

QUARTA EDIÇÃO

# GESTÃO LOGÍSTICA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

DONALD J. BOWERSOX | DAVID J. CLOSS | M. BIXBY COOPER | JOHN C. BOWERSOX



**Mc  
Graw  
Hill  
Education**



# Gestão do relacionamento com os clientes

## RESUMO DO CAPÍTULO

MARKETING ORIENTADO PARA O CLIENTE

MARKETING TRANSACIONAL *VERSUS* MARKETING DE RELACIONAMENTO

RESULTADOS DOS SERVIÇOS DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

SERVIÇO AO CLIENTE

DISPONIBILIDADE

DESEMPENHO OPERACIONAL

CONFIABILIDADE DO SERVIÇO

O PEDIDO PERFEITO

PLATAFORMAS DE SERVIÇOS BÁSICOS

SATISFAÇÃO DO CLIENTE

EXPECTATIVAS DO CLIENTE

UM MODELO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

EXPECTATIVAS CRESCENTES DO CLIENTE

RESTRIÇÕES DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

SUCESSO DO CLIENTE

COMO CONQUISTAR O SUCESSO DO CLIENTE

SERVIÇOS COM VALOR AGREGADO

COMO DESENVOLVER UMA ESTRATÉGIA DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

ESTRUTURA PARA UMA ESCOLHA ESTRATÉGICA

GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

RESUMO

QUESTÕES PARA REVISÃO

DESAFIOS

Embora, sob alguns aspectos, essa ideia seja evidente, é importante definir que a logística contribui para o sucesso de uma organização ao atender as expectativas e os requisitos dos clientes no que diz respeito à entrega e disponibilidade de estoque. Entretanto, o que não é tão evidente é o significado do termo **cliente**. O conceito de gestão da cadeia de suprimentos exige uma consideração minuciosa do que significa exatamente o termo e uma percepção de que há muitas perspectivas diferentes.

Pela perspectiva da cadeia de suprimentos total, o cliente é o usuário final do produto ou serviço cujas necessidades ou requisitos devem ser atendidos. Historicamente, tem sido útil fazer a distinção entre dois tipos de usuário final. O primeiro é o consumidor, um indivíduo ou lar que compra bens e serviços para satisfazer necessidades pessoais. Quando uma família compra um automóvel para ser usado como transporte pessoal, a família é o consumidor da cadeia de suprimentos. O segundo tipo é o usuário final organizacional. As compras são feitas por organizações ou instituições para possibilitar a um usuário realizar uma tarefa ou trabalho na organização. Quando uma empresa compra um automóvel para um vendedor ou adquire ferramentas para serem usadas por um trabalhador na área de montagem em uma fábrica, a empresa é considerada o cliente e o vendedor ou montador é o usuário dos produtos da cadeia de suprimentos. Uma perspectiva da gestão da cadeia de suprimentos exige que todas as em-

essas envolvidas se concentrem em atender as necessidades e os requisitos dos usuários finais, sejam eles consumidores ou usuários organizacionais.

É outra visão para designar determinadas empresas como cliente dentro da cadeia de suprimentos. Essa perspectiva reconhece que muitas vezes existem organizações intermediárias entre a empresa e os usuários finais. A terminologia comum geralmente chama essas organizações de **clientes intermediários**. Portanto, na cadeia de suprimentos da Procter & Gamble (P&G), que fabrica o sabão em pó Tide a consumidores finais, os supermercados Kroger e Safeway são **clientes intermediários**; eles compram Tide da P&G com o objetivo de revendê-lo aos consumidores.

Por fim, para um profissional de logística, um cliente é qualquer local de entrega. Destinos típicos abrangem desde as casas dos consumidores e as empresas de varejo e atacado até as docas de recebimento de fábricas e depósitos. Em alguns casos, o cliente é uma organização ou indivíduo que recebe a propriedade do produto ou serviço. Em outras situações, o cliente é uma instalação distinta da mesma empresa ou um parceiro comercial em outro local da cadeia de suprimentos. Por exemplo, é comum o gerente de logística de um depósito pensar nas lojas atendidas como **clientes do depósito** individualmente, ainda que as lojas sejam parte da mesma organização.

Independentemente da motivação e do objetivo da entrega, o cliente é o ponto focal e a força impulsionadora para determinar as necessidades de desempenho logístico. Para estabelecer uma estratégia logística, é fundamental entender completamente as necessidades do cliente que devem ser atendidas. Este capítulo detalha diversas abordagens para isso. A primeira seção apresenta os conceitos fundamentais que sustentam o marketing orientado para o cliente, com considerações sobre como a logística apoia a estratégia de marketing geral de uma empresa. A segunda seção descreve como os resultados da cadeia de suprimentos têm impacto sobre os usuários finais e como tais resultados devem ser estruturados para atender as suas necessidades. As seções seguintes expõem os níveis cada vez maiores de sofisticação do atendimento aos clientes. Esses níveis variam desde as noções tradicionais do serviço logístico ao cliente e a satisfação dos clientes por meio do atendimento a suas expectativas até o objetivo final de ajudar os clientes a obter sucesso em seus negócios. O capítulo termina com a apresentação de uma estrutura para desenvolver uma estratégia de atendimento ao cliente.

## MARKETING ORIENTADO PARA O CLIENTE

OS PRINCÍPIOS BÁSICOS DO MARKETING orientado para o cliente têm suas raízes no **conceito de marketing**, uma filosofia empresarial que sugere que o foco de uma estratégia de negócios deve estar nos clientes que a empresa deseja atender. Essa filosofia sustenta que, para uma organização atingir seus objetivos, deve ser mais eficaz que seus concorrentes na identificação de necessidades específicas dos clientes e na concentração de recursos e atividades no atendimento a essas necessidades. Evidentemente, muitos aspectos da estratégia de uma empresa devem ser integrados, e a logística é apenas um deles. O conceito de marketing baseia-se em quatro ideias fundamentais: as necessidades e os requisitos dos clientes são mais importantes que produtos ou serviços; clientes diferentes têm necessidades e requisitos distintos; bens e serviços só se tornam significativos quando disponíveis e posicionados a partir da perspectiva do cliente, que é o foco da estratégia logística; e volume é menos importante que lucro.

A crença de que as necessidades do cliente são mais importantes que os bens ou serviços impõe a prioridade de entender totalmente o que orienta as oportunidades de mercado. A chave é entender e desenvolver a combinação de bens e serviços que atenderão a essas necessidades. Por exemplo, se os clientes precisam de aparelhos domésticos com apenas três cores diferentes, não faz muito sentido oferecer seis. Também não faz muito sentido tentar vender

apenas aparelhos brancos se, na perspectiva do cliente, as opções de cor forem importantes. A ideia é desenvolver *insights* suficientes sobre as necessidades básicas do cliente de modo que os bens e serviços possam ser ajustados a essas oportunidades. O marketing bem-sucedido começa com um estudo aprofundado dos clientes para identificar os requisitos relacionados a bens e serviços.

O segundo aspecto fundamental do conceito de marketing é que não há um único mercado para qualquer produto ou serviço específico. Todos os mercados são compostos de diferentes segmentos, cada qual com necessidades próprias. A segmentação de mercado eficaz exige que a empresa identifique claramente os segmentos e selecione alvos específicos. Embora uma discussão sobre a segmentação de mercado esteja além do objetivo deste livro, é importante observar que as necessidades logísticas do cliente muitas vezes oferecem uma base eficaz para a classificação. Por exemplo, uma construtora em fase de acabamento de um prédio residencial pode fazer um pedido de aparelhos domésticos semanas antes de serem necessários para instalação, enquanto um consumidor que compra um aparelho para repor um quebrado pode exigir disponibilidade e entrega imediatas. É improvável que uma empresa consiga operar em todos os segmentos de mercado ou atender de modo lucrativo a todas as combinações possíveis de necessidades dos clientes; portanto, o ajuste cuidadoso das capacidades a segmentos específicos é um aspecto essencial do conceito de marketing.

Para que o marketing seja bem-sucedido, bens e serviços devem estar disponíveis para os clientes. Em outras palavras, o terceiro aspecto fundamental do marketing é que os clientes devem poder obter imediatamente os produtos que desejam. Para facilitar a compra, os recursos da empresa vendedora devem estar concentrados nos clientes e no posicionamento do produto. Quatro utilidades econômicas agregam valor para os clientes: **forma, propriedade, tempo e lugar**. A forma do produto é, em grande parte, gerada durante o processo de manufatura. Por exemplo, a utilidade de forma resulta da união de peças e componentes em uma máquina de lavar louças. O marketing cria o desejo de propriedade ao informar a clientes potenciais sobre a disponibilidade do produto/serviço e ao permitir a troca da propriedade, ou seja, que o produto passe do vendedor ao consumidor. A logística fornece as utilidades de tempo e lugar. Essencialmente, isso significa que ela deve garantir que o produto esteja disponível quando e onde desejado pelos clientes, o que exige um esforço significativo e é dispendioso. Transações lucrativas só se materializam quando as quatro utilidades se combinam de modo relevante para os clientes.

O quarto aspecto do conceito de marketing é o foco na lucratividade em contraste com o volume de vendas. Uma importante dimensão do sucesso é o grau de lucratividade resultante de relacionamentos com os clientes, e não do volume vendido. Portanto, as variações nas quatro utilidades básicas – forma, propriedade, tempo e lugar – são justificadas se um cliente ou segmento de clientes valoriza a modificação e está disposto a pagar por ela. No exemplo dos aparelhos domésticos, se um cliente solicita uma cor exclusiva e está disposto a pagar mais por isso, a solicitação pode e deve ser atendida, desde que se possa obter uma margem de contribuição positiva. O refinamento final da estratégia de marketing baseia-se no reconhecimento de que todos os aspectos para oferecer um bem/serviço estão sujeitos a modificações quando justificáveis com base na lucratividade.

### MARKETING TRANSACIONAL VERSUS MARKETING DE RELACIONAMENTO

Estratégias tradicionais de marketing concentram-se em obter trocas – ou transações – bem-sucedidas com clientes para impulsionar aumentos na receita e nos lucros. Nesta abordagem, denominada **marketing transacional**, as empresas geralmente se orientam pela interação de curto prazo com seus clientes. O conceito tradicional de marketing enfatiza o atendimento às necessidades e requisitos dos clientes, algo que poucas organizações comerciais poderiam questionar. No entanto, do modo como é praticado em muitas empresas, o resultado é o foco na criação de transações individuais bem-sucedidas entre um fornecedor e seus clientes.

Em paralelo ao desenvolvimento do conceito de gestão da cadeia de suprimentos, houve uma mudança na filosofia relacionada à natureza da estratégia de marketing. Essa mudança geralmente é conhecida como **marketing de relacionamento**, que se concentra no desenvolvimento de relações de longo prazo com os principais participantes da cadeia de suprimentos, como clientes finais, clientes intermediários e fornecedores, em um esforço para desenvolver e manter a preferência duradoura e a lealdade. O marketing de relacionamento baseia-se na percepção de que, em muitos setores, é tão importante manter os clientes atuais e conquistar uma parcela maior de suas compras quanto atrair novos clientes.<sup>1</sup>

O máximo em segmentação de mercado e marketing de relacionamento é concentrar-se no cliente individual. Essa abordagem, denominada **micromarketing** ou **marketing one-to-one**, reconhece que cada cliente individual pode, de fato, ter necessidades singulares. Por exemplo, embora o Walmart e a Target sejam comércios varejistas, suas necessidades em termos de como devem interagir logisticamente com os fornecedores diferem bastante. Um fabricante que quer fazer negócios com esses dois importantes varejistas deve adaptar suas operações logísticas às necessidades exclusivas de cada um. A melhor maneira de garantir o sucesso organizacional de longo prazo é fazer uma pesquisa intensa e depois atender aos requisitos dos clientes individuais. Os relacionamentos podem não ser viáveis com todos os clientes. Também é verdade que muitos clientes podem não desejar um relacionamento próximo com todos os fornecedores. No entanto, relacionamentos *one-to-one* podem reduzir significativamente os custos de transação, atender melhor às necessidades dos clientes e fazer que as transações individuais se tornem rotineiras.

## RESULTADOS DOS SERVIÇOS DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Imagine uma sociedade na qual cada pessoa é totalmente autossuficiente: cada indivíduo produziria e consumiria todos os bens e serviços necessários para sua sobrevivência, então não haveria necessidade de qualquer atividade econômica relacionada à troca de bens e serviços entre indivíduos. Não há uma sociedade como essa hoje. Na realidade, à medida que os indivíduos começam a se especializar na produção de determinados bens ou serviços, surge um mecanismo para a troca desses bens e serviços a fim de satisfazer as necessidades de consumo das pessoas. Para fazer isso de modo eficiente e eficaz, as empresas devem superar três discrepâncias: a discrepância no **espaço**, no **tempo** e na **quantidade e variedade**.

A discrepância no espaço refere-se ao fato de que o local das atividades de produção e o local do consumo raramente são os mesmos. Considere, por exemplo, o setor de móveis residenciais nos Estados Unidos. A maioria dos móveis residenciais norte-americanos é fabricada em uma pequena área geográfica na Carolina do Norte, enquanto uma boa parte dos móveis de escritório é fabricada no oeste de Michigan. Mas onde há demanda de móveis? Em todos os Estados Unidos! Essa diferença entre o local de produção e o local de consumo é um desafio fundamental de transportes que deve ser superado para realizar as vendas.

A discrepância no tempo refere-se à diferença nos cronogramas da produção e do consumo. Alguns produtos, como produtos agrícolas, são produzidos em pequenos períodos de tempo, mas são continuamente demandados pelos clientes. Em contrapartida, muitos produtos são fabricados em antecipação à demanda dos clientes no futuro. Como a manufatura muitas vezes não ocorre ao mesmo tempo que os produtos são demandados, há necessidade de fazer estoque e armazená-lo. É importante observar que grande parte da discussão deste livro é dedicada aos desafios que as empresas enfrentam para adequar melhor o ritmo da produção com o consumo do mercado.

<sup>1</sup> Dan Peppers, and Martha Rogers, "Return on Customer: A New Metric of Value Creation," *Journal of Direct, Data, and Digital Marketing Practice* (April-June 2006), pp. 318-321.

A discrepância na quantidade e na variedade refere-se ao fato de que as empresas manufatureiras normalmente se especializam na produção de grandes quantidades de uma variedade limitada de itens. Os clientes, por outro lado, em geral demandam pequenas quantidades de inúmeros itens. Essa diferença entre os setores de produção e consumo da economia deve ser harmonizada de alguma forma para fornecer a variedade de produtos exigida pelos clientes.

Para eliminar essas discrepâncias, Bucklin desenvolveu uma teoria que especifica quatro resultados genéricos do serviço necessários para satisfazer os requisitos dos clientes: (1) conveniência geográfica; (2) tamanho do lote; (3) tempo de espera ou de entrega; e (4) variedade de produtos.<sup>2</sup> Como discutimos anteriormente, clientes diferentes podem apresentar requisitos diferentes em relação a esses serviços. Sendo assim, podem ser necessárias diferentes estruturas da cadeia de suprimentos para atender a essas variações.

### **Conveniência geográfica**

A conveniência geográfica, o primeiro estágio do serviço, refere-se ao tempo e ao esforço necessários para o consumidor fazer a compra. Níveis mais altos de conveniência geográfica são alcançados quando uma cadeia de suprimentos oferece aos clientes acesso a seus produtos em uma grande quantidade de lugares, reduzindo, assim, o esforço de compra. Considere, por exemplo, o setor de móveis residenciais. Alguns fabricantes usam uma estrutura que inclui lojas de departamento, varejistas e inúmeras lojas de rede e independentes especializadas em móveis. A marca de móveis norte-americana Ethan Allen, por outro lado, restringe a disponibilidade da marca a um número limitado de lojas autorizadas. Essa diferença no nível de conveniência geográfica tem importantes implicações para a estrutura total da cadeia de suprimentos e para o custo logístico da cadeia de suprimentos. É claro, também, que alguns clientes estão dispostos a gastar mais tempo e esforço que outros na procura de um produto ou marca desejados.

### **Tamanho do lote**

O segundo resultado do serviço é o tamanho do lote, que se refere à quantidade de unidades que serão adquiridas em cada transação. Quando os clientes têm necessidade de comprar grandes quantidades, eles incorrem em custos de armazenamento e manutenção dos produtos. Quando a cadeia de suprimentos lhes permite comprar em lotes pequenos, eles podem combinar com mais facilidade suas necessidades de consumo com suas compras. Em economias desenvolvidas, cadeias de suprimentos alternativas frequentemente oferecem aos clientes a oportunidade de decidir o tamanho do lote que receberá neste estágio. Por exemplo, clientes que gostariam de comprar toalhas de papel em fardos com 12 ou 24 rolos podem ir ao Sam's Club ou ao Costco. Como alternativa, eles podem comprar um rolo de cada vez na mercearia local ou loja de conveniência. Evidentemente, a cadeia de suprimentos que permite comprar em pequenas quantidades normalmente incorre em maior custo e, portanto, cobra preços mais altos dos clientes.

### **Tempo de espera ou de entrega**

O tempo de espera é o terceiro resultado genérico do serviço. Ele é definido como a quantidade de tempo que um cliente deve esperar entre fazer o pedido e receber os produtos: quanto menor o tempo de espera, maior o nível do serviço da cadeia de suprimentos, que, quando alternativa, oferece a clientes e usuários finais opções relacionadas ao tempo de espera necessário. No setor de computadores pessoais, um consumidor pode visitar uma loja de produtos eletrônicos ou uma loja especializada em computadores, realizar uma compra e carregar um computador para casa literalmente sem tempo de espera. Por outro lado, o cliente pode fazer um

<sup>2</sup> Louis P. Bucklin, *A Theory of Distribution Channel Structure* (Berkeley, CA: IBER Special Publications, 1966).

pedido utilizando um catálogo ou a Internet e aguardar a entrega em casa ou no escritório. De modo geral, quanto maior o tempo de espera, maior a inconveniência para o cliente. No entanto, tais cadeias de suprimentos costumam incorrer em custos menores e os clientes são recompensados com preços mais baixos pela disposição de esperar.

### **Variedade de produtos**

A variedade de produtos são o quarto resultado do serviço. Diferentes cadeias de suprimentos oferecem diversos níveis de variedade a consumidores e usuários finais. Supermercados típicos estão envolvidos em cadeias de suprimentos que fornecem uma ampla variedade de diferentes produtos e marcas, tamanhos etc. de cada tipo. Na verdade, supermercados podem ter mais de 25 mil itens diferentes nas prateleiras. Por outro lado, lojas menores oferecem menos variedade de produtos, geralmente estocando cerca de 8 a 10 mil itens, e normalmente oferecem apenas uma marca ou tamanho de determinado item. Lojas de conveniência podem estocar apenas algumas centenas de itens, oferecendo pouca variedade em comparação a supermercados.

As cadeias de suprimentos fornecem outros resultados a seus clientes. Além dos quatro resultados genéricos discutidos anteriormente, outros pesquisadores identificaram os serviços relacionados à informação, à customização de produtos e ao apoio pós-venda como críticos para alguns clientes. É importante manter em mente que não existe um mercado homogêneo no qual todos os consumidores desejam os mesmos serviços apresentados da mesma maneira. Eles podem divergir na percepção de quais serviços são mais importantes e qual o nível desejado dos serviços para atender suas necessidades. Por exemplo, alguns consumidores podem exigir a disponibilidade imediata de um computador pessoal, enquanto outros preferem esperar três dias por um computador configurado exatamente de acordo com suas necessidades. Além disso, os clientes diferem em termos do valor que estão dispostos a pagar pelos serviços. Uma vez que níveis mais altos de serviço geralmente envolvem custos mais elevados de distribuição ao mercado, as organizações devem avaliar minuciosamente a sensibilidade dos clientes aos preços em relação a seus desejos de tempo de espera reduzido, conveniência e outros resultados do serviço. Atender os requisitos dos clientes em relação aos resultados do serviço tem implicações importantes quanto à configuração das cadeias de suprimentos, a que tipos de empresas participantes elas podem abranger para satisfazer as necessidades de serviços e aos custos do processo. Nossa atenção agora se voltará para considerações mais específicas sobre os requisitos dos clientes em um contexto logístico. Três níveis de comprometimento com o cliente serão discutidos: serviço ao cliente, satisfação do cliente e sucesso do cliente.

## SERVIÇO AO CLIENTE

O ENTENDIMENTO DO COMPROMETIMENTO LOGÍSTICO com o cliente consiste no fornecimento de serviços a um custo adequado. Embora a maioria dos gestores seniores concorde que o serviço ao cliente é importante, muitas vezes eles têm dificuldade para explicar o que ele é e o que faz. Apesar de expressões comuns do serviço ao cliente incluírem “facilidade de negociar” e “sensíveis aos clientes”, para desenvolver um entendimento completo do serviço ao cliente é necessária uma estrutura mais minuciosa.

Filosoficamente, o serviço ao cliente representa o papel da logística no desempenho do conceito de marketing. Um programa de serviço ao cliente deve identificar e priorizar todas as atividades necessárias para atender aos requisitos logísticos dos clientes, tão bem ou melhor que os concorrentes. Ao estabelecer um programa de serviço ao cliente, é imperativo identificar padrões típicos de desempenho para cada uma das atividades e medições relativas a esses

padrões. Em programas básicos de serviço ao cliente, o foco normalmente se encontra nos aspectos operacionais da logística e em garantir que a organização consiga fornecer os sete “certos” a seus clientes: a quantidade certa do produto certo no momento certo no local certo nas condições certas pelo preço certo com a informação certa.

É evidente que um extraordinário serviço ao cliente agrega valor por toda a cadeia de suprimentos. A preocupação fundamental no desenvolvimento de uma estratégia de serviço é: **o custo para alcançar determinado desempenho em serviços representa um investimento sensato?** Uma análise cuidadosa do desempenho dos concorrentes e da sensibilidade dos clientes aos atributos de serviço é necessária para planejar uma estratégia básica de serviço. No Capítulo 2, os atributos fundamentais de serviço ao cliente, que serão discutidos em detalhes a seguir, foram identificados como disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade do serviço.

### DISPONIBILIDADE

Disponibilidade é a capacidade de ter estoque quando um cliente o deseja. Embora isso pareça simples, não é tão incomum uma organização investir tempo, dinheiro e esforços consideráveis para gerar demanda do cliente e depois não ter produtos disponíveis para atender às suas necessidades. A prática tradicional em muitas organizações é estocar produtos em antecipação aos pedidos. Normalmente, um plano de estoque baseia-se na demanda prevista por produtos e pode incluir políticas de estoque diferenciadas para itens específicos, como resultado dos níveis das vendas, rentabilidade, importância de um item para a linha de produtos e valor dos produtos.

Embora os detalhes do estabelecimento de políticas de estoque sejam abordados no Capítulo 7, deve ficar claro que conseguir níveis elevados de disponibilidade de estoque exige muito planejamento. Na verdade, a chave é conseguir tais níveis ao mesmo tempo que se minimiza o investimento geral em estoques e instalações. Programas rigorosos de disponibilidade de estoque não são concebidos ou administrados com base na média; a disponibilidade baseia-se em três medidas de desempenho: frequência da falta de estoque, taxa de atendimento e pedidos completos enviados.

#### Frequência da falta de estoque

Falta de estoque, como o termo sugere, ocorre quando uma empresa não tem produtos disponíveis para atender à demanda dos clientes. A frequência da falta de estoque refere-se à probabilidade de uma empresa não ter estoque disponível para atender a um pedido. Por exemplo, estudos de lojas de muitos setores revelam que a média das faltas de estoque é de 8%. No caso de itens que estão em promoção, a média das faltas de estoque fica em torno de 16%.<sup>3</sup> Entretanto, é importante observar que a ausência de estoque não ocorre de fato até que um cliente deseje um produto. A soma de todas as faltas de estoque de todos os produtos indica se uma empresa está bem posicionada para oferecer comprometimento básico de serviço em termos de disponibilidade de produtos. Embora não considere que alguns produtos podem ser mais críticos que outros em termos de disponibilidade, este é o ponto de partida quando se pensa sobre a disponibilidade de estoques.

#### Taxa de atendimento

A taxa de atendimento mede a magnitude ou o impacto das faltas de estoque ao longo do tempo. A falta de estoque não afeta o desempenho do serviço até que um cliente demande um

<sup>3</sup> Tom Gruen, and Daniel Corsten, “Improve Out-of-Stock Methods at the Shelf,” *Chain Store Age* (July 2006), p. 35.

produto. Dessa forma, é importante indicar que o produto não está disponível e determinar quantas unidades o cliente gostaria de pedir. Embora existam diversas abordagens para a medição das taxas de atendimento, que serão discutidas nos Capítulos 7 e 15, uma abordagem comum é a taxa de atendimento por item. Por exemplo, se um cliente quer 100 unidades de um item e apenas 97 estão disponíveis, a taxa de atendimento é de 97%. Para estimar a taxa de atendimento com eficácia, o procedimento típico é avaliar o desempenho ao longo do tempo compreendendo diversos pedidos do cliente. Portanto, o desempenho da taxa de atendimento pode ser avaliado em relação a um cliente ou produto específico ou a qualquer combinação de segmentos de clientes, produtos ou unidades de negócios.

A taxa de atendimento pode ser usada para diferenciar o nível de serviço a ser oferecido em produtos específicos. No exemplo anterior, se todos os 100 produtos do pedido fossem essenciais para um cliente, então uma taxa de atendimento de 97% poderia resultar em falta de estoque na fábrica ou depósito do cliente e interromper gravemente suas operações. Imagine uma linha de montagem programada para produzir 100 automóveis que recebem apenas 97 das peças de freio necessárias. Em situações em que alguns dos itens não são essenciais ao desempenho, uma taxa de atendimento de 97% pode ser aceitável. O cliente pode aceitar um atraso no pedido ou estar disposto a fazer um novo pedido dos itens em falta posteriormente. Estratégias de taxa de atendimento precisam considerar os requisitos dos clientes em relação aos produtos.

#### **Pedidos completos enviados**

A medida mais exata do desempenho na disponibilidade de produtos é a quantidade de pedidos completos enviados. Ou seja, o padrão de desempenho aceitável é ter todos os itens que um cliente pede. A falta de apenas um item do pedido significa que o fornecimento não será registrado como completo.

Essas três medidas de disponibilidade se combinam para estabelecer até que ponto a estratégia de estoques de uma empresa está atendendo a demanda dos clientes. Elas também formam a base para a avaliação do nível adequado de disponibilidade a ser incorporado ao programa de serviço logístico básico de uma empresa. Níveis elevados de estoque normalmente são vistos como um modo de aumentar a disponibilidade; no entanto, novas estratégias que usam tecnologia da informação para identificar a demanda em antecipação aos pedidos reais dos clientes têm permitido que algumas organizações atinjam níveis muito altos de desempenho do serviço básico sem aumentos correspondentes no estoque.

### **DESEMPENHO OPERACIONAL**

O desempenho operacional lida com o tempo necessário para entregar o pedido de um cliente. Quer o ciclo de atividades em questão seja o atendimento ao cliente, a manufatura ou o suprimento, o desempenho operacional é definido em termos de velocidade, consistência, flexibilidade e recuperação de falhas.

#### **Velocidade**

A velocidade do ciclo de atividades é o tempo decorrido desde a necessidade do cliente de fazer um pedido até a entrega do produto pronto para o uso. O tempo necessário para completar o ciclo de atividades total depende do projeto do sistema logístico. Devido ao nível elevado de tecnologias de comunicação e transportes atuais, os ciclos de pedidos podem ser curtos (algumas horas), mas também podem levar várias semanas ou meses.

Naturalmente, a maioria dos clientes deseja o rápido desempenho do ciclo de pedidos. A velocidade é um ingrediente essencial em muitas estratégias de *just-in-time* e de resposta rápida,

uma vez que ciclos de atividades rápidos reduzem as necessidades de estoque dos clientes. A contrapartida é que a velocidade do serviço normalmente é dispendiosa: nem todos os clientes precisam ou desejam a velocidade máxima se isso significar aumento no custo total. A justificativa para a velocidade deve ser encontrada nos *trade-offs* positivos; isto é, a única estrutura relevante para estimar o valor da velocidade do serviço são os benefícios percebidos pelo cliente.

### Consistência

A consistência do ciclo de pedidos é medida pela quantidade de vezes que os ciclos reais obedecem ao tempo planejado para sua execução. Embora a velocidade do serviço seja importante, a maioria dos gerentes de logística dá mais valor à consistência porque ela tem impacto direto na possibilidade de o cliente planejar e realizar suas próprias atividades. Por exemplo, se os ciclos de pedidos variam, um cliente deve manter um estoque de segurança para se proteger contra o potencial de entregas em atraso; o grau de variabilidade se traduz diretamente na necessidade de estoques de segurança. Devido às inúmeras atividades envolvidas na execução do ciclo de pedidos, existem muitas fontes potenciais de inconsistência no desempenho (veja a Figura 2.8).<sup>4</sup>

A questão da consistência é fundamental para operações logísticas eficazes, já que está se tornando cada vez mais comum os clientes determinarem a data de entrega e até mesmo agendarem entregas quando fazem pedidos. Essa especificação precisa pode ser feita, considerando o ciclo de atividades de um fornecedor, mas nem sempre esse é o caso. Na verdade, os clientes com frequência fazem pedidos muito antes de sua necessidade de reabastecimento do produto. Em tais situações, é muito difícil os clientes entenderem por que ocorrem falhas em uma entrega que foi planejada. Seu ponto de vista da consistência do fornecedor no desempenho operacional é saber se ele entregou na data e na hora agendadas. Em tais situações, a definição de consistência deve ser modificada. Já não é suficiente avaliar em termos de tempo planejado, como quatro dias para completar o ciclo. É essencial determinar se o ciclo de atividades foi realizado de acordo com as especificações do cliente. Assim, no ambiente logístico de hoje, a consistência é frequentemente vista como o desempenho de uma empresa no que diz respeito à pontualidade na entrega.

### Flexibilidade

A flexibilidade envolve a capacidade de uma empresa responder a situações especiais e solicitações incomuns ou inesperadas dos clientes. Por exemplo, o padrão normal de atendimento a um cliente pode ser enviar quantidades que ocupem um caminhão completo para entregas no depósito desse cliente. No entanto, de tempos em tempos, o cliente pode desejar carregamentos menores diretamente para locais individuais de varejo. A competência logística de uma empresa é diretamente relacionada à sua capacidade de atender a essas circunstâncias inesperadas. Eventos típicos que exigem operações flexíveis são: (1) modificação de acordos básicos de serviço, como uma alteração no endereço para envio; (2) apoio a programas exclusivos de vendas ou marketing; (3) lançamento de novo produto; (4) *recall* de produtos; (5) interrupção no fornecimento; (6) customização do serviço básico para clientes ou segmentos específicos; e (7) modificações ou customizações no produto realizadas enquanto ele está no sistema logístico, como marcação de preços, formação de *kits* ou embalagem. De várias maneiras, a essência da excelência logística reside na capacidade de ser flexível.

<sup>4</sup> Veja a Figura 2.8, p. 55.

### Recuperação de falhas

Qualquer que seja o nível de integração das operações logísticas de uma empresa, sempre ocorrerão falhas. O desempenho contínuo dos serviços em uma base rotineira, diária, é uma tarefa difícil. O ideal é implementar ajustes para evitar ou atender a situações especiais, impedindo, assim, as falhas. Por exemplo, se ocorre a falta de estoque de um item essencial em um depósito que normalmente atende determinado cliente, o item pode ser obtido em uma instalação alternativa pela utilização de alguma forma de transporte rápido. Em tais situações, a falha, na verdade, pode ser informada ao cliente. Embora nem sempre sejam possíveis recuperações transparentes, programas eficazes de serviço ao cliente antecipam as falhas e interrupções que podem ocorrer e traçam planos de contingência para executar a recuperação e medir a conformidade.

### CONFIABILIDADE DO SERVIÇO

A confiabilidade do serviço envolve os atributos combinados da logística e diz respeito à capacidade de uma empresa executar todas as atividades relacionadas ao pedido, bem como fornecer aos clientes informações críticas acerca das operações logísticas e seu status. Além da disponibilidade e do desempenho operacional, os atributos da confiabilidade também significam produtos embarcados que chegam sem danos; faturas corretas; pedidos enviados aos locais corretos; e quantidade exata de produtos pedidos incluídos no carregamento. Embora esses e outros inúmeros aspectos da confiabilidade geral sejam difíceis de enumerar, a questão é que os clientes exigem que uma ampla variedade de detalhes comerciais seja rotineiramente administrada pelos fornecedores. Além disso, a confiabilidade do serviço envolve a capacidade e a disposição de fornecer informações acuradas aos clientes acerca das operações e do status do pedido. Pesquisas indicam que a capacidade de uma empresa em fornecer informações acuradas é um dos atributos mais importantes de um bom programa de serviços.<sup>5</sup> Cada vez mais, os clientes indicam que o aviso antecipado relacionado a problemas, como pedidos incompletos, é mais importante que o pedido completo em si. Clientes odeiam surpresas! Com mais frequência do que se imagina, eles podem concordar com uma entrega incompleta ou atrasada se forem avisados com antecedência.

### O PEDIDO PERFEITO

O máximo em serviços logísticos é fazer tudo certo desde a primeira vez. Entregar um pedido completo não é o suficiente se a entrega atrasar. Também não basta entregar um pedido completo pontualmente, mas com fatura incorreta ou produto danificado durante o processo de manuseio e transporte. No passado, a maioria dos gerentes de logística avaliava o desempenho de serviço ao cliente considerando diversas medidas independentes: as taxas de atendimento eram avaliadas de acordo com um padrão de atendimento; a entrega pontual era avaliada com base em um percentual das entregas feitas a tempo em relação a um padrão; as taxas de danos eram avaliadas quanto a um padrão de danos etc. Quando cada uma dessas medidas era aceitável em relação ao padrão, o desempenho geral do serviço era considerado satisfatório.

Recentemente, no entanto, os executivos de logística e cadeia de suprimentos começaram a concentrar sua atenção no zero defeito ou no desempenho seis sigma. Como extensão dos esforços de Gestão da Qualidade Total (GQT) dentro das organizações, os processos logísticos foram submetidos às mesmas avaliações cuidadosas que a produção e outros processos da empresa. Percebeu-se que, se os padrões são estabelecidos de modo

<sup>5</sup> Donald J. Bowersox, David J. Closs, and Theodore P. Stank, *21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality* (Oak Brook, IL: Council of Logistics Management, 1999).

independente para cada componente do serviço ao cliente, mesmo que o desempenho seja equivalente ao padrão em cada medida, uma quantidade substancial de clientes poderia ter falhas relacionadas ao pedido. Por exemplo, se os pedidos completos enviados, a média de entregas pontuais, a média de entregas sem danos e a média de documentação correta equivalerem, cada um, a 97%, a probabilidade de que um pedido qualquer seja entregue sem defeitos é de aproximadamente 88,5%. Isso porque o potencial de ocorrência de uma falha combinada com qualquer outra falha é de  $0,97 \times 0,97 \times 0,97 \times 0,97$ . O oposto disso, como está claro, é que algum tipo de problema existirá em 11,5% de todos os pedidos.

A ideia de pedido perfeito é que ele seja entregue completo e pontualmente, no local certo, em perfeitas condições, com documentação completa e acurada. A Tabela 3.1 lista as falhas mais comuns que surgem na tentativa de cumprir um pedido perfeito. Cada um desses elementos deve ser compatível com as especificações do cliente. Portanto, entrega completa significa enviar todos os produtos que o cliente solicitou originalmente; entrega pontual significa na data e hora especificadas pelo cliente etc. Em outras palavras, o desempenho do ciclo total de pedidos deve ser executado sem defeitos, a disponibilidade e o desempenho operacional devem ser executados com perfeição e todas as atividades de apoio devem ser realizadas exatamente como prometido ao cliente. Embora talvez não seja possível oferecer zero defeito como estratégia básica de serviço em todos os sentidos e a todos os clientes, tal nível elevado de desempenho às vezes pode ser uma opção.

É lógico que os recursos necessários à implementação da plataforma de pedidos perfeitos são pontos essenciais. Taxas de atendimento extremamente altas exigem níveis elevados de estoque para atender todas as solicitações e variações potenciais de pedidos. No entanto, um serviço tão completo não pode ser totalmente alcançado com base no estoque. Por isso, um modo de elevar o desempenho logístico para pelo menos perto do zero defeito é utilizar uma combinação de alianças com clientes, tecnologia da informação, estratégias de *postponement* e de estoques de produtos e transporte de alta qualidade para ajustar os recursos logísticos às solicitações essenciais dos clientes. Cada um desses tópicos é assunto de uma discussão acurada nos próximos capítulos. Por agora, é suficiente dizer que as empresas que alcançam um excelente serviço logístico ao cliente estão bem conscientes do desafio relacionado a atingir o zero defeito. Por terem pouca tolerância a erros, em conjunto com o compromisso de resolver quaisquer discrepâncias que ocorram, tais empresas podem obter vantagem estratégica sobre seus concorrentes.

### PLATAFORMAS DE SERVIÇOS BÁSICOS

Para implementar uma plataforma de serviços básicos, é necessário especificar para todos os clientes o nível de comprometimento em termos de disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade. Não é fácil responder à pergunta fundamental: “Que nível de serviços básicos

**TABELA 3.1**  
Falhas comuns nos pedidos.

Quantidades erradas (para mais ou para menos)
Itens errados
Atraso ou adiantamento na entrega
Informações insuficientes ou incorretas (por exemplo, preços ou códigos promocionais)
Modal de transporte errado
Destino errado
Documentação incorreta (por exemplo, conhecimento de carregamento, fatura)
Itens danificados
Carregamento/sequenciamento de carregamento incorretos
Processamento incorreto de pagamento

“sistema deve fornecer?”. O fato é que muitas empresas estabelecem suas plataformas de serviços básicos fundamentadas em dois fatores. O primeiro é a prática dos concorrentes ou a prática aceitável pela indústria. Na maioria delas, existem níveis mínimos e médios de desempenho de serviço. Esses níveis aceitáveis geralmente são bem conhecidos tanto pelos fornecedores quanto pelos clientes de toda a indústria. É comum ouvir executivos de logística e cadeia de suprimentos falarem sobre os compromissos de serviço ao cliente usando termos como “estamos tão bem quanto os concorrentes” ou “superamos o desempenho dos principais concorrentes”. O segundo fator advém da estratégia de marketing geral da empresa. Se uma empresa deseja se diferenciar dos concorrentes com base na competência logística, é necessário ter níveis elevados de serviços básicos. Se a empresa se diferencia com base no preço, ela provavelmente se comprometerá com níveis mais baixos de serviço logístico por causa dos recursos exigidos e dos custos relacionados ao alto nível de comprometimento.

O fato é que mesmo empresas com um alto nível de comprometimento com o serviço ao cliente, elas geralmente não assumem uma abordagem total de defeito zero para todos os clientes. O compromisso de serviço comum é o estabelecimento de padrões internos de desempenho para cada componente do serviço. Esses padrões normalmente refletem a prática predominante na indústria em combinação com uma consideração minuciosa do comprometimento de custos e recursos.<sup>5</sup>

Padrões típicos de serviço como taxa de atendimento de 97% ou entrega em três dias podem ser estabelecidos e, depois, o desempenho será monitorado de acordo com esses padrões internos. Embora geralmente se suponha que essa abordagem estratégica resulte em um atendimento aos clientes igual ou melhor que o dos concorrentes, ela não garante que os clientes estejam, de fato, satisfeitos com o desempenho total da indústria ou com o desempenho de uma organização que funciona acima dos padrões da indústria. Na verdade, só há uma maneira de assegurar que os clientes estão satisfeitos: perguntar a eles.

## SATISFAÇÃO DO CLIENTE

A SATISFAÇÃO DO CLIENTE há muito tempo tem sido um conceito fundamental da estratégia de marketing e de negócios. No entanto, na construção de um programa de satisfação do cliente, a primeira pergunta a ser respondida é: “O que significa dizer que um cliente está satisfeito?”. O método mais simples e mais amplamente aceito de definir a satisfação do cliente é conhecido como **atendimento às expectativas**. Dito de modo simples, se as expectativas de um cliente em relação ao desempenho de um fornecedor são atendidas ou superadas, ele estará satisfeito. Em contrapartida, se o desempenho percebido for pior do que o cliente esperava, ele estará insatisfeito. Inúmeras empresas adotaram essa estrutura de satisfação do cliente e seguem o compromisso de atender ou superar as expectativas dos clientes. Na verdade, muitas organizações foram além ao falar em encantar seus clientes por meio de um desempenho que supera as expectativas.

Embora essa estrutura de satisfação do cliente seja relativamente direta, as implicações para a construção de uma plataforma de serviço ao cliente não o são. Para construir essa plataforma, é necessário explorar mais plenamente a natureza das expectativas do cliente. O que os clientes esperam? De que modo eles formam essas expectativas? Qual é a relação entre a satisfação do cliente e a percepção dele em relação à qualidade total do serviço logístico? Por que muitas empresas não conseguem satisfazer os clientes, e por que tantas empresas são consideradas fracas em termos de qualidade logística? Se uma empresa satisfaz seus clientes, isso é suficiente? As seções a seguir apresentam alguns *insights* sobre essas perguntas críticas.

<sup>5</sup> Para uma excelente discussão sobre custos e serviços, veja Mariah M. Jeffery, Renee J. Butler, and Linda C. Malone, “Determining a Cost-Effective Customer Service Level,” *Supply Chain Management* (March 2008), p. 225.