níveis de estoque e tempo consumido no ciclo de pedidos”. (1997, p. 28)

Fazendo uma análise separada dos elementos de transação nota-se que as principais mudanças ocorridas nos últimos como: Globalização, proliferação de produtos, incertezas e crises econômicas, menores ciclos de vida de produtos, serviram de catalisadores para exigir um melhor nível de serviço logístico.

Conforme Wanke (2000, p.29), esse grupo de mudanças econômicas vem transformando a visão empresarial sobre serviços logísticos, que passou a ser vista não mais como uma simples atividade operacional, mas sim uma atividade estratégica, uma ferramenta gerencial, no sentido de tornar a empresa mais competitiva.

Cada vez mais, maior número de clientes tendem a solicitar entrega *just in time*, que naturalmente reduz seu capital imobilizado em estoques como também espaços utilizados em armazéns. A frequência e consistência de entrega são essenciais para conseguir alcançar as exigências por partes do cliente neste sentido.

Para o serviço logístico oferecer suporte devidamente adequado ao cliente é necessário, mecanização e padronização das operações, capacitação profissional e investimento em tecnologia da informação.

Com relação à mecanização e padronização Frazelle (1999, p. 21), apresenta sete princípios que distingue operações de distribuição de classe mundial de operações de classe mediana ou de nível inferior. Estes princípios segundo o autor são os denominadores comuns dos projetos e operações de sucesso. Por ordem são eles:

## **PERFIL**

Criar e manter perfis de: pedido atividades por item e planejamento, para identificar as causas básicas dos problemas no processo e nas oportunidades de inovação.

## **BENCHMARK**

Comparar o desempenho das operações, práticas e infraestrutura operacional em relação aos padrões de classe mundial para determinar desempenho, prática e diferença de infra-estrutura; para quantificar oportunidades de aperfeiçoamento; e para estimar investimentos acessíveis em novos materiais e sistemas de processamento de informações.

## **SIMPLIFICAÇÃO**

simplificar processos de distribuição eliminando o máximo de conteúdo de trabalho possível. Uma vez que a maior parte do trabalho no armazém constitui-se

de movimentação do produto físico e processamento de informação, essas duas atividades deveriam ser o foco das iniciativas designadas ao reprojeto do processo.

## **INFORMATIZAÇÃO**

Gradualmente justificar e implementar sistemas de gerenciamento de distribuição, sistemas que não necessitem de instrumentos que suportem decisões para manter o perfil de atividade do armazém para acompanhar os desempenhos e a utilização de recursos e para garantir processo de distribuição simplificado.

## **MECANIZAÇÃO**

Gradualmente justificar e implementar a utilização de equipamentos e sistemas de distribuição para melhorar a produtividade do armazém e a densidade de estocagem e auxiliar os funcionários em difíceis atividades de movimentação de materiais.

## **LAYOUT**

Esquematizar os processos do armazém, a movimentação de materiais e o sistema de armazenagem para formar um fluxo regular de material e informação entre processos, maximizar o uso da área e obter melhor uso do espaço.

## **HUMANIZAÇÃO**

Humanizar as operações de distribuição através do envolvimento dos funcionários no processo de mudança dos sistemas de distribuição; através do desenvolvimento de objetivos de desempenho comum e individual e da implementação de melhorias ergonômicas nas atividades manuais.

O perfil e o benchmark equivalem a fazer o dever de casa antes de uma análise. Neste caso a análise é o reprojeto do processo, design de sistemas de processamento de informação, a movimentação dos materiais e a implementação do sistema. Os resultados da análise são os indicadores da produtividade, tempo

de ciclo, acuracidade e densidade do armazém. Estes aspectos evidenciam a necessidade de se repensar os serviços logísticos de distribuição.

### 3 PADRONIZAÇÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS

A padronização ao longo da cadeia tem sido a principal tendência nos serviços logísticos, Diante do cenário atual do atacadista distribuidor onde:

- . Concentração crescente no varejo reduz base de clientes médios e grandes.
- . Surgimentos de novos modelos de abastecimento ameaça a posição do atacado “clássico”: *Brokers* e centrais de compra pela internet.
- . Pressão permanente sobre custos, exigências de processos de serviços logísticos mais enxutos e margens de lucro reduzidas.
- . Indústrias organizadas X gestão pouco profissional no varejo.

Portanto a sobrevivência dependerá dos seguintes aspectos relacionados aos serviços logísticos, sobretudo para o atacadista distribuidor que faz a interface entre indústria, pequeno e médio varejo:

- . Relações sólidas com fornecedores e clientes.
- . Vantagens visíveis / mensuráveis no relacionamento.
- . Visão global.
- . Eficiência operacional nos serviços logísticos.
- . Foco estratégico.

A integração interna dos serviços logísticos é uma condição necessária para atender as exigências mínimas demandadas pelos clientes, ou seja, é o dever de casa, entretanto não é suficiente para atingir a excelência logística, sem a integração e padronização externa dos serviços logísticos partindo do princípio que os serviços logísticos sempre faz a ponte de ligação entre fornecedor e

cliente. Sendo assim é preciso desenvolver relacionamentos cooperativos com os diversos participantes da cadeia de suprimentos, baseado na confiança, capacitação técnica e troca de informações. Esta integração externa viabiliza a otimização dos serviços logísticos, redução de custos, aceleração do processo de aprendizado e customizar clientes. Este movimento em pró da integração externa é chamado *ECR (Efficient Consumer Response)* surgido nos EUA nos anos 80, que chegou no Brasil em meados dos anos 90. No Brasil “Resposta Eficiente ao Consumidor”.

Para tanto a padronização de operações e informações são fatores preponderantes para alcançar esta eficiência proposta pelo movimento ECR, no intuito de: Diminuir os custos operacionais; redução de erros operacionais; agilidade na checagem das informações; Agilidade na movimentação de mercadorias; diminuição das devoluções e conseqüentemente melhorar o nível de serviço logístico.

Para Severino (2000, p. 45), padronização há algum tempo está ganhando uma atenção especial das empresas devido à mudança no cenário econômico brasileiro a partir de meados de 1994, com o plano real e a globalização.

Esses fatores influenciam demasiadamente a competitividade das empresas brasileiras. Primeiro acabando com os ganhos financeiros e forçando as empresas a serem operacionalmente eficazes e, expondo empresas e produtos brasileiros à concorrência de empresas e produtos estrangeiros.

Esta padronização no setor atacadista distribuidor deve começar pelos seguintes Pontos: Cadastro de produtos, código de barras, unitização de cargas, veículos de transporte e VUC (veículo urbano de distribuição). Sendo assim este setor deve buscar esta ferramenta para avançar na melhoria dos serviços logísticos, ficando atento aos seguintes pontos:

- . Incorporar tecnologias ECR através de associação

- . Formar parcerias com fornecedores e clientes implantando ferramentas no dia a dia
- . Monitorar custos ao longo da cadeia
- . Monitorar concorrência / modelos alternativos
- . Disseminar estas ferramentas (até onde for possível) entre clientes, minimizando custos e agregando valor aos serviços.

A logística estratégica é o resultado da mecanização, padronização das operações e informações.



## 4 A IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS

A tecnologia da informação permite a conectividade ao longo da cadeia otimizando o gerenciamento de forma integrada e eficiente no que se refere a estoques, armazenagem, transportes e processamento de pedidos.

Segundo Wanke (2000, p. 52), a aplicação de hardware e software é de fundamental importância, conforme tabela abaixo:

<i>Aplicações Hardware</i>	<i>Aplicações Software</i>
Microcomputadores	Roteirizadores
<i>Palmtops</i>	<i>WMS</i>
Códigos de barra	<i>GIS</i>
Coletores de dados	<i>DRP</i>
Rádio Freqüência	<i>CRM</i>
Transelevadores	Simuladores
Sistemas <i>TMS</i>	Otimização de redes
Computadores de bordo	Previsão de vendas
<i>Picking</i> automático	<i>EDI</i>

O fluxo de informações nos serviços logísticos é tão importante quanto o fluxo do produto, e para isto é necessário dispor de tecnologia da informação.

A transferência e o gerenciamento eletrônico de informações proporcionam uma oportunidade de reduzir custos logísticos com sua melhor coordenação. Além disso, permite o aperfeiçoamento do serviço logístico baseando-se principalmente na melhoria da oferta de informações ao cliente. Os clientes percebem que

informações sobre o *status* do pedido, disponibilidade de produtos, programação de entrega e faturas são elementos necessários do serviço total ao cliente. Com a meta de redução de estoque total na cadeia de suprimento, os executivos percebem que a informação pode reduzir de forma eficaz as necessidades de estoque e recursos humanos. Em especial, o planejamento de necessidades que utiliza informações mais recentes pode reduzir o estoque, minimizando as incertezas em torno da demanda. A informação aumenta a flexibilidade, permitindo identificar (qual, quanto, como, quando e onde) os recursos que podem ser utilizados para que se obtenha vantagem competitiva.

Segundo Nazário (1999, p. 29), os sistemas de informação aplicado aos serviços logísticos possuem quatro diferentes níveis funcionais:

**Sistema transacional** – É a base para as operações dos serviços logísticos e fonte para as atividades de planejamento e coordenação. Por meio de um sistema transacional, informações logísticas são compartilhadas com outras áreas da empresa, tais como marketing e finanças entre outras. Um sistema transacional é caracterizado por regras formalizadas, comunicações interfuncionais, grandes volumes de transações e um foco operacional nas atividades do cotidiano. A partir deste sistema ocorre o principal processo transacional logístico: O ciclo do pedido. Com isto, todas as atividades e eventos do serviço logístico devem ser processados: entrada de pedidos, checagem de crédito, alocação de estoque, emissão de notas, expedição, transporte e chegada do produto ao cliente. Informações sobre tais atividades devem estar prontamente disponíveis, visto que o status do pedido é uma questão cada vez mais necessária para um bom serviço ao cliente.

**Controle Gerencial** – Esse nível permite que se utilizem as informações disponíveis no sistema transacional para o gerenciamento das atividades logísticas. A mensuração do desempenho inclui indicadores financeiros, de produtividade, de qualidade e serviço ao cliente. De maneira geral existe, grande carência de relatórios de desempenho nas empresas deste setor, o que torna um grande diferencial gerencial. Um exemplo desta aplicação é a mensuração de

serviços, ou seja, indicadores que mostram o percentual de pedidos que foram entregues completos; outro indicador bastante importante para avaliar o nível de serviço prestado ao cliente é o *lead time*. A presença de relatórios que tratam de exceções é fundamental para um bom gerenciamento, visto que os serviços logísticos se caracterizam pelo intenso fluxo de informações.

**Apoio a Decisão** – essa funcionalidade caracteriza-se pelo uso de *softwares* para apoiar atividades operacionais, táticas e estratégias que possuem elevado nível de complexidade. Sem o uso destas ferramentas as decisões são tomadas no *feeling*, que em muitos casos apontam um resultado bem distante do ótimo. Entretanto, se elas forem usadas, existe significativa melhoria na eficiência dos serviços logísticos, possibilitando reduções de custo e incremento no nível de serviço que justificam o investimento realizado. Um exemplo desta ferramenta pode ser localização de instalações futuras, rentabilidade de clientes, etc.

**Planejamento Estratégico** – Neste nível as informações são sustentáculos para o desenvolvimento e aperfeiçoamento. Com freqüência, as decisões tomadas são extensões do nível de apoio à decisão, embora sejam mais abstratas e com foco a longo prazo. Como exemplo, podemos citar implantação de novas tecnologias de movimentação e análise de receptividade dos clientes à melhoria de um serviço.

## **5 O TRANSPORTE NOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS**

Um dos pontos mais importantes dentro da cadeia Logística, senão o mais importante, o transporte é a área que está presente em qualquer empresa, de qualquer ramo produtivo. Responsável pela distribuição, abastecimento, locomoção de pessoas ou cargas, é também o detentor do maior custo dentro dessas mesmas empresas. Como cita Ballou (1995, p.113) sob qualquer ponto de vista – econômico, político e militar – o transporte é, inquestionavelmente, a indústria mais importante do mundo.

O transporte representa o elemento mais importante do custo logístico na maior parte das firmas. O frete costuma absorver em média, dois terços do gasto logístico. Por esta razão, o especialista em Logística deve ter bom conhecimento deste tema. Para maximizar a eficácia das informações apresentadas neste capítulo, o foco se concentrará nos aspectos logísticos e gerenciais do transporte.

### **5.1 ESCOPO DO SISTEMA DE TRANSPORTE**

O sistema de transporte doméstico, refere-se a todo conjunto de trabalho, facilidade e recursos que compõem a capacidade de movimentação na economia. Esta capacidade implica no movimento de carga e de pessoas, podendo incluir o sistema para distribuição de intangíveis, tais como: comunicações telefônicas, energia elétrica e serviços médicos. A maior parte da movimentação de carga é manipulada por seis modos básicos de transporte (ferrovia, rodovia, hidrovia – marítimo, cabotagem, fluvial e lacustre - dutos e aerovias), também chamados de modais de transporte.

De maneira geral, a importância relativa dos vários modais de transporte, varia com o tempo e, dadas as tendências atuais, deve continuar a mudar.

### **5.2 MODALIDADES DE TRANSPORTE**

Uma forma de quantificar o esforço de transporte ou, em outras palavras, o seu nível de produção, é determinar o chamado momento de transporte, ou seja, o total de toneladas-quilômetro executado pelos diversos modos. Se medirmos a produção apenas em toneladas de carga transportada estaremos mascarando os resultados, porque o esforço necessário para deslocar a carga é proporcional à distância vencida e à quantidade movimentada.

Se considerarmos todo o tipo de carga, incluindo granéis líquidos (basicamente petróleo e seus derivados), granéis sólidos (minérios, carvão, cereais em grão), e cargas containerizada (caixas, sacarias, etc.), a produção dos diversos modos no Brasil (transporte interno), está voltada em sua grande maioria para o transporte rodoviário.

Tal informação, foi extraída e estimada a partir do Anuário Estatístico dos Transportes, editado pelo Geipot – Grupo Executivo de Política de Transportes, e referente a 1997. Dados confiáveis sobre o transporte rodoviário de carga, de longe o mais expressivo, não são disponíveis, porém, os valores do quadro acima apresentados dão uma idéia relativamente acurada da ordem de grandeza da participação de cada modal no ambiente global.

A seguir discutiremos alguns aspectos importantes relacionados com os vários modos de transporte, independente do predomínio desse ou daquele meio.

### **Modal Ferroviário**

É basicamente um transportador lento de matérias-primas ou manufaturados de baixo valor para longas distâncias

Para escoar a produção agrícola brasileira e transportar os produtos importados para o interior do território nacional, foram implantadas, em fins do

século XIX e início do XX, um número razoável de ferrovias, com uma extensão total de cerca de 30.000 quilômetros.

O transporte ferroviário passou a ser usado primordialmente no deslocamento de grandes massas de produtos granéis como o carvão mineral e cereais, cobrindo distâncias relativamente grandes, ideal para este tipo de transporte.

Porém, com a falta de recursos financeiros e as incertezas quanto a capacidade de gestão de ferrovias, não permitem, no momento, soluções mais ousadas em termos de reativação do modo ferroviário para outros tipos de fluxo. De acordo com Uelze (1974, p.21) As ferrovias têm o menor índice de resistência dos veículos terrestres, o que faz delas um meio econômico de transporte.

Ferrovias oferecem diversos serviços especiais aos contratantes desse modal. Pode ser a movimentação de granéis, como carvão e cereais, ou produtos fracionados como automóveis. Existem também serviços expressos, que garantem a entrega dentro de um prazo limitado e a vantagem de ser um modal que independe de trânsitos, semáforos e condições de tempo, desde que essas não sejam tão drásticas a ponto de danificar a linha ou impedir a passagem do trem, como a queda de uma barreira, por exemplo.

### **Modo Marítimo de Cabotagem**

Por toda a costa brasileira, há um número considerável de portos marítimos, além de alguns portos fluviais (rios) que atendem navios costeiros (Porto Alegre, Manaus, Belém, Itajaí, por exemplo). O transporte de cabotagem está fortemente atado, infelizmente, à operação portuária que, no Brasil, ainda deixa muito a desejar, embora, tenha havido mudanças significativas como a criação do OGMO (órgão gestor de mão de obra), entre outras coisas.

O custo do transporte porta à porta, que é o que interessa ao usuário, não é completamente previsível na cabotagem, porque vários fatores dependem de condições fortuitas, que fogem ao controle e à previsão dos interessados em utilizá-lo. Por exemplo, se o embarque ou desembarque no porto, se der em condições adversas de tempo (chuva), o valor cobrado pela estiva, conferentes, etc. será substancialmente maior, devido às paralisações das operações. Da mesma forma, se a carga é obrigada a esperar mais tempo no porto, aguardando o navio que atrasou, o custo de armazenagem pode atingir níveis inesperados.

É portanto, um meio de transporte utilizado em sua maioria, por exportadores e importadores, não impedindo que os produtos possam ser transportados numa mesma costa, entre portos diferentes.

## **Dutoviário**

É um modal de transporte bastante limitado, no que se refere à distribuição e o transporte. Isso porque, ele possui apenas uma rota (a que foi construída, podendo expandir-se a partir de altos investimentos, o que inviabiliza seu uso, caso não haja subsídio do governo) e é usado em sua essência, para o transporte de gases, como o natural que vêm sendo importado da Bolívia, ou derivados de petróleo, sendo este último, o mais utilizado no Brasil. Houveram algumas experiências no transporte de sólidos em suspensão num líquido chamada de “pasta fluída”, que eram sólidos contidos em cilindros, que se movem dentro do líquido. Porém, as experiências não trouxeram resultados compensadores e as pesquisas nessa área, foram abandonadas.

Suas vantagens, podem ser observadas quanto a manutenção (quase não há), ao baixo custo de transporte em suas vias, e a possibilidade de ser transportado independente das adversidades do tempo.

Talvez, sua desvantagem mais significativas seja o seu uso limitado a esses tipos de produtos apenas, deixando portanto, sua utilização bastante restrita.

Danos e perdas de produtos são baixas, pois líquidos e gases não estão sujeitos a danos no mesmo grau de produtos manufaturados e a quantidade de perigos que podem ocorrer na operação dutoviária é limitada. Há responsabilidade legal por danos ou perdas, uma vez que dutos têm o mesmo status que transportadores regulares, mesmo que muitos deles sejam de operação própria. Caso recente que exemplifica este trecho, foi o acontecido com a Petrobrás, que por problemas no bombeamento de petróleo em seus dutos do porto de Paranaguá/PR, teve vazamento em um rio naquele estado e fora severamente multada por isso.

### **Modal de Hidrovia**

O transporte hidroviário tem sua abrangência limitada por diversas razões: A primeira, é que o usuário esteja localizado nas margens dos rios ou portos, ou utilize necessariamente, outro modal de transporte combinadamente. Outro aspecto é a lentidão. Embora de grande capacidade de carga, o transporte por meio de barcaças, é mais lento do que um trem por exemplo.

Ballou (1995, p.130) destaca que os custos e perdas dos transportes hidroviários são baixos, se comparados a outros modais, isso porque, não é dada maior importância a danos físicos em mercadorias de baixo valor e as perdas devidas ao atraso não são grandes.

Manuseio e capacidade vão sendo incrementados com o surgimento de navios porta-barcaças e aperfeiçoamentos, tais como radar, controle de navegação automáticos, permitindo uma operação ininterrupta.



A única limitação deste modal, deixando de lado a estrutura para carregar e descarregar os graneis (é o tipo de carga mais transportado), são as condições climáticas, já que um rio, sofre as conseqüências de uma estiagem muito grande, ou das chuvas em excesso, tornando-se inviável o transporte.

## **Modal aeroviário**

De acordo com Novaes (1994, p.108), o frete, para transporte de carga aérea, é significativamente mais elevado do que o correspondente rodoviário. Em compensação, os tempos de deslocamento de um ponto a outro são bastante reduzidos.

Entretanto, não se pode comparar esta redução de tempo diretamente com os outros modais, pois nesta redução do tempo de viagem, não está incluso o tempo de coleta e entrega da carga, nem o tempo de manuseio no solo. Quando todos esses componentes são somados, o tempo de entrega total pode ser reduzido, de modo que uma operação rodoviária ou mesmo ferroviária, se bem administrada, pode alcançar a velocidade final do modal aéreo.

Outra característica a ser observada neste tipo de modal, é a necessidade de uma infra-estrutura mínima para os aviões, que se forem de grande porte, necessitarão de aeroportos com pistas de dimensões maiores, o que acaba limitando o envio de cargas a locais que não possuam essa estrutura.

A disponibilidade e a confiabilidade do serviço aéreo, podem ser consideradas boas sob condições normais de operação. É um transporte vantajoso em termos de perdas e danos, já que sua operação hoje, conta com um nível de informatização elevada, usando tecnologia de ponta.

É utilizado em mercadorias de valor agregado maior, já que artigos eletrônicos, relógios, etc, têm condições de pagar fretes mais elevados se forem

levados em conta o custo do dinheiro (estoque, inclusive em trânsito), os riscos no transporte terrestre (roubos, extravios, danos à carga) e os prazos de entrega exigidos pelo mercado.

Outro tipo de mercadoria que busca muitas vezes o transporte aéreo, é o constituído por cargas perecíveis (flores, frutas nobres, medicamentos, etc.) que necessitam da rapidez de um avião para que possam ser comercializadas em distâncias maiores.

### **Modal rodoviário**

Não foi por acaso que o modal mais expressivo, tenha sido deixado por último para ser explanado. Além de ser objeto de estudo deste trabalho, é também o meio de transporte mais utilizado no Brasil. Ainda de acordo com o GEIPOT, cerca de 60% das cargas transportadas no Brasil acontecem neste modal, se não de forma direta (do início ao fim do trajeto da carga), acontece na forma indireta (quando é necessário um caminhão, para entregar um container, por exemplo).

Alguns fatores foram responsáveis pela importância despendida ao modal rodoviário, dentre eles, a implantação da indústria automobilística na década de 50, e com a pavimentação das principais rodovias, o modo rodoviário se expandiu de tal forma que hoje domina amplamente o transporte no país. Outro fator se deve ao fato de que os caminhões podem se valer do chamado porta à porta, sem que haja para isso, grandes investimentos, bastando apenas, haver um caminho transitável. Há um outro aspecto bastante relevante: o fato de as mercadorias poderem ser transportadas de forma fracionada e estivadas. Deste modo, o veículo pode fazer várias entregas, dos mais diversos produtos e em uma mesma viagem.

## 6 O USO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE TOTAL NOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS

Medir o desempenho do serviço logístico, partindo da premissa de que, somente gerencia quem mensura, as ferramentas da qualidade total, pode ser um ótimo dispositivo neste sentido. Estas ferramentas devem ser usadas nas rotinas, uma vez que, nada garante que um serviço considerado por ocasião das medidas realizadas, continue assim ao longo do tempo. A variabilidade é uma característica intrínseca do serviço logístico, mesmo porque, têm muitas variáveis externas que interferem neste tipo de serviço.

Existe uma série de métodos estatísticos eficazes para a melhoria dos serviços logísticos mediante a identificação das falhas existentes. A utilização destas ferramentas deve ser aplicada, no gerenciamento das incertezas e nos *gaps* existentes entre a qualidade do serviço prestado pelo fornecedor e a percebida pelo cliente. Por meio de ciclo de atividades, é possível para uma empresa atacadista distribuidora avaliar um processo de serviço logístico em termos de sua eficiência (produtividade no uso dos recursos) e de sua eficácia (atendimento das metas).

Nas empresas atacadistas distribuidoras o ciclo logístico mais presente é:

- . Transmissão ou recebimento do pedido seja via fax, telefone, visita do vendedor, EDI ou internet.
- . Processamento do pedido, pela verificação da sua disponibilidade em estoque, avaliação de prazos de entrega e checagem de crédito para o cliente.
- . Carregamento, transporte e entrega ao cliente.

Neste cenário de extrema variabilidade, percebe-se facilmente que o gerenciamento da incerteza é um dos mais importantes desafios para o gerente logístico.

As principais ferramentas da qualidade total aplicada à melhoria do serviço logístico, segundo artigo da revista Tecnológica Figueiredo (2000, p. 52) são:

	Ferramentas Básicas	Ferramentas Avançadas
Análise de processo	Brainstorming Diagrama de Causa e Efeito	Diagrama de Fluxo de Processo
Análise Estatística	Histogramas Análise ABC (Pareto)	Gráficos de Controle Gráfico XY

*Brainstorming* – consiste numa ferramenta útil na elaboração de diagramas de causa e efeito. Isso porque permite gerar rapidamente um grande número de idéias acerca dos problemas levantados e, suas causas relacionadas à qualidade do serviço. É importante salientar, que a criatividade do grupo não deve ser inibida, não deve haver crítica entre os elementos do grupo, outro ponto importante, é que todos os setores envolvidos no processo devem participar.

Diagrama Causa e Efeito – Ilustra esquematicamente a relação entre as causas potenciais e o efeito. Como foi dito antes as causas são levantadas em sessões de brainstorming, normalmente quando é levantado ciclo de atividade da distribuição física, são percorridos os seguintes pontos:

- . *Hardware* - Máquinas, equipamentos, materiais, instalações.
- . *Software* – Métodos, políticas, procedimentos, sistemas de avaliação de desempenho.

- . “*Peopleware*” – Recursos humanos.
- . Ambiente externo – Clientes, fornecedores, prestadores de serviços logísticos (caso tenha terceirização).

Histogramas – O histograma é um gráfico obtido com base na distribuição de frequência de um dado evento. Assim, por exemplo, se o evento considerado for o tempo total de atendimento ao cliente, ou tempo de permanência para carregamento de veículos em uma doca. Permite avaliar como o número de ocorrências de um determinado evento varia com a intensidade do mesmo.

Análise ABC (Pareto) – essa análise tem como ponto de partida as causas levantadas no *braistorming*, além de possuir processo de construção e elaboração semelhante aos histogramas. A diferença é que, ao invés de avaliar a distribuição das frequências do efeito principal, este tipo de análise permite identificar como se distribuem as causas que contribuem para esse efeito principal. Assim é possível avaliar: O pequeno número de causas responsável pelo maior número de vezes em que há deterioração na qualidade do serviço (poucas, mas vitais), ou um grande número de causas responsável pelo menor número de vezes que o problema ocorre (muitas, mas triviais). A análise ABC também pode ser aplicada na interpretação de histogramas. Ao calcular a distribuição de frequências acumuladas de um dado evento, é possível, por exemplo, a questões do tipo: Qual o percentual de clientes atendido em 48 horas?

Diagramas de Fluxo de Processo – É uma ferramenta avançada de análise de processo, pois esquematiza a seqüência e decisões de um ciclo de atividades. Permitir visualizar onde estão as causas levantadas nos diagramas de causa e efeito, além disso: facilita o entendimento do processo; ajuda na identificação de oportunidades para melhoria, ou seja, de gargalos e redundâncias que não agregam valor para o cliente; auxilia no desenvolvimento, descrição e documentação de melhorias.

Gráfico de Controle – Este gráfico monitora o grau de variabilidade de uma atividade, auxilia na identificação de tendências que indicam se a mesma está sobre controle ou não. Por meio de cálculo de três parâmetros LC (linha central), LSC (linha superior de controle) e LIC (linha inferior de controle) é definido um gráfico de controle de modo a viabilizar o monitoramento contínuo de uma atividade ao longo do tempo, como, por exemplo, tempo de descarga ou carga. Um processo ou atividade é dito sobre controle quando nenhuma medição se encontrar acima do LSC ou abaixo do LIC. Seu objetivo é mostrar a todos que trabalham no processo como ele está se desenvolvendo e lhes informar rapidamente a ocorrência de alguma anomalia. Isso cria no grupo uma consciência de alerta e o interesse em resolver o problema, independente de ele ter sido ocasionado por ser humano ou equipamento, ou um fator externo ao sistema.

## **6.1 GERENCIAMENTO DA CAPACIDADE EM SERVIÇOS LOGÍSTICOS**

Segundo Figueiredo (2000, p. 60), a capacidade é o potencial produtivo de um processo. No caso dos serviços logísticos, Por exemplo, o número de entregas feitas em um dia. A capacidade fica determinada pelos recursos de que o sistema dispõe para desempenhar suas atividades: Espaço para armazenagem, veículos de entrega, etc.

Ainda segundo Figueiredo (2000, p. 63), a forma como a capacidade é gerida determina se um negócio é rentável ou não. Em geral nos serviços logísticos, a capacidade é *perecível*, não pode ser estocada. Um veículo de entrega rápida tem de sair, independente de estar completamente cheio, ou a carga pela metade, e o custo do não aproveitamento do espaço?

Com o comportamento da demanda, influenciado pela variabilidade, sazonalidade, expectativas do cliente. É possível que o prestador de serviços logísticos experimente períodos de ociosidade e, períodos de falta de capacidade de atendimento gerando insatisfação dos clientes, má percepção da qualidade do

serviço. O equilíbrio entre a oferta e a demanda dos serviços logísticos é muito difícil de ser alcançado.

No caso dos serviços logísticos, a estratégia de acompanhamento da demanda tem limitações claras. Não é economicamente viável estar continuamente investindo e *desinvestindo* em instalações equipamentos e pessoal. Assim a estratégia de nível de serviço é a mais indicada e, o problema consiste então em decidir que percentual de demanda máxima esperada a empresa pode atender, sem comprometer o nível de serviço. Se a decisão é de atender o pico da demanda, isto significa arcar com os custos de ociosidade no período de demanda normal. Essa opção pode ser justificada quando os ganhos obtidos por ocasião do pico, compensarem o custo da baixa utilização dos recursos nos períodos normais. Por outro lado pode ser uma decisão sábia, estabelecer um nível de serviço inferior a 100%, a empresa assume que estar preparada para atender a totalidade da demanda é mais caro do que ela ganharia ao atender o percentual excedente sobre o nível decidido.

O gerente de serviços logísticos tem mais poder para trabalhar a oferta do que a demanda. Afinal, a oferta fica dimensionada a partir dos recursos da empresa e, obviamente, estes recursos são variáveis controláveis. Diante desta situação o gerente de serviços logísticos tem de munir de estratégias. Segundo Figueiredo, (2000, p. 68):

- . Serviços móveis/distribuir a capacidade em locais especiais – A flexibilidade de locação pode aumentar a utilização das instalações, alocando dinamicamente o fornecimento dos serviços mais perto da demanda potencial. É útil quando a demanda varia geograficamente em certo tempo.
- . Compartilhamento de capacidade, inclusive com competidores – quando é necessário investir em equipamentos caros cuja capacidade é superior a necessidade.

- . Tecnologia para economizar tempo – Os códigos de barras e suas múltiplas aplicações podem economizar muito tempo em operações de armazenagem.
- . Pré-processamento de pedidos – A possibilidade do pré-processador está altamente correlacionada com o grau de padronização dos produtos e processos.
- . Empregados multifuncionais
- . Aumento da participação do cliente
- . Empregar mão de obra em tempo parcial / terceirização
- . Estender ou redistribuir horários de atendimento – para atender a demanda sem expandir a capacidade física. Entregas noturnas em determinadas zonas em que o período normal, o trânsito é congestionado.



## 7. ELEMENTOS PÓS-TRANSACIONAIS

Os elementos pós-transacionais do serviço ao cliente dão suporte ao produto ou serviço depois da sua venda, este suporte serve de ótimo diferencial no setor atacadista de Salvador, uma vez que, estes tipos de serviço por vezes não atendem às exigências dos clientes, tornando assim, uma boa estratégia a ser trabalhada para manter a confiabilidade e fidelidade do cliente.

“Errar é humano, recuperar é divino”. Por mais que os serviços logísticos estejam bem alinhados, processos bem definidos e monitorados, equipe capacitada, é passível de erros. Um pedido mal anotado, um vacilo de conferente, uma carga mal arrumada, atraso na entrega, pode acarretar em sérios problemas de desgaste com o cliente e, no caso em específico de serviço logístico, o atacadista distribuidor deve ficar muito atento, porque além das variáveis internas, existem as externas como roubo de carga, chuvas, engarrafamentos implicando em atraso ou comprometendo o serviço ao cliente. Entretanto mais sério que o próprio erro é a maneira que prestador de serviço encara o erro: acontecimentos normais? Utiliza como desculpa o fato de que erro é inerente ao serviço? Ou chama os clientes de chato, etc...

As atitudes tomadas pelo atacadista distribuidor irão nortear o destino da situação, pois uma vez, o cliente bem atendido, diante de uma situação como esta, pode eliminar ou minimizar a insatisfação fazendo nascer uma parceria segundo a recuperação do serviço.

Mas o que é recuperação do serviço? Segundo Fleury “Entende-se por recuperação do serviço o conjunto de atividades que uma empresa realiza com o fim de resolver reclamações e tentar mudar a atitude de clientes insatisfeitos, procurando fazer com que eles se mantenham como clientes. Apesar de reconhecer as falhas ocorridas têm implicações negativas, a efetiva aplicação de mecanismo de recuperação do serviço pode, inclusive, aumentar a lealdade do cliente. fazer certo na primeira vez é um dos princípios da qualidade total, a

recuperação do serviço pode ser vista como uma extensão lógica desse princípio, uma vez que, no ambiente de prestação de serviços logísticos o zero defeito é praticamente impossível. Desta forma, aquele enunciado receberia uma nova redação: “fazer certo na primeira vez e definitivamente certo na segunda”. A aceitação desse princípio implica, na prática, que todo prestador de serviço tem duas oportunidades de conseguir que o cliente fique satisfeito: a primeira, quando seu desempenho atende ou mesmo supera as expectativas do cliente. A segunda, quando o cliente não está satisfeito com o serviço que recebe, se queixa, verbalmente ou por escrito, e recebe uma resposta satisfatória. Essa resposta pode ser de um sincero pedido de desculpas até ações que compensem o cliente pelos custos ou incômodo causado pela falha cometida. A recuperação do serviço inclui tanto o tratamento das reclamações, como as medidas tomadas para mostrar ao cliente que a empresa está comprometida em que os erros não mais aconteçam e que deseja mantê-lo como cliente no futuro”. (2000 p. 119):

Diante de algumas conclusões de estudo, é interessante evidenciar:

- . Apenas um cliente em cada 20 irá reclamar se estiver satisfeito. Os demais mudam de fornecedor;
- . Dos clientes que se queixam, 6 em cada 10 comentam com outras pessoas quando o resultado da queixa é negativo e, apenas 3 em cada 10 o fazem quando o resultado é positivo;
- . 70% dos clientes voltarão a negociar com a empresa fornecedora se a reclamação for resolvida satisfatoriamente. Esse percentual sobe para 95%, se o motivo da reclamação for resolvido na hora;
- . Em alguns setores, o percentual de lealdade do cliente é maior para aqueles que tiveram seus problemas resolvidos do que para os nunca vivenciaram problemas;
- . Conquistar novos clientes custa mais caro que manter os clientes fiéis;

- . Os clientes que permanecem estão dispostos a gastar mais; compram serviços adicionais e mostra maior disposição a pagar um preço prêmio por um serviço melhor;
- . É mais barato servir os clientes habituais, particularmente no que se refere a custos administrativos e de vendas;
- . Boa parte dos clientes habituais tem o hábito de recomendar os serviços da empresa da qual são clientes;
- . Um aumento de 5% no investimento com instrumento de fidelização pode incrementar a lucratividade entre 25 a 125%.

Estes pontos abordados deixam bem claro que recuperar cliente vai além de apenas atendê-lo, que é obrigação do fornecedor de serviço. As medidas de recuperação modificam o comportamento do cliente insatisfeito, tornando-o inclusive mais vinculado à empresa. Devemos ter em mente, o custo do cliente perdido e o custo de atrair um novo cliente para substituir aquele que já foi.

Trata-se, portanto, de um atributo bastante valorizado pelos clientes, mas a que nem mesmo os melhores atacadista distribuidores estão atendendo satisfatoriamente. É, portanto, uma boa oportunidade de diferenciação de que dispõem as empresas preparadas para dar um bom serviço Wenke (2000, p. 121).

Sendo assim devemos incentivar os clientes a fazerem queixas, e esta reclamação deve ser vista como informação sobre o erro cometido, além de ser um ótimo momento para aprender. Estimulando e encorajando os funcionários envolvidos a dar um retorno satisfatório ao cliente. Obviamente as empresas que melhor prestam serviços normalmente são as que recebem mais reclamações, pois estas têm o entendimento que com as queixas vem o aprendizado e o comprometimento da melhoria contínua, construindo um sistema de prestação de serviços diferenciados. Para tanto é imprescindível que o pessoal de linha de frente do atendimento, tenha conhecimento do serviço logístico, na maioria das empresas de distribuição tem um bom serviço de telemarketing, mas com pouco

conhecimento específico do serviço logístico, sendo assim é mais fácil, preparar pessoas com conhecimento operacional para o atendimento, que o contrário, pois o cliente não quer apenas reclamar. Ele quer ver sua reclamação processada e resolvida rapidamente, e isto, pessoas despreparadas não tem condições de fazer, aumentando assim a insatisfação do cliente, pois este acha que além do erro, perdeu tempo. Então devemos estar atentos para os seguintes pontos: Saber ouvir, ou seja, ouvi-lo atentamente; pedir desculpas pelos erros e incômodos, sem entrar no mérito de quem tem razão; resolver o problema restituindo, na medida do possível o dano causado ao cliente. É preciso lembrar que não é justo cobrar por um serviço mal executado, ou uma mercadoria sem condições de uso.

É importante que os atacadistas distribuidores se posicionem no atual mercado aplicando os conceitos evidenciados, sem perder de vista a continuidade na renovação logística.

## 8. RENOVAÇÃO LOGÍSTICA

A renovação não deve ser transitória. Elaborar idéias de renovação, implementá-las e verificar que o novo sistema de serviço logístico funcione satisfatoriamente não é tudo. A situação muda: clientes e produtos /serviços mudam, ainda que não existissem estas mudanças, seria preciso, de qualquer modo, reduzir custos e alcançar um nível sempre mais elevado.

Pensar na atividade de serviços logísticos sob o ponto de vista da satisfação do cliente, visto que o negócio não se sustenta, se não consegue obter a satisfação do cliente. A coisa mais importante, todavia, é repensar a fundo a modalidade da própria atividade, não esperar as coisas acontecerem para, executar a mudança e, sim refletir sobre o que fazer no futuro, de modo que essa satisfação resulte ainda mais elevada.

É importante observar no local de trabalho, o fluxo de materiais e informações, possibilitando entender qual é a real situação e, ter uma base sobre como refletir para delinear as contramedidas necessárias para administrar as várias circunstâncias. Além disso, é importante conhecer as pessoas que operam no local de trabalho, para ter sentimento das reais necessidades a nível de capacitação necessária para ter excelência na execução do serviço .

Segundo Kobayashi (2000, p. 27), Esta a aproximação do ambiente de trabalho, permite compreender profundamente o contexto que a empresa se encontra em termos de serviços logísticos e estabelecer uma seqüência de atividades:

- . Compreensão da situação relativa às características, às funções, aos recursos da empresa.
- . Hipótese e estudo da imagem ideal
- . Análise detalhada da situação existente

- . Compreensão da diferença entre a imagem ideal e situação existente – Definição dos problemas.
- . Organização da estrutura para promover a inovação
- . Estudo e elaboração das propostas de inovação
- . Implementação concreta (experimentação)
- . Revisão das propostas originais – implementação global
- . *Follow-up*

Existe grande diferença nos movimentos das pessoas e equipamentos nos períodos de pique e tranqüilidade. Não é possível entender essas coisas simplesmente, sem estar presente no local de trabalho, com isto o gerenciamento do serviço logístico requer uma gestão mais participativa junto com o operacional, para além de mensurar, ter o feeling gerencial no apoio as decisões. As pessoas que trabalham na operação trabalham com entusiasmo? O trabalho não se transforma em sofrimento físico por causa de um local de trabalho desfavorável? O moral dos trabalhadores não diminui por causa da degradação das instalações e equipamentos? Kobayashi (2000, p. 218).

O gerenciamento de serviços logísticos que não gosta das pessoas não tem longa duração e, deteriorará o nível de serviço, uma vez que, quem faz o serviço, são as pessoas. A expressão “as empresas são feitas de pessoas”, não quer indicar somente a importância de ter à disposição pessoal particularmente qualificado. O respeito às pessoas, até o último operário, é o princípio fundamental do gerenciamento do serviço.

Os serviços logísticos têm como ponto de referência à satisfação dos clientes. É necessário que se esteja constantemente consciente dos clientes e se adote em relação a eles um contato caracterizado pelo um senso de marketing.

Pensar de um ponto de vista oposto ao próprio, colocar-se no lugar do cliente quando fornecedor de serviços.

Ainda conforme Kobayashi (2000) outro aspecto importante para a contínua renovação logística é a comunicação/informatização, é possível alcançar um equilíbrio quando se confrontam juntos modos de pensar e de operar diferentes. Para essa finalidade, é importante a comunicação no interior do projeto de renovação logística. Muitas são as modalidades para se comunicar, todavia, a frequência dos encontros melhora esta comunicação. Provavelmente a melhor maneira de se comunicar é encontrar-se diretamente e conversar francamente. Sem existir uma comunicação em sentido único, é necessária uma troca recíproca de opiniões, para se ter uma melhor compreensão.

A participação de todos os entes envolvidos nos serviços logísticos, além de trazer uma forte contribuição em termos de conhecimento operacional, gera comprometimento, uma vez que, estão participando na elaboração do processo de renovação. É importante que haja um forte alinhamento entre todos os departamentos da empresa atacadista distribuidor, marketing, operação, finanças para esta renovação, inclusive para servir de propulsor de vendas.

E por fim, como foi dito, a renovação dos serviços logísticos não é um problema limitado a um só ente da empresa. É necessário que envolva entes e, às vezes organizações diferentes da cadeia de abastecimento. Isto se refere aos clientes e fornecedores. Para uma renovação de porte assim vasto, uma vez que, o mercado é muito exigente com os serviços logísticos, para sua promoção eficaz, não pode faltar o entendimento, a vontade e o apoio da alta direção.

## **9 SERVIÇOS LOGÍSTICOS ORIENTADOS AO CLIENTE**

Até então tem sido observado sob o ponto de vista dos atacadistas distribuidores, passamos agora a analisar alguns pontos abaixo evidenciados no sentido de estabelecer um padrão de serviço logístico conforme expectativa do cliente, para tanto será abordado alguns tópicos:

- . Diagnóstico externo do Sistema logístico
- . Segmentação de mercado para diferenciação dos serviços logísticos
- . *Benchmarking*
- . Auditoria dos serviços logísticos
- . Estabelecer níveis de padrão logístico
- . Geradores de Sucesso Sustentável

### **9.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO DO SISTEMA LOGÍSTICO**

Segundo Hijjar, “a carência de informações pode ser um dos motivos que levam a uma má administração. Entretanto, também não é suficiente acumular um conjunto de dados sem conseguir transformá-lo em fonte de informação relevante, que direcione ações e auxiliem tomadas de decisão”. (2001, p. 60),

Com foi descrito anteriormente não é suficiente traçar estratégia dentro das quatro paredes do centro de distribuição. Para entender os hiatos que se estabelece entre o serviço proposto pelo atacadista distribuidor e o serviço percebido pelo cliente, é imperativo que entenda através de pesquisa e análise realizadas em parceria, quais são as expectativas do cliente, para que não haja deficiência ou excesso de oferta de serviço logístico, como por exemplo, você entregar no mesmo dia, aumentando o custo de transporte, quando entregar com dois dias atende a expectativa do cliente, valendo ressaltar que estas pesquisas



devem ser feitas com muito rigor, uma vez que, busca-se mensurar, algo intangível que é o serviço.

O objetivo dos serviços logísticos é garantir que os níveis propostos sejam alcançados, de maneira que não atingir estes níveis comprometeriam o planejamento de marketing, assim como, prestar este serviço a um nível muito elevado, sem que o cliente pague por isso, acarreta em custo para a empresa.

No mercado atual as necessidades do cliente não são avaliadas em função do que é oferecido, mesmo porque o concorrente ao lado pode oferecer melhor e mais barato. Outro ponto, que devemos estar atento, é que estas pesquisas, não apresentam soluções e, sim indicativos para serem trabalhados no sentido de atingir o nível de serviço desejado a um custo compatível. Estas pesquisas têm como principal meta: Identificar os reais níveis de satisfação do cliente e minimizar os *gaps* de percepção entre a empresa e o cliente.

É interessante obter informações da concorrência durante a coleta de dados da pesquisa, solicitando aos clientes que avaliem o desempenho em relação aos fornecedores de serviços concorrentes.

Uma observação bem monitorada destes aspectos pode desdobrar em oportunidades antes não percebidas, além de auxiliar o planejamento dos serviços logísticos.

Segundo Hajar, "outro ponto importante que não pode ser esquecido quando se faz uma análise sobre níveis de serviços logísticos é a questão dos custos incorridos para se alcançar as metas determinadas. Pode-se dizer que melhorar o nível de serviço sempre é possível, mas que os custos, todavia, poderão crescer de modo que essa melhoria fique insustentável. Por isso, a empresa deve traçar suas metas de serviço sempre levando em conta essa restrição". (2001, pág 62):

## 9.2 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO PARA DIFERENCIAÇÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS.

Conforme Christopher (1997, p. 38) é importante estar atento que dois clientes nunca serão iguais em todos os aspectos de necessidades de serviços. Todavia, um número de clientes pode possuir características semelhantes no tocante à expectativa e necessidade de serviço, formando segmentos. Estes grupos podem ser imaginados como *padrões de serviços*, sendo assim o gerenciamento dos serviços logísticos deve ser preciso na observação dos detalhes que diferenciam quanto às exigências do cliente. As pesquisas citadas anteriormente são de grande valia para a segmentação destes serviços.

O serviço ao cliente é perceptivo e, ninguém melhor para ter esta percepção do que o próprio cliente. Às vezes usam-se medições internas que traduz boa produtividade e, vai de encontro à percepção do cliente. Por exemplo, a disponibilidade de estoque pode ser um bom referencial no ato da colocação do pedido, entretanto o atributo mais apreciado pelo cliente seja a pontualidade de entrega.

Ainda segundo Christopher, a abordagem de segmentação dos clientes deve obedecer às seguintes fases:

1. Identificar as componentes chaves do serviço ao cliente, tais como são vistos pelos próprios clientes.
2. Estabelecer a importância relativa que os clientes atribuem àqueles componentes de serviços.
3. Identificar grupos de clientes, conforme a similaridade das preferências de serviços.

Na fase 1, é primordial o entendimento dos fatores que influenciam o comportamento do comprador e, no contexto do serviço ao cliente, quais os elementos específicos que são vistos por ele como mais importantes.

Neste tipo de pesquisa é de fundamental importância identificar a fonte de influência sobre a decisão de compra. Uma vez identificado inicia-se um programa de pesquisa, baseado em entrevistas pessoais cuja finalidade é entender a linguagem dos clientes, em primeiro lugar a importância que eles atribuem ao preço, qualidade do produto, promoção etc., e logo após a importância que eles atribuem aos serviços logísticos. Feito isso se torna claro quais as expectativas do cliente, tendo em mãos os indicativos para serem trabalhados e, atende às necessidades do cliente.

A fase 2 devemos hierarquizar os atributos em grau de importância dos serviços logísticos, sob o ponto de vista do cliente.

Na fase 3, após determinadas a importância que cada entrevistado atribui a cada um dos elementos do serviço, o próximo passo é saber o nível de similaridade.

Assim ganhar a competitividade por meio da oferta de serviços de qualidade não significa oferecer elevados níveis de serviço indiscriminadamente para todos os clientes.

A segmentação de mercado surge, portanto, como forma de aumentar a efetividade dos serviços oferecidos, direcionando os recursos de forma adequada.

Não há um método único para segmentação de mercado. Os clientes institucionais podem ser agrupados com base nas características demográficas (setor de atividade a que pertencem, tamanho da companhia), geográficas e com base em seus comportamentos de compra (frequência dos pedidos, volume de compras).

Primeiramente os segmentos são formados com base em características facilmente identificáveis, que geralmente estão disponíveis nos cadastros das empresas como, por exemplo, localização dos clientes, faturamento, volume de compras. Uma vez feita esta segmentação interna, volta-se ao mercado para entender, quais são as expectativas do cliente, em relação ao serviço, embora

mais trabalhosa, é esta que se aproxima do objetivo final da segmentação dos serviços logísticos. Wanke (2000, p. 61).

Conforme Christopher (1983), é necessário desmembrar as expectativas em várias dimensões, entretanto deve-se adaptar os atributos, às características do setor a ser avaliado. Os principais atributos usados nessas pesquisas são:

- . Disponibilidade no estoque e continuidade no suprimento
- . Tempo entre pedido e recebimento
- . Consistência no prazo de entrega
- . Pedidos complementares supridos
- . Freqüência de entrega
- . Entregas de emergência quando necessárias
- . Auxílio na não disponibilidade
- . Auxílio a comercialização na loja
- . Monitoramento pelo fornecedor, dos níveis de estoque no varejo
- . Telefonemas regulares dos representantes de vendas
- . Qualidade da representação de vendas
- . Conveniência na execução do pedido
- . Aviso do recebimento do pedido
- . Manuseio das consultas do cliente
- . Coordenação entre distribuição e marketing
- . Qualidade da embalagem interna para manuseio e exposição na loja

- . Qualidade da embalagem de transporte
- . Datas de validade legíveis nos recipientes
- . Consulta sobre desenvolvimento de novos produtos/pacotes
- . Exatidão das faturas
- . Oferta de prazos de crédito
- . Paletização bem feita.

A dificuldade maior não está na segmentação e sim, no gerenciamento das políticas diferenciadas de serviço ao cliente a serem adotadas para os diferentes grupos. Outro aspecto importante é relativo a necessidade do monitoramento periódico do mercado. Além da expectativa dos clientes, é importante observar qual a importância de cada cliente para a firma no tocante a rentabilidade Wanke (2000, p. 63).

Para Lambert (1998, p. 127,128), Deve-se utilizar a análise ABC para melhorar a eficiência de serviço ao cliente. A lógica desta análise permite evidenciar que alguns clientes são mais lucrativos que outros. Sendo assim os clientes mais lucrativos devem receber serviços de níveis diferenciados, no sentido de estimular sua permanência como cliente. Clientes menos lucrativos podem ter maior valor reduzindo o custo em atendê-los. Por exemplo, um método de tornar cliente não lucrativo em lucrativo é limitar a ocasião de um grupo de cliente pequenos de uma determinada região a colocar seus pedidos, para que haja possibilidades de consolidação de frete, que diminuiria os custos de serviços logísticos e, em contrapartida o cliente teria uma melhor consistência de entrega.

Outra questão que não pode ser esquecida está relacionada à utilização cada vez maior da internet nos negócios. Por suas características de elevada flexibilidade, a rede mundial de computadores possibilita a oferta de serviços altamente personalizados, em que é o cliente quem escolhe o pacote de produto,

serviços e preços que atenda a suas exigências. A segmentação nesse caso pode ser encarada como feita pelo próprio usuário, que se encaixa num segmento baseado em suas expectativas, selecionando os serviços que lhe são convenientes Christopher (1997, p. 54). Isso retrata a importância dos atacadistas trabalharem forte na conectividade eletrônica nos seus projetos de renovação logística.

### **9.3 BENCHMARKING**

Segundo Frazelle, “estabelecer objetivos abaixo da classe mundial garante-nos que quando alcançarmos nossos objetivos, nós estaremos no mínimo tão atrasados quanto estamos agora”. As três perspectivas de benchmark são: interna, externa e competitiva. Benchmark interno lida com as operações de uma única empresa. Benchmark externo lida com aquilo que está fora do setor empresarial. Benchmark competitivo lida com empresas que atuam no mesmo setor. Após diagnosticar o ambiente externo dos serviços logísticos, segmentar o mercado, é necessário fazer benchmark e auditorias dos serviços no sentido de estabelecer padrão de serviços e sempre buscar a melhoria dos desempenhos de serviços”. (1999, p. 75)

A auditoria de serviço ao cliente é utilizada para avaliar o nível de serviço que uma empresa proporciona e também como benchmarking pra avaliar o impacto de mudanças em políticas de serviço. A auditoria tem como objetivo identificar os elementos importantes do serviço ao cliente, a maneira através da qual o desempenho é controlado e o sistema interno de comunicação.

### **9.4 AUDITORIA DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS**

#### **9.4.1 AUDITORIA DE SERVIÇO AO CLIENTE EXTERNO**

O ponto de partida em qualquer estudo abrangente do serviço logístico é a auditoria externa. Os objetivos da auditoria externa são identificar os elementos do serviço ao cliente que os clientes acreditam ser importantes, quando escolhe este

serviço, determinar como os clientes percebem o serviço oferecido, além de avaliar e mensurar o desempenho do serviço.

A primeira etapa de uma auditoria externa é a identificação das variáveis de serviço ao cliente que são as mais importantes para os clientes da empresa. As variáveis mais relevantes podem ser algumas ou todas as seguintes: ciclo médio do pedido, variabilidade em estoque, exatidão nos preenchimentos de pedido, informação sobre o status do pedido, atitude quanto às reclamações, políticas de devolução, transmissão remotas de pedido, (entradas de pedido Computador a computador), capacidade de agilizar pedidos de emergências, procedimento de faturamento, embarque paletizados e unitizados par eficiência de manuseio, velocidade e precisão do faturamento, tratamento de reclamações, disponibilidade de posição de estoque, descontos para clientes que retiram a mercadoria e capacidade selecionar transportadoras. Lambert (1998, p. 129).

#### **9.4.2 AUDITORIA DE SERVIÇO AO CLIENTE INTERNO**

A auditoria interna exige uma revisão dos procedimentos atuais da empresa. Segundo Lambert (1998, p. 134), o serviço interno deve dar respostas às seguintes perguntas:

- . Como o serviço ao cliente é medido atualmente na empresa?
- . Quais são as unidades de medição?
- . Quais são os padrões ou objetivos de desempenho?
- . Qual é o nível atual de atendimento-resultados versus objetivos?
- . De que maneira essas medidas são derivadas de fluxos de informação corporativas e do sistema de processamento de pedidos?
- . Qual é o sistema interno de reporte de serviço ao cliente interno?

- . Como cada área funcional da empresa (logística, marketing) percebe o serviço ao cliente?
- . Qual a relação entre essas áreas funcionais em termos de comunicação de controle?

O Propósito da auditoria interna é identificar inconsistências entre as práticas da empresa e as expectativas dos clientes.

O sistema de comunicação interna determina largamente a sofisticação e o controle do serviço dentro de uma empresa. Segundo La Londe, “sem um bom controle do fluxo de informação dentro da empresa e entre a empresa e seus clientes, a função de serviço ao cliente geralmente é relegada a reportar estatísticas de desempenho e a reagir a problemas especiais”. (1976, p. 168)

Esta é a razão pela qual uma auditoria interna deve avaliar o fluxo de comunicação dentro da empresa e deve revisar o sistema de medição e reporte do serviço ao cliente. A auditoria interna deve dar à diretoria uma clara compreensão das comunicações da empresa com os clientes.

Conforme Lambert (1998, p. 135), a maioria das comunicações entre clientes e empresa resume nas seguintes: entrada do pedido; dúvidas/Mudanças pós-pedidos; entrega; relatório pós-entrega de avarias; faltas ou excessos; faturamento; mal entendidos pós-faturamento; atrasos em pagamento; a forma como essas comunicações são tratadas e gerenciadas podem afetar um mau relacionamento com cliente, implicando em perda de lucratividade e às vezes do próprio cliente, é justamente neste sentido que a auditoria interna avalia a eficácia e os custos dessas comunicações.

Esta auditoria deve envolver a diretoria além dos gerentes responsáveis por processamento de pedidos, administração de estoques, armazenagem, transportes, serviço ao cliente, contabilidade/finanças, produção, administração e vendas/marketing. Esses entrevistados mostram como cada segmento percebe o serviço ao cliente.



Segundo Lambert (1998, p. 136) nestas auditorias com estes setores tratam de:

- . Definição de responsabilidades
- . Tamanho e estrutura organizacional
- . Autoridade e processos em tomada de decisão
- . Medição de desempenho e resultados
- . Definição de serviço ao cliente
- . Percepção da diretoria sobre como os clientes definem serviço ao cliente
- . Planos para alterar ou melhorar serviço ao cliente
- . Comunicações intra-funcionais
- . Comunicações com contatos chave: comunidades, clientes, transportadoras e fornecedores

## **9.5 ESTABELECENDO NÍVEIS DE SERVIÇO AO CLIENTE**

As etapas finais do procedimento de auditoria são o estabelecimento real do desempenho dos padrões de serviço e a medição constante do desempenho. Caso esses padrões de desempenho tiverem de ser controlado, é obvio que deverá ser feito segundo os padrões pré-determinados, obedecendo às expectativas do cliente, sobretudo o padrão a ser alcançado é aquele que proporciona 100% de conformidade estas expectativas. Deve haver uma correlação perfeita entre o que o cliente espera e o que o atacadista distribuidor deseja e, é capaz de atender Christopher (1997, p. 51).

Foram abordados anteriormente alguns atributos que sob o ponto de vista do cliente tem importância, entretanto os dois elementos tidos como mais

importantes na pesquisa foram: confiabilidade da entrega (frequência, consistência) e pedidos entregues completos. Estes dois elementos podem ser combinados em uma única medida de desempenho: pontualidade. Christopher (1997, p. 54), expressa esta medida através da seguinte relação:

$$\text{Pontualidade} = \frac{\text{Pedido entregue completo na}}{\text{Total de pedidos entregue}} \times \frac{\text{data especificada pelo cliente}}{\text{data especificada pelo cliente}}$$

A diretoria deve estabelecer níveis segundo as expectativas do cliente, envolvendo toda equipe que trabalha neste segmento, no sentido de sentir as principais dificuldades em atender os pedidos e, comprometer os funcionários nesta busca. Este procedimento de avaliar e mensurar desempenho deve repetir periodicamente, em função do monitoramento e dinamicidade deste setor e, criar um histórico para empresa para acompanhar a evolução. Uma vez desenvolvido e estabelecido o padrão, é importante que seja reportado ao cliente o padrão de serviço, evidenciando que está compatível com os seus anseios. Neste momento é essencial a colaboração do cliente para atingir a eficácia do serviço, desenvolvendo uma parceria verdadeira. É importante que o cliente se convença que tanto a medição quanto o acompanhamento do serviço melhorarão o serviço no presente, sobretudo muito mais no futuro com o alinhamento dos processos.

Segundo Lambert (1998, p. 145), muitas empresas não têm estratégia eficazes de serviço ao cliente devido a falta de atenção como os itens abaixo:

- . Má definição do serviço ao cliente
- . Ignorar a lucratividade do cliente
- . Utilizar políticas não realistas em relação ao cliente
- . Deixar de pesquisar
- . Ignorar custos de serviço ao cliente

- . Não utilizar o serviço ao cliente como incentivo de venda
- . Ter linha de autoridades confusas
- . Aumentar o número de pessoas e não a qualidade do sistema
- . Empregar pessoas mal treinadas e mal pagas.

Segundo Christopher, “o serviço ao cliente é um dos elementos mais fortes disponíveis para a organização e, ainda assim, é um dos que têm pior gerenciamento. A mensagem deste estudo é que a qualidade do desempenho do serviço ao cliente depende principalmente da habilidade com que o sistema logístico é projetado e gerenciado. Colocado muito simples, o resultado de toda atividade logística é o serviço ao cliente”. (1997, p. 55)

## **10 GERADORES DE SUCESSO NOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS.**

Pelo fato de todas as empresas prestadoras de serviço comercializarem promessas. Até um serviço ser realmente prestado, ele é uma promessa de desempenho. É difícil para um cliente avaliar antes de comprarem porque serviços são algo intangíveis. Nada mais importante para o futuro de uma empresa prestadora de serviço do que conquistar a confiança dos clientes, mostrando que pode e manterá suas promessas. As empresas prestadoras de serviços logísticos que perdem a confiança de seus clientes perdem o controle do seu futuro. Sustentar o sucesso do serviço é muito difícil porque exige sustentar a confiança dos clientes. As prestadoras de serviços logísticas são altamente dependentes de mão de obra, e isto contribui para a vulnerabilidade da perda do seu principal ativo, que é a confiança do cliente. Quando o serviço é uma atividade desempenhada altamente dependente de mão de obra, as habilidades, o conhecimento e a criatividade das pessoas que realizam o trabalho é figura importante na percepção dos clientes. Berry (2001 p. 252).

Ainda segundo Berry (2001, pág 255-265) através de um a pesquisa realizada no Estados Unidos em quatorze empresas prestadoras de serviços, inclusive serviços logísticos, constatou-se nove fatores impulsionadores do sucesso sustentável nos negócios de serviços:

- . Liderança dirigida por valores
- . Foco Estratégico
- . Excelência Executiva
- . Controle do Destino
- . Relacionamento baseado em Confiança

- . Investimento no sucesso dos funcionários
- . Agindo Como uma Empresa Pequena
- . Cultivo da Marca
- . Generosidade

## **LIDERANÇA BASEADA EM VALORES**

Os valores organizacionais sustentam a excelência humana. Para sustentar o sucesso do serviço são necessários valores organizacionais humanos que inspirem e orientem os prestadores de serviços, que façam florescer seu talento e emoção em servir e criar, que alimente sua energia e compromisso. Os valores essenciais das empresas da amostragem da pesquisa do Berry (2001, p. 254) são: Excelência, inovação, trabalho em equipe, respeito, integridade e lucro social, valores fortes como estes dependem de líderes fortes, que apreciam, ensinam, que articulam a razão de ser da empresa e mais do que isso, lideram pelo exemplo. A liderança dirigida por valores impulsiona todos os outros sustentadores. As grandes empresas de serviço tem uma alma que alavanca as estratégias e as operações do dia a dia, seu sistema de valores são sua essência.

## **FOCO ESTRATÉGICO**

O sucesso sustentável do serviço exige uma estratégia essencial, uma definição do negócio, que focalize a atenção organizacional, canalize a execução e reforce o espírito humano. Saber como criar valor para os clientes e permanecer focalizada neste propósito. O propósito elevado motiva, segundo Peter Senge: *“A missão instiga a empolgação e a paciência para realizar a longa jornada”*. Este foco atende a uma necessidade duradoura do cliente, todavia é aliado da inovação por que a verdadeira inovação vem do foco no cliente em vez de voltar o foco para o concorrente.

## **EXCELÊNCIA EXECUTIVA**

O cliente não vivencia a estratégia, ele vivencia a execução desta estratégia, ou seja, o resultado do serviço, se o fornecedor tiver estratégia compatível com as expectativas do cliente, mas não realiza-la de forma a ter uma excelência na execução, o serviço ficará aquém das expectativas, aumentando a discrepância entre o proposto e o realizado. Para sustentar o sucesso os prestadores de serviços devem buscar um alto nível de desempenho na execução, superior aos do concorrente. Atrair e desenvolver bons funcionários são fundamentais pra atingir níveis diferenciados de execução de serviço. Entretanto somente talentos é insuficiente deve-se buscar e desenvolver nas pessoas valores: *“Valores humanos impulsionam os prestadores de serviços excelentes, e essas empresas insistem em admitir pessoas com esses valores para permanecerem excelentes”*, Berry (2001, p. 259).

## **CONTROLE DO DESTINO**

As grandes empresas de prestação de serviço controla o seu destino. Segundo Berry: “lutar continuamente pela excelência e gerar como resultado a diferença competitiva e a fidelidade do cliente; Expandir e crescer dentro de suas capacidades; Permanecer focalizados no que os cliente-alvo realmente valorizam e dar isso a eles através da inovação e do investimento eternos; Agir como uma empresa privada a despeito do que realmente são ou não, por exemplo, investir na força a longo prazo no negócio, atender a todos grupos interessados em vez de favorecer os interesses de grandes acionistas e premiar a criação do lucro social além do lucro econômico; controlarem processo que afetam diretamente as percepções dos clientes quanto a qualidade e o valor”. (2001)

## **RELACIONAMENTO BASEADO EM CONFIANÇA**

É imprescindível oferecer um bom serviço e cumprir através da excelência na execução para se adquirir confiança do cliente. A confiança significa acreditar que a outra parte pode manter e que realmente manterá suas promessas. A confiança vem do fato de se perceber o desempenho anterior, de uma avaliação

da competência (capacidade de manter a promessa) e da justiça (Disposição para manter a promessa).

Os relacionamentos são importantes para as empresas porque representam o vínculo com o futuro – os clientes de amanhã, os funcionários de amanhã, os parceiros de negócios de amanhã. O compromisso mútuo é a essência de um relacionamento. Os relacionamentos são a empresa. A confiança é a base do compromisso mútuo.

## **INVESTIMENTO NO SUCESSO DO FUNCIONÁRIO**

Investir nas pessoas que desempenha uma tarefa contribui para o desempenho. As empresas prestadoras de serviço devem concorrer pelas pessoas talentosas e depois investem continuamente em suas habilidades e conhecimento na prestação de serviço. Além das tecnologias o atendimento superior, também é reflexo do talento, da atitude, da tomada de decisão, do esforço físico e mental do ser humano. As empresas recebem os benefícios do atendimento superior ao investir nas pessoas que atendem os clientes.

## **AGINDO COMO UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

*“Nos serviços, agir como uma empresa de pequeno porte significa ser uma grande empresa”.* Como os serviços são atividades geralmente desempenhadas por serem humanos e, há forte interação entre os clientes e estes indivíduos, deve-se atentar para adequar e personalizar as relações com os clientes. Os comportamentos mecanicistas de uma linha de montagem em uma fábrica, não fazem parte da experiência dos clientes, todavia dentro dos serviços logísticos estes comportamentos fazem parte da experiência dos clientes, uma vez que, há forte interface com os clientes. Os prestadores de serviços logísticos não devem medir esforços para alavancar o potencial de entrega de um serviço, para atender as expectativas do cliente de forma personalizada e, para que isso ocorra é preciso agir de acordo o momento, fazendo com que os clientes se sintam de forma especial, agir como uma empresa de pequeno porte significa tratar os

clientes de forma pessoal, propositadamente. Os valores organizacionais humanos como alegria, trabalho em equipe, respeito, ênfase na confiança não pode deixar de existir com o crescimento da empresa, por isso é muito importante selecionar funcionários que compartilhem com os valores humanos organizacionais da empresa da empresa, não se preocupando apenas com o talento técnico. Agir como uma empresa de pequeno porte é contribuir para um ambiente íntimo e colaborativo. *“O alto contato e a elevada tecnologia apoiam-se mutuamente”* Berry (2000). A alta tecnologia da informação, usada de forma inteligente torna as pessoas mais eficazes no papel dos serviços. Tem coisas que a tecnologia faz melhor que as pessoas, porém tem coisas que as pessoas fazem melhor que a tecnologia, entretanto combinar as forças da tecnologia e o esforço pessoal, permite que uma grande empresa possa agir como uma empresa de pequeno porte, no sentido de personalizar as relações.

## **CULTIVO DA MARCA**

*“Atribuir marca à empresa significa realizar serviço”.* Marcas fortes fazem com que os clientes de serviços compreendam melhor o que estão comprando e reduzem o sentimento de estar assumindo um risco, pois o propósito da marca não é apenas definir o serviço, mas também diferenciá-lo. Quando as experiências do cliente diferem das mensagens publicitárias, com certeza os clientes vão acreditar na sua experiência, em vez de acreditar nos anúncios. Quando o desempenho de uma atividade cria valor para o cliente, a fonte do desempenho torna-se a marca principal, pois o desempenho nos serviços reforça a construção de uma marca.

## **GENEROSIDADE**

Segundo Berry, “é comum pensar na generosidade corporativa como um resultado do sucesso; uma empresa cria riqueza e a compartilha. Entretanto, as prestadoras de serviços de elevado desempenho ensinam uma lição diferente. A generosidade não apenas é um resultado do sucesso, é um investimento vital. A generosidade estimula o sucesso nas empresas porque contém e reforça os



valores organizacionais humanos que inspiram o desempenho no serviço com esforço extra. As empresas que vendem desempenho de atividades devem conquistar o coração das pessoas que prestam serviço para conquistar o coração de seus clientes". (2001)

## CONCLUSÃO

Os principais pilares que permitem a excelência dos serviços logísticos são a tecnologia da informação e capacitação dos funcionários desde a gerência até os operadores. Nestes pontos observei que existe uma grande deficiência em relação às empresas de distribuição de nível nacional e, é de fundamental importância fazer o *benchmarking* com as distribuidoras que prestam serviço de excelência no sentido de alcançar a qualidade, o aprendizado e o resultado conseguidos.

Tão importante quanto o fluxo de informação é o fluxo de materiais e para que haja um fluxo de mercadorias sincronizado, é imprescindível armazéns com layout formatado para centro de distribuição que afinal é o negócio das empresas pesquisadas, e a grande maioria não estão preparadas neste sentido, além de não fazer uso de estruturas de armazenagem e equipamentos de movimentação correlacionados e adequados para operação desta natureza.

Partindo da premissa de que, quem não mensura não gerencia, e quem não envolve os funcionários na elaboração dos processos não consegue o comprometimento destes, sobretudo nos serviços logísticos que está intrínseco na sua natureza a vulnerabilidade, exigindo assim um ostensivo gerenciamento da rotina e comprometimento do time. Estas ferramentas permitem recuperação de nível de serviço, uma vez que, localizam as falhas do processo, criando dispositivos de verificação e, estabelecendo melhores níveis de serviços.

A padronização das operações e informações logísticas ao longo da cadeia de suprimentos é o principal objetivo junto ao segmento varejista, que tem recebido grande incentivo através do movimento *ECR*, que visa eliminar desperdícios, agregando valor de lugar e tempo aos produtos através desta referida padronização, entretanto, deve-se organizar internamente o quanto antes para que a padronização com fornecedores e clientes encontre ambiente

favorável, tornando uma cadeia forte e competitiva, pois no meu entendimento num futuro próximo esta colaboração na cadeia, será uma das maiores estratégias no sentido de aumentar o *marketshare*, mas para tanto os atacadistas devem fazer o dever de casa que é justamente alinhar os pontos acima citados.

Sabendo das necessidades dos clientes e padrões de serviços segmentados, é imprescindível fazer auditorias internas e externas para alinharem no sentido de ter a confiabilidade que os padrões de serviços estabelecidos atendem às necessidades dos clientes, além de estar sempre atento aos hiatos possíveis entre o previsto e o executado.

## **GLOSSÁRIO DE TERMOS TÉCNICOS**

**GIS** – Geographical Information System (Sistemas de informação geográfica)

**WMS** – Warehouse Management System (Sistema de Gerenciamento de Armazém)

**TMS** – Transport Management System (Sistema de Gerenciamento de Transporte)

**DRP** – Distribution Resource Planning (Planejamento dos Recursos de Distribuição)

**CRM** – Customer Relationship Management (Gerenciamento das Relações com Clientes)

**EDI** – Electronic Data Interchange (Intercâmbio Eletrônico de Dados)

**ECR** – Efficient Consumer Response (Resposta Eficiente ao Consumidor)

**BENCHMARKING** – É uma prática comum para estabelecer referenciais contra os quais pode-se comparar o desempenho da empresa em questão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ARAÚJO, Jorge Siqueira de; **Almoxarifados** – administração e organização. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.
2. BALLOU, Ronald H.; **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 1995.
3. BERRY, L. L.. ; **Descobrimo a Essência do Serviço**. Editora Qualitymark., 2001
4. BOWERSON, D. J. ; COOPER, M. B.; **Strategic Marketing Channel Manegement**. New York Mcgraw Hill, 1992
5. CAMPO, V. F; **Controle da Qualidade Total (Estilo Japonês)**. Bloch Editores,1992
6. CHING, H. Y.; **Gestão de Estoque na Cadeia de Logística Integrada**. Editora Atlas, 1999
7. CHRISTOPHER, M.; **O Marketing da Logística**. Editora Futura, 1999
8. DIAS, Marco Aurélio P., **Administração de materiais: uma abordagem Logística**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.
9. FIGUEIREDO, K. F.;**Gestão da Capacidade e da Demanda em Serviços Logísticos**. Revista Tecnológica 66, 67. Editora Publicare, 2000
10. FLEURY, Paulo Fernando: **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 2000.
11. FLEURY, P. F. ; WANKE, P. ; FIGUEIREDO, K. F. at el.; **Logística Empresarial: A Perspectiva Brasileira**. Editora Atlas, 2000

12. FONSECA, Márcio Dias; **As novas estratégias Logísticas**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
13. FRAZELLE, E. H.; **Distribuição de Classe Mundial**. Imam Editora, 1999
14. HARMON, Roy L.; **Reinventando a distribuição**. Rio de Janeiro Campus, 1994
15. HIJJAR, M.F.; **Diagnóstico Externo do Sistema Logística**. Revista Tecnológica, 70 . Editora Publicare, 2001
16. KOBAYASHI, S.; **Renovação Logística: Como definir as Estratégias de distribuição Física Global**, Editora Atlas 2000
17. LAMBERT, D. M.; **Strategic Logistic Manegement**. Homewood ; R.D. Irwim, 1993
18. LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade; **Fundamentos da metodologia científica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
19. LA LONDE, B. J. ; ZINSZER, P. H.; **Customer Service: Meaning and Measurement**. Chicago: National Council of Physical Distribution Manegement, 1976
20. MARTIN, R. S. (Org.). **Gestão Logística do transporte de cargas**. São Paulo: Atlas, 2001.
21. MATTAR, Fauz Najib; **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.
22. MOURA, Reinaldo A. . **Armazenagem e distribuição física** São Paulo: IMAM, 1997.

23. NOVAES, Antonio Galvão. **Logística aplicada**. São Paulo: Pioneira, 1994
24. POMPONÉ ARAÚJO, Jorge Siqueira de; **Almoxarifados** – administração e organização. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.,
25. M. A. S.; **Análise de Mercado Atacadista, Varejista e Distribuidor**. Midas Consultoria, 2000
26. UELZE, Reginald; **Logística Empresarial**. São Paulo: Pioneira, 1974
27. WANKE, Peter: **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 2000.