

3

SERVIÇO AO CLIENTE

MARKETING FOCADO NO CLIENTE

- Conceito de Marketing
- Logística como Competência Estratégica Central
- Estrutura do Planejamento baseado no Ciclo de Vida do Produto

DEFINIÇÃO DE SERVIÇO AO CLIENTE

CAPACIDADE DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO BÁSICO

- Disponibilidade
- Desempenho Operacional
- Confiabilidade
- Conclusão

AS CRESCENTES EXPECTATIVAS DO CLIENTE

ATENDIMENTO DE PEDIDO PERFEITO

SERVIÇOS DE VALOR AGREGADO

- Serviços Focados no Cliente
- Serviços Focados na Promoção
- Serviços Focados na Manufatura
- Serviços Focados no Tempo
- Serviço Básico
- Conclusão

SATISFAÇÃO E SUCESSO DO CLIENTE: EXEMPLO DA BERGEN BRUNSWIG

- Eficiência no Gerenciamento de Custo
- Acesso ao Mercado
- Extensão do Mercado
- Criação de Mercado

RESUMO

QUESTÕES

A logística contribui para o sucesso das organizações fornecendo aos clientes entregas de produtos precisas e dentro de prazos. A pergunta-chave é: Quem é o cliente? Do ponto de vista da logística, o cliente é a entidade à porta de qualquer destino de entrega. Destinos típicos vão desde a residência do consumidor, as empresas varejistas e atacadistas até os locais de recebimento das fábricas e os depósitos das empresas. Em algumas situações, o cliente é uma outra organização ou um indivíduo que está tomando posse do produto ou serviço que está sendo entregue. Em várias outras situações, o cliente é uma instalação diferente da mesma empresa ou um parceiro comercial situado em alguma outra parte na cadeia de su-

primato. Independentemente do motivo e da finalidade da entrega, o cliente que está sendo atendido é o foco e a força motriz para o estabelecimento dos requisitos de desempenho logístico. Um perfeito entendimento daquilo em que consiste o serviço ao cliente é importante para o estabelecimento de uma estratégia logística. Este capítulo detalha a natureza do serviço ao cliente e o desenvolvimento de estratégias de implementação.

A primeira seção apresenta os conceitos fundamentais que permeiam a atividade de marketing orientada para o cliente, incluindo a questão de como a logística se enquadra na estratégia de marketing da empresa. A noção de diferenciação ou segmentação das

atividades logísticas está sendo cada vez mais utilizada como forma de satisfazer as necessidades específicas do cliente. Atualmente, a maioria dos setores da economia tem uma ou mais empresas que consideram a competência logística como seu principal recurso estratégico. Esta seção discorre também sobre as necessidades de apoio logístico durante o ciclo de vida do produto. Sua principal finalidade é apresentar a atividade de marketing como alicerce para a definição e o posterior debate do tema deste capítulo: a prestação de serviço ao cliente.

A segunda seção enuncia uma definição prática do serviço ao cliente. Essa definição torna-se a estrutura da seção seguinte, que examina a diversidade de fatores envolvidos no serviço básico ao cliente. Serviço básico ao cliente é definido em termos de disponibilidade, desempenho e confiabilidade.

As seções seguintes examinam as pressões que levam as empresas a se comprometerem permanentemente com um serviço básico ao cliente de alta qualidade. Elas destacam o fato de que as expectativas dos clientes estão em constante mudança; na verdade, os clientes estão se tornando cada vez mais exigentes. Nesse sentido, é apresentado o conceito de “compressão da janela de serviço”. Essa noção, de que o desempenho operacional preciso está se tornando a expectativa predominante, é destacada ainda mais na exposição subsequente sobre o pedido perfeito.

Finalmente, o capítulo vai além do serviço básico e introduz o conceito que envolve a combinação perfeita entre serviços de valor agregado e necessidades específicas do cliente. O livro aborda a utilização seletiva de serviços de valor agregado e apresenta a constatação fundamental de que fazer externamente, ou seja, executar serviços por empresas externas altamente especializadas, está se tornando cada vez mais comum. A seção final ilustra a dinâmica da mudança de enfoque nas relações comerciais, desde o serviço ao cliente até a sua satisfação e outras considerações.

O Capítulo 3 é essencial para um completo entendimento dos fatores que dão forma à estratégia logística. Nada faz sentido se as expectativas do cliente não forem totalmente correspondidas.

MARKETING FOCADO NO CLIENTE

A lógica deste princípio está no entendimento da maneira pela qual a competência logística contribui para o cumprimento da estratégia de marketing. As empresas orientadas pelas oportunidades de mercado consideram a satisfação das necessidades do cliente o principal motivo para o desempenho de suas atividades. O objetivo da atividade de marketing é penetrar em mercados específicos e gerar transações lucrativas. Essa postura, freqüentemente chamada de conceito de marketing, emergiu como parte das mudanças ocorridas no período pós Segunda Guerra Mundial: de mercados dominados pelo vendedor para mercados dominados pelo comprador. Nesta seção, a atenção é dirigida para três conceitos fundamentais. Primeiro, refere-se à essência do marketing orientado para o planejamento das operações. Em seguida, é abordado o advento da idéia relativa a crescente atenção ao desenvolvimento da logística como uma competência central. Essa noção de tratar a competência logística como um recurso estratégico é essencial para o planejamento da prestação de serviço ao cliente. Por fim, a natureza dinâmica daquilo que seria a melhor prática logística é examinada em termos das necessidades do ciclo de vida do produto. É importante entender que o desempenho logístico deve ser modificado ao longo do tempo para atender às novas necessidades de marketing. O exemplo da 7-Eleven do Japão ilustra uma aplicação do marketing focado no cliente.

Conceito de Marketing

O conceito de marketing fundamenta-se na identificação de necessidades específicas do cliente e, em seguida, busca corresponder a essas necessidades, vinculando os recursos disponíveis para satisfazê-las, de maneira individualizada. A idéia fundamental é a de que o máximo sucesso é alcançado à medida que todas as atividades relacionadas com o trabalho de marketing contribuem para atender às expectativas do cliente. O conceito de marketing baseia-se em três idéias fundamentais: as necessidades do cliente vêm antes de produtos ou serviços, os produtos e serviços têm valor apenas quando disponíveis e posicionados considerando a perspectiva do cliente, e rentabilidade é mais importante que volume. A competência logística encaixa-se na equação do sucesso de marketing pela maneira como afeta cada uma dessas idéias fundamentais.

FILOSOFIA DE GESTÃO – O ESTILO JAPONÊS

Em maio de 1974, a Ito-Yokado Company inaugurou sua primeira loja 7-Eleven no Japão, após adquirir os direitos de franquia da Southland Corporation. A Ito-Yokado é a varejista mais rentável do Japão e conseguiu conquistar esse título em parte devido à singular filosofia de prestação de serviço ao cliente adotada pela empresa. De fato, devido ao crescente sucesso da 7-Eleven, que se tornou a maior cadeia de lojas de conveniência do Japão, a Ito-Yokado pagou \$ 430 milhões por 70% de participação na empresa norte-americana, em 1990.

Sua filosofia de gestão baseia-se em uma idéia simples: o presidente Toshifumi Suzuki “não vende o que ele não comeria”. Portanto, três vezes por semana, Suzuki e outros diretores e gerentes reúnem-se para almoçar os produtos vendidos na 7-Eleven. Esses produtos variam de macarrão instantâneo e sanduíches prontos a polvo cozido. Qualquer produto em mau estado ou sem sabor não é vendido. Suzuki não pára aí. Também são feitas inspeções aleatórias da qualidade dos produtos, nas lojas, por um grupo de 200 provadores contratados em tempo integral.

Essa filosofia orientada para o cliente tem sustentação na capacidade logística. A 7-Eleven do Japão possui um dos sistemas mais sofisticados de monitoramento de produto do mundo. O sistema de \$ 200 milhões regula os níveis de estoque e também monitora a preferência dos clientes. Os balconistas ajudam nesse processo digitando características de clientes, como sexo e faixa etária aproximada, em cada compra. Esses dados são transmitidos instantaneamente para os centros de distribuição e para os fabricantes, visando o monitoramento permanente das tendências de compras. Os fabricantes utilizam os dados dos pontos-de-venda não apenas para a programação de sua produção, mas também para orientar as inovações de novos produtos. O estoque é mantido em um nível mínimo e qualquer item de pouca saída é abandonado. O espaço nas gôndolas é rigorosamente monitorado e reservado para atender às preferências locais.

As idéias de Suzuki estão funcionando. A 7-Eleven do Japão conseguiu obter uma margem operacional de 42% e espera-se que alcance lucros, antes de impostos, da ordem de \$ 680 milhões sobre vendas de \$ 1,44 bilhão no corrente ano. Com sua compra em 1990, a 7-Eleven do Japão deu um passo para comprovar sua tecnologia de ponta e seu enfoque no cliente, também nos Estados Unidos. Lojas experimentais estão sendo utilizadas no momento em Austin, Detroit e Reno. Essas experiências incluem o desafio logístico de entregar diariamente mercadorias frescas. Os resultados preliminares mostram um aumento de 10% nas vendas.

Fonte: Baseado em informações fornecidas por MILLER, Karen Lowry. Listening to shoppers' voices. *Business Week*, p. 69. Edição Especial de 1992 – Reinventing America.

A convicção de que as necessidades do cliente vêm antes de produtos ou serviços faz com que seja prioritário o amplo entendimento dos fatores que geram oportunidades de mercado. O ponto básico é entender as necessidades do cliente e desenvolver uma combinação de produtos e serviços que satisfaça àquelas necessidades. Se, por exemplo, os clientes estão satisfeitos com três opções de cores de um eletrodoméstico, faz pouco sentido oferecer seis cores. Também faz pouco sentido tentar vender apenas eletrodomésticos brancos se a seleção de cor for importante do ponto de vista do cliente. A idéia básica é conseguir desenvolver um discernimento suficiente das necessidades dos clientes, de modo que os produtos e serviços possam corresponder a essas necessidades. A atividade de marketing bem-sucedida começa com um estudo aprofundado dos clientes para identificar oportunidades de produtos e serviços. Se essas oportunidades são economicamente viáveis, existe a possibilidade de negócio: as necessidades do cliente vêm antes dos produtos.

Para que o esforço de marketing tenha sucesso, os produtos e serviços devem estar à disposição dos

clientes. Em outras palavras, os clientes devem poder obter prontamente os produtos desejados. Para viabilizar as compras dos clientes, os recursos da empresa vendedora devem estar orientados para os clientes e para a disponibilidade dos produtos. Quatro atributos aumentam o valor de um produto ou de um serviço para os clientes: forma, posse, tempo e lugar. A *forma* do produto surge, em grande parte, durante o processo de fabricação. No caso de um automóvel, por exemplo, a forma resulta da montagem de peças e componentes. No caso de serviços, a combinação de atividades necessárias para criar e entregar um “pacote” de serviços satisfatório ao cliente constitui o formato do serviço. No caso de um corte de cabelo, a forma é alcançada quando são concluídas atividades (como lavagem, corte e penteado). A atividade de marketing cria *posse*, informando clientes em potencial da disponibilidade de um produto ou de um serviço e permitindo sua aquisição. Assim, a função de marketing é identificar e transmitir os atributos físicos e comportamentais de um produto ou serviço e desenvolver mecanismos para as transações entre comprador e vendedor. A

logística deve equilibrar esta equação de valor atendendo às necessidades de *tempo* e *lugar*. Em essência, isso significa que a logística deve assegurar a disponibilidade do produto ou do serviço *quando* e *onde* o cliente deseja. No caso de produtos, o atendimento de tempo e lugar requer um esforço significativo e caro. Na prestação de um serviço, as vantagens são normalmente usufruídas enquanto o serviço está sendo executado. No entanto, para executar um serviço são necessários produtos. Em um corte de cabelo, consome-se xampu e condicionador. Empresas (como agências de viagem, lavanderias) e até mesmo igrejas, necessitam e consomem produtos enquanto executam seus respectivos serviços. Transações lucrativas somente ocorrem quando todos os quatro atributos essenciais são combinados de maneira oportuna e relevante para os clientes.

O terceiro aspecto fundamental de marketing como uma filosofia de negócio é a importância da ênfase na rentabilidade, em oposição ao volume de vendas. Uma dimensão importante de sucesso é o nível de rentabilidade resultante de transações acumuladas e não o volume de unidades vendidas. Portanto, variações em todos estes quatro atributos básicos – forma, posse, tempo e lugar – são justificáveis se um cliente ou um segmento de clientes valorizam e estão dispostos a pagar pela modificação. Voltando ao exemplo dos eletrodomésticos, supondo que as opções de cor disponíveis sejam creme, marfim e bronze, mas o cliente solicite um refrigerador amarelo: se o cliente estiver disposto a pagar um preço extra pela opção de cor específica, a solicitação poderá e deverá ser atendida, desde que a margem de contribuição para o lucro seja positiva. Como os mercados são normalmente compostos de vários segmentos diferentes, cada um com um conjunto particular de necessidades, o desafio é combinar as ofertas de produtos e serviços com as necessidades particulares de segmentos específicos. Esse marketing de segmentação deve ser direcionado por oportunidades de lucro e não pelo volume de vendas. O refinamento final da estratégia de marketing inclui o reconhecimento de que todos os aspectos específicos de uma oferta de produto ou serviço estão sujeitos à modificação, quando justificados pela rentabilidade.¹

Logística como uma Competência Estratégica Central

Uma maneira simples, porém útil, de analisar a atividade de marketing integrado é considerá-la do ponto de vista de sua composição. A composição das atividades de marketing constitui um conjunto de atividades projetadas para atrair clientes, alcançando, simultaneamente, os objetivos da empresa. Os chamados quatro P's – produto/serviço, promoção e propaganda, preço e ponto de distribuição – constituem a composição de marketing mais comum. O ponto fundamental na formulação de uma estratégia eficiente de marketing é integrar recursos comprometidos com essas atividades em um esforço para um máximo impacto sobre o cliente. Como já foi observado anteriormente, a logística é o processo que satisfaz a necessidades considerando tempo e lugar. Em resumo, assegura que as necessidades do cliente com relação à coordenação do tempo e de localização do estoque, e outros serviços pertinentes, sejam atendidas de maneira satisfatória. Portanto, a meta do desempenho logístico é o serviço ao cliente.

O impacto da logística sobre os clientes não precisa ser necessariamente passivo. Existem métodos alternativos de entrega de produtos que permitem alcançar, de maneira planejada, níveis significativamente diferentes de disponibilidade de estoque e tempos de ciclo ao longo da cadeia de suprimento. A competência logística é um meio concreto para atrair clientes que valorizam o desempenho em termos de tempo e lugar. Para outros clientes, as dimensões críticas do esforço de marketing podem ser promoção e propaganda ou preço. Independentemente da ênfase das atividades de marketing, o desempenho logístico é parte integrante de todas as estratégias, pois nenhuma transferência de posse pode ocorrer sem o cumprimento das exigências de tempo e lugar. No entanto, existem casos especiais em que a logística pode vir a ser uma competência central difícil de ser duplicada por outras empresas.

Talvez o principal exemplo de como duas empresas podem unir forças para explorar a logística como uma estratégia de negócio seja a história de sucesso da Procter & Gamble/Wal-Mart. Seus executivos conseguiram vislumbrar uma nova maneira de conduzir os negócios que serviu como base para reescrever os manuais sobre as “melhores práticas”. Embora os resultados dessa aliança sejam realmente impressionantes, também é verdade que as duas empresas desenvolveram separadamente suas competências logísticas, de maneira extraordinária e particular, antes de efetivarem sua aproximação. As citações a seguir fornecem uma visão geral de como seus principais executivos viam, cada um a seu modo, a competência logística.

1. O artigo clássico referente a esse ponto é SMITH, Wendell R. Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of Marketing*, 20, p. 3-8, July 1956. Consulte também LEVITT, Theodore. Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38:4, p. 45-56, July/Aug. 1960; BLATTBERG, R. C., SEN, S. K. Market segmentation using models of multidimensional purchasing behavior. *Journal of Marketing*, 38, Oct. 1974. p. 17-28; e PLUMMER, J. T. The concept and application of life cycle segmentation. *Journal of Marketing*, 38, Jan. 1974. p. 33-37.

“O motivo pelo qual a distribuição e o transporte alcançaram tanto sucesso na Wal-Mart foi o fato de os diretores e executivos considerarem essas atividades da empresa uma vantagem competitiva e não um mal necessário. E deram a elas apoio, investindo recursos. Muitas empresas não desejam aplicar recursos na distribuição, a menos que tenham de fazê-lo. A nossa empresa gasta, pois nós temos demonstrado continuamente que isso reduz nossos custos. Esse é um ponto estratégico muito importante para o entendimento da Wal-Mart.”²

“Estou cada vez mais convicto de que a estratégia de suprimento talvez seja o fator mais importante que pode influenciar nosso desempenho na obtenção de lucro, no decorrer dos próximos anos.”³

Embora a logística não seja a única capacitação que contribui para o sucesso das empresas, ela é fundamental para o atendimento aos clientes. Os aspectos de posicionamento estratégico da logística são discutidos mais pormenorizadamente no Capítulo 15. Neste momento, é importante entender que o desempenho da logística num ambiente competitivo depende de sua compatibilidade com a estratégia de marketing da empresa. Essa estratégia reflete-se nas dimensões do desempenho do serviço ao cliente. Normalmente, o desempenho desejado do serviço ao cliente modifica-se com o passar do tempo: o modelo do ciclo de vida é freqüentemente utilizado no planejamento de uma estratégia de marketing dentro de um contexto dinâmico. Uma breve revisão da dinâmica do ciclo de vida do produto serve para ilustrar como as necessidades logísticas do serviço ao cliente, em situações específicas de produto/segmento, modificam-se ao longo do tempo. A estrutura do ciclo de vida do produto mostra a dinâmica do planejamento das necessidades de serviço ao cliente.

Estrutura do Planejamento Baseado no Ciclo de Vida do Produto

Com a exposição feita até este ponto, fica claro que a logística pode ser estruturada de modo a proporcionar muito mais do que um apoio passivo às necessidades de marketing. A disponibilidade de estoque e o

tempo de resposta ao cliente, de uma empresa, devem variar em função das oportunidades de mercado e da situação competitiva do momento. A necessidade de conhecer as exigências logísticas no decorrer do tempo pode ser ilustrada por meio do modelo do ciclo de vida.⁴ Esse modelo ilustra as condições de competição que as empresas normalmente enfrentam durante a vida útil de um produto.⁵

A Figura 3.1 ilustra as quatro etapas do ciclo de vida do produto: introdução, crescimento, saturação ou maturidade e obsolescência ou declínio. Uma abordagem minuciosa de todas as questões relacionadas com a atividade de marketing para cada fase do ciclo de vida do produto foge ao escopo deste livro. No entanto, esta seção mostra como a composição das atividades de marketing da empresa deve ser modificada para atender às necessidades do cliente em cada fase. É dada ênfase à natureza dinâmica das necessidades logísticas no decorrer do ciclo de vida.

Introdução. Durante o estágio de *introdução* de um novo produto, são necessárias grande disponibilidade do produto e grande flexibilidade logística. Como o principal objetivo da introdução é conquistar uma parcela de mercado, é essencial a existência de disponibilidade de estoque para os clientes. O planejamento do apoio logístico para novos produtos também deve permitir que a empresa forneça um ressurgimento rápido e consistente. O fato de muitas vezes não existir nenhum retrospecto de vendas confiável, somado ao fato de que as previsões são, na melhor das hipóteses, projeções hipotéticas, significa que os planos de reposição devem ser baseados em contingência. Normalmente, é necessário um alto volume de propaganda e promoção durante o estágio introdutório, quando os clientes potenciais são informados dos atributos de um produto e convencidos a fazer a compra inicial. Uma cadeia varejista, por exemplo, pode concordar em adquirir estoque de um novo produto, a título de experiên-

2. Joe Hardin, vice-presidente executivo de logística e pessoal, Wal-Mart, em WALTON, Sam, HUEY, John. *Sam Walton, made in America: my story*. New York: Doubleday, p. 206, 1992.

3. John Smale, ex-presidente da Procter & Gamble, em DUMAINE, Brian. P & G rewrites the marketing rules. *Fortune*, p. 46, 6 Nov. 1989.

4. O ciclo de vida do produto é uma aplicação especial do conceito mais amplo de adequação no tempo apresentado no texto sobre os objetivos da integração da logística no Capítulo 2.

5. Um trabalho anterior relativo à estratégia de marketing ao longo do ciclo de vida do produto pode ser encontrado em LEVITT, Theodore. Exploit the product life cycle. *Harvard Business Review*, 43:6, p. 81-94, Nov./Dec. 1965; e KAMINSKI, Peter F., RINK, David R. PLC: the missing link between physical distribution and marketing planning. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 14:6, p. 77-92, 1984; CAVINATO, Joseph. Product life cycle: logistics rides the roller coaster. *Distribution*, 86:9, p. 12-20, Sept. 1987; e LELE, Milind. Matching your channels to your products' life cycle. *Business Marketing*, 71:12, p. 60-69, Dec. 1986.

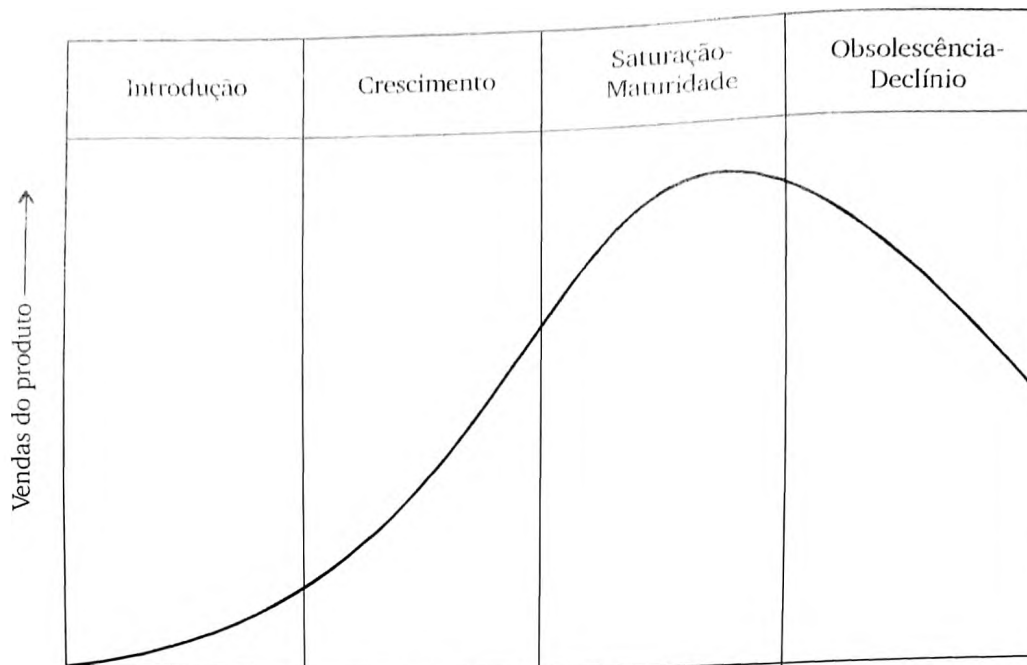


Figura 3.1 *Conceito de ciclo de vida do produto.*

cia, apenas se tiver um desconto promocional ou um abatimento. Neste caso, o reabastecimento rápido de estoque deve ser feito caso o produto conquiste a aceitação do cliente, pois faltas de estoque ou a entrega irregular durante esse período crítico podem prejudicar a estratégia de marketing adotada. Essa seria a melhor opção para proteção, em caso de não-aceitação do produto por parte do cliente. Portanto, a logística tem papel fundamental no esforço integrado de marketing. Como a posição no mercado não está assegurada, as remessas tendem a ser pequenas e a frequência dos pedidos irregular, pois as empresas e seus clientes se protegem contra a possibilidade de ficarem com mercadoria encalhada. Como resultado dessas características, os custos logísticos da fase introdutória são normalmente altos.

No passado, a maior parte do crescimento era decorrente da expansão das linhas de produtos existentes ou da aquisição de marcas de outras empresas. Atualmente, as projeções de crescimento futuro indicam que este será altamente dependente do desenvolvimento de novos produtos. Essa mudança de ênfase em direção a novos produtos é importante para a logística por três motivos.

Primeiro, a maior ênfase no desenvolvimento de novos produtos significa que, no futuro, os sistemas logísticos devem ser projetados para suportar uma variação mais ampla das linhas de produtos e das unidades em estoque. Necessidades diferenciadas de manuseio, transporte e embalagem irão aumentar com a expansão das linhas de produtos, exigindo uma maior

flexibilidade do sistema logístico. Se, por exemplo, uma ampliação de uma linha de produtos exigir equipamento especial, como caminhões refrigerados ou vagões-tanque, a logística se tornará ainda mais complexa.

O segundo motivo é a maior necessidade de atender a diferentes mercados por meio de múltiplos canais. Com a expansão dos mercados, os produtos tornam-se normalmente mais especializados e são vendidos a grupos menores de clientes. Atingir esses mercados especializados significa, geralmente, atender aos clientes por meio de diversos canais de marketing. A consequência disso é uma fragmentação do volume de produtos entre esses diversos canais, que irá resultar em menor oportunidade de consolidação das operações logísticas destinadas a reduzir custos.⁶

O terceiro motivo da importância logística para a introdução de novos produtos é o fato de que a atividade de marketing não é de maneira alguma uma ciência exata. Como já foi observado anteriormente, o desenvolvimento de novos produtos requer uma interpretação das necessidades do cliente. Além disso, o novo produto deve ser desenvolvido e seus atributos divulgados no sentido de informar e convencer seus compradores finais. Mais da metade de todos os novos produtos introduzidos não tem longevidade suficiente no mercado para cobrir seus custos de desen-

6. Vários aspectos estruturais dos canais de distribuição e de sua contrapartida nas operações logísticas são abordados no Capítulo 4.

volvimento.⁷ Do ponto de vista logístico, é difícil prever que produtos serão bem-sucedidos e que produtos serão um fracasso. Deve-se tomar extremo cuidado para não aumentar o risco de fracasso de um novo produto não fornecendo apoio logístico adequado durante sua introdução no mercado. De outro modo, o acúmulo de estoque e o esforço logístico por antecipação a vendas que nunca se materializam podem ser extremamente dispendiosos. Assim, a logística aplicada a novos produtos é uma questão de equilíbrio entre fornecer produtos em volume suficiente e evitar um apoio ou comprometimento excessivo durante o estágio de introdução.

Crescimento. No estágio de *crescimento* do ciclo de vida, o produto alcança um nível de aceitação no mercado e as vendas tornam-se um pouco mais previsíveis. A ênfase logística muda normalmente de uma necessidade de atendimento a *qualquer custo* para um maior equilíbrio entre o custo e o serviço prestado. Os comprometimentos com o serviço ao cliente são normalmente planejados para alcançar as projeções de lucro. A chave é atingir o ponto de equilíbrio o mais rapidamente possível e, em seguida, expandir a cobertura de mercado. Como os produtos estão ganhando maior aceitação por parte dos clientes, existe potencial para que seja alcançado um alto nível de transações lucrativas durante a etapa de crescimento. A penetração no mercado aumenta rapidamente. Os prazos e as condições de venda são normalmente ajustados, refletindo descontos por volume e promoções, de modo que a máxima eficiência logística possa ser atingida. Durante o estágio de crescimento, o desafio de marketing é conseguir uma demanda cada vez maior. É nesse estágio que a empresa tem a melhor oportunidade de projetar operações logísticas visando à obtenção de lucro. A atividade de marketing requer poucos (ou nenhum), serviços logísticos especiais. Os canais de marketing bem-sucedidos são relativamente simples e bem definidos, como, por exemplo, para os produtos normalmente vendidos apenas por varejistas tradicionais e atacadistas. Esses estabelecimentos convencionais vendem volumes cada vez maiores, o que oferece enorme oportunidade para que sejam alcançadas economias de escala nas operações logísticas.

7. Diversos autores utilizam valores diferentes para abordar índices de falhas de produtos e o potencial de amortização dos custos de desenvolvimento. Por exemplo, POWER, Christopher et al. Flops: too many new products fail. *Business Week*, p. 76-82, 16 Ago. 1993, abordaram um estudo realizado pela Kuczmariski & Associates, que revelou que apenas 56% dos novos produtos ainda permanecem no mercado cinco anos após sua introdução.

O nível adequado de serviço ao cliente, para sustentar logicamente o crescimento do mercado, é uma questão complexa. A capacidade operacional de oferecer altos níveis de disponibilidade do produto paralelamente a respostas consistentes e rápidas aos pedidos dos clientes tem um custo elevado. A próxima seção, relativa ao serviço básico ao cliente, mostra que o *custo* de um aumento no nível de serviço ao cliente cresce a taxas progressivamente muito maiores que o nível de desempenho real alcançado. Portanto, as empresas que oferecem níveis muito altos de serviço ao cliente incorrem em custos logísticos totais elevados.

Uma avaliação pouco cuidadosa, por parte dos executivos, da relação entre serviço prometido e seu impacto sobre o custo e as vendas pode resultar em expectativas irreais para o cliente. Em face da atual disponibilidade de tecnologia aplicada à logística, é possível oferecer quase qualquer nível de serviço, se a empresa estiver disposta a pagar o respectivo preço. Realmente, várias empresas assumem um compromisso de serviço que ultrapassa as necessidades de sucesso de marketing. O ponto-chave está em assumir esses comprometimentos dentro de um projeto estratégico, e não ao acaso. Questões relativas ao compromisso de serviço básico ao cliente são discutidas em seções subseqüentes deste capítulo. Neste ponto, é importante enfatizar que o comprometimento da empresa com o serviço básico ao cliente, para dar apoio ao produto, é formulado durante a fase de prosperidade dos negócios, no estágio de crescimento do ciclo de vida do produto.

Saturação-maturidade. O estágio de *saturação-maturidade* é caracterizado por uma concorrência acirrada. Um produto bem-sucedido gera usualmente concorrência de diversos produtos substitutos. Em resposta à concorrência, ajustes no preço e no serviço apresentam-se como uma estratégia-padrão de acomodação. O desempenho logístico durante o estágio de saturação torna-se, geralmente, altamente seletivo. Os concorrentes ajustam seu comprometimento com o serviço básico e oferecem serviços exclusivos de valor agregado, num esforço que visa a criação de fidelidade por parte dos clientes mais importantes. São efetuados gastos mais elevados na logística, com o objetivo de assegurar um serviço excepcional a clientes preferenciais.

Na fase de maturidade mercadológica, os canais tradicionais apresentam-se indefinidos e complexos. Varejistas, por exemplo, vendem por atacado, atacadistas vendem a varejo, lojas de bens duráveis vendem roupas, lojas de departamentos vendem alimentos, lojas de alimentos vendem eletrodomésticos e lojas de

descontos vendem de tudo. A estrutura resultante de arranjos tradicionais de marketing caracteriza uma espécie de comercialização cruzada, (*scrambled merchandising*)⁸.

A comercialização cruzada altera a maneira de se operar. Os produtos acabados freqüentemente chegam ao varejista por meio de diversos acordos com atacadistas, distribuidores, intermediários, montadoras e até diretamente com fabricantes. Em alguns casos, os produtos ignoram inteiramente os fluxos convencionais e vão diretamente para a residência do consumidor. Esses padrões não usuais de entrega exigem uma adaptação substancial dos sistemas de apoio logístico.

Para adaptar a logística de múltiplos canais durante a maturidade do ciclo de vida de um produto, fabricantes e varejistas estabelecem depósitos de distribuição. A finalidade da operação de uma rede de depósitos é permitir a satisfação das necessidades de serviço de diferentes canais. A tarefa simples de entregar a produção diretamente a poucos destinos é substituída por uma variedade de capacidades de distribuição alternativa que se ajusta às necessidades específicas dos clientes. Na logística de múltiplos canais, é entregue um menor volume em qualquer localidade e são executados serviços especiais para clientes específicos. O resultado normal são custos logísticos mais altos por unidade. As condições competitivas no estágio de maturidade de um produto aumentam a complexidade logística e reforçam a necessidade de flexibilidade operacional.

Obsolescência-declínio. A prosperidade dos estágios de crescimento e de saturação-maturidade termina quando o produto entra no estágio de *obsolescência-declínio*. Quando um produto está em declínio, os executivos avaliam as alternativas de abandonar o produto ou restringir sua distribuição. O desempenho logístico deve ser adaptado para apoiar as operações de forma continuada, sem, no entanto, assumir um risco excessivo no caso de surgir a necessidade de retirar o produto do mercado. Portanto, o risco mínimo torna-se uma meta mais importante do que alcançar o custo logístico unitário mais baixo.

O conceito de ciclo de vida do produto, ainda que um pouco abstrato e excessivamente simplificado, ilustra o escopo típico das estratégias logísticas básicas necessárias para direcionar as necessidades de serviço no

decorrer do tempo. Não existem regras "obrigatórias". O desempenho logístico, da mesma maneira que todos os outros elementos da atividade de marketing, deve ser ajustado estrategicamente ao mercado e à situação competitiva. O nível e a natureza das atividades logísticas mudam no decorrer do ciclo de vida do produto. Geralmente, a introdução de novos produtos exige altos níveis de desempenho logístico e flexibilidade de adaptação às mudanças rápidas nas projeções de volume. Essa ênfase muda normalmente em direção à racionalização do serviço e do custo durante os estágios de crescimento de saturação-maturidade. No estágio da obsolescência-declínio, a empresa deve adequar a logística de modo a reduzir o risco. Além disso, um sistema logístico deve ser projetado para manter flexibilidade e ser capaz de competir em qualquer instante ao longo do tempo. Isso requer uma perspectiva clara do que é o serviço ao cliente e como ele deve ser executado.

DEFINIÇÃO DE SERVIÇO AO CLIENTE

A atividade de marketing determina o desempenho logístico apropriado. Portanto, a questão estratégica crítica é determinar a combinação de serviços e seu formato desejado, de modo a apoiar e estimular transações rentáveis para a empresa.

Embora concorde que o serviço ao cliente é importante, a maioria dos executivos encontra dificuldade para explicar exatamente o que ele é e no que consiste. Duas explicações comuns são *fácil de negociar com* e *sensível às necessidades do cliente*. Embora essas generalizações sejam atraentes do ponto de vista qualitativo, é difícil interpretar o significado de "fácil de negociar com" para empresas que lidam diariamente com inúmeros clientes. Para desenvolver uma estratégia de serviço ao cliente, é necessário desenvolver uma definição operacional do serviço ao cliente.

LaLonde e Zinszer pesquisaram várias maneiras de como o serviço ao cliente pode ser visto: (1) como uma atividade; (2) em termos de níveis de desempenho; e (3) como uma filosofia de gestão.⁹ Uma visão do serviço ao cliente como *atividade* sugere que ele pode ser gerenciado. Pensar no serviço ao cliente em termos de *níveis de desempenho* tem relevância desde que o serviço possa ser mensurado com precisão. A noção de serviço ao cliente como *uma filosofia de gestão* mostra a importância da atividade de marketing orientada para o cliente. As três dimensões são impor-

8. A comercialização cruzada é a venda de produtos por canais diferentes, como postos de gasolina, supermercados etc. (N.T.)

9. Consulte LALONDE, Bernard J. ZINSZER, Paul H. *Customer service: meaning and measurements*. Chicago, Ill.: The Council of Logistics Management, 1976.

tantes para o entendimento dos fatores que contribuem para o serviço bem-sucedido ao cliente.

Uma definição ampla de serviço ao cliente deve abranger todas as três perspectivas. LaLonde e seus associados oferecem a seguinte definição:

“O serviço ao cliente é um processo cujo objetivo é fornecer benefícios significativos de valor agregado à cadeia de suprimento de maneira eficiente em termos de custo.” Esta definição mostra a tendência de se considerar o serviço ao cliente como uma atividade decorrente de um processo sujeito aos conceitos de gerenciamento da cadeia de suprimento.¹⁰

É evidente que um excelente desempenho de prestação de serviço ao cliente tende a adicionar valor para todos os membros da cadeia de suprimento. Portanto, um programa de serviço ao cliente deve identificar e dar prioridade a todas as atividades importantes destinadas a atingir objetivos operacionais. Um programa de serviço ao cliente também deve incorporar medidas de monitoramento de desempenho. O desempenho deve ser monitorado para atingir metas e ter relevância. O fator principal no planejamento de uma estratégia de serviço ao cliente continua sendo a questão: O custo para atingir as metas estabelecidas de serviço representa um investimento razoável? E, caso o investimento seja razoável, para que clientes? Por fim, é possível oferecer aos clientes preferenciais algo mais do que um serviço básico de alto nível? Um serviço adicional além do básico é normalmente denominado serviço de *valor agregado*. Os serviços de valor agregado são, por definição, exclusivos para clientes específicos e representam extensões do programa de serviço básico da empresa.

CAPACIDADE DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO BÁSICO

No Capítulo 1, foram identificados três fatores fundamentais do serviço ao cliente: disponibilidade, desempenho e confiabilidade. Esses atributos são abordados agora mais pormenorizadamente. Diversas pesquisas têm abordado a importância relativa dos três atributos do serviço em diferentes situações. A conclusão geral é de que todos esses três aspectos do serviço são importantes. No entanto, determinado atributo pode

ser mais ou menos importante, dependendo da situação de mercado.

Disponibilidade

A disponibilidade é a capacidade de ter o produto em estoque no momento em que ele é desejado pelo cliente. Ela pode ser obtida de várias maneiras. A prática mais comum é armazenar estoque em antecipação aos pedidos dos clientes. A quantidade e a localização dos depósitos, assim como a política de estoque para cada um, constituem questões básicas durante a fase do projeto do sistema logístico.¹¹ O planejamento de alocação de estoque é baseado, normalmente, em previsões das necessidades e pode incluir estratégias diferenciadas para itens específicos, como resultado dos níveis de vendas, importância do item específico para a linha de produtos, rentabilidade e valor do produto. O estoque pode ser classificado em dois grupos: estoque básico (determinado pelas previsões das necessidades futuras cujo objetivo é dar suporte à disponibilidade básica) e estoque de segurança (para cobrir a demanda acima dos volumes previstos e ajustar variações operacionais inesperadas).

A rede de depósitos operada por empresas diferentes, que vendem para os mesmos tipos de clientes, pode variar consideravelmente. As subsidiárias da Johnson & Johnson operam tradicionalmente uma rede limitada de três ou quatro instalações para atender aos Estados Unidos. A Nabisco Foods utiliza mais de dez instalações para sustentar as necessidades logísticas na mesma área geográfica. Geralmente, quanto maior é o número de depósitos de um sistema, maior é o estoque médio necessário para dar apoio a determinado nível de disponibilidade de estoque.

Um aspecto importante da disponibilidade é a política de estoque de segurança da empresa. O estoque de segurança existe para compensar erros de previsão e amenizar atrasos de entrega durante o reabastecimento do estoque básico. Geralmente, quanto maior for o desejo da empresa de dispor de uma proteção contra faltas de estoques, maior é o estoque de segurança necessário. Assim, um comprometimento de um alto nível de estoque de segurança normalmente implica estoque médio maior. Em situações de grande incerteza, o estoque de segurança pode representar mais da metade do estoque médio da empresa.

Várias empresas adotam arranjos logísticos alternativos para complementar sua capacidade de disponibilidade de estoque para os clientes. Uma empresa pode,

10. LALONDE, Bernard J., COOPER, Martha C., NOORDEWIER, Thomas G. *Customer service: a management perspective*. Oak Brook, Ill : The Council of Logistics Management, 1988.

11. Consulte o Capítulo 16.

por exemplo, operar dois depósitos: um designado como o local de serviço principal e outro designado como uma fonte secundária de estoque de apoio. Suponhamos que o depósito principal seja um grande centro de distribuição automatizado localizado em Chicago, e que o depósito secundário seja uma pequena instalação menos eficiente, em St. Louis. O depósito principal seria o local preferencial de despacho para a maioria dos produtos, com o objetivo de tirar proveito do equipamento automatizado, da eficiência e da localização, enquanto o depósito secundário ou de apoio estaria disponível para o caso de ocorrer falta de estoque no depósito de distribuição principal. As empresas que se utilizam de depósitos secundários ou de apoio procuram torná-los conhecidos de seus clientes. Ocasionalmente, o local principal só tem disponível parte do pedido, enquanto que o local secundário tem como suprir a outra parte. Nesse caso, a menos que as duas partes do pedido possam ser combinadas antes da entrega, o cliente receberá uma entrega dividida. O fato de a empresa vendedora fazer esforços extraordinários para ter estoque disponível, em vez de deixar pendente parte de uma remessa, pode ser uma indicação positiva de dedicação e comprometimento com a satisfação das necessidades do cliente. Esses casos de satisfação das necessidades do cliente, por antecipação a problemas operacionais, são chamados *recuperação do serviço*.¹² Eles serão abordados mais detalhadamente neste capítulo, quando for apresentado o conceito do atendimento de pedido perfeito.

Pelo exposto, fica claro que para alcançar altos níveis de disponibilidade de estoque, de forma consistente, é necessário muito mais planejamento do que a simples formação de estoque em depósitos com base nas projeções de vendas. Na verdade, o ponto importante é alcançar altos níveis de disponibilidade de estoque para clientes selecionados ou preferenciais, mantendo, ao mesmo tempo, o investimento geral em estoque e instalações em um nível mínimo. Esse desempenho diferenciado e preciso requer a integração total de todos os recursos logísticos, bem como metas explícitas referentes a comprometermos de disponibilidade com clientes específicos. Programas de diferenciação confiáveis em termos de disponibilidade de estoque não são concebidos nem administrados com base "na média". Neles, a disponibilidade é baseada nas três medidas de desempenho seguintes: frequência de faltas de estoque, índice de disponibilidade e expedição de pedidos completos. Esses três fatores determinam a capacidade da empresa de atender a necessidades específicas de cada um de seus clientes.

12. HESKETT, James L., SASSER, Jr., W., Earl, HART, Christofer W. L. *Service breakthroughs: changing the rules of the game*. New York : The Free Press, 1990.

Frequência de Faltas de Estoque. A frequência de faltas de estoque mostra a fragilidade ou a adequação do estoque disponível para atender os clientes. Em outras palavras, essa medida indica se um produto está disponível para ser enviado aos clientes. Uma falta de estoque ocorre quando a demanda ultrapassa a disponibilidade de um produto. A frequência de faltas de estoque é medida pela quantidade de vezes em que a demanda de um produto específico excede sua disponibilidade. O total de todas as faltas de estoques, de todos os produtos, indica a capacidade da empresa para a prestação de serviço básico. Essa medida não considera o fato de que a disponibilidade de alguns produtos pode ser mais crítica do que a disponibilidade de outros. No entanto, a frequência de faltas de estoque é o ponto de partida para a análise do nível da disponibilidade de estoque.

Índice de Disponibilidade. O índice de disponibilidade mede a *magnitude ou o impacto* das faltas de estoque no decorrer do tempo. O simples fato de um produto estar fora de estoque não significa, necessariamente, o não-atendimento ao cliente. Antes que uma falta de estoque afete o desempenho do serviço, é necessário avaliar a necessidade do cliente. Em seguida, é importante verificar se o produto está disponível e determinar quantas unidades o cliente deseja. O desempenho, em termos de índice de disponibilidade, é normalmente especificado nos objetivos do serviço ao cliente. Apurando a magnitude das faltas de estoque, é possível determinar a capacidade da empresa para satisfazer as necessidades dos clientes. Se, por exemplo, um cliente faz um pedido de 50 unidades e apenas 47 unidades estão disponíveis, o índice de disponibilidade do pedido é de 94% (47/50). Para mensurar corretamente o índice de disponibilidade, o procedimento normal é avaliar o desempenho no decorrer de um período de tempo específico que inclua vários pedidos dos clientes. Assim, o desempenho medido pelo índice de disponibilidade pode ser apurado para um cliente ou para um grupo de clientes, bem como para um segmento de negócio desejado.

O índice de disponibilidade também pode ser utilizado para diferenciar o nível de serviço a ser oferecido em produtos específicos. No exemplo anterior, se todos os 50 produtos são essenciais, um índice de disponibilidade do pedido de 94% pode resultar em falta de estoque na operação do cliente e criar considerável insatisfação. No entanto, se a maioria dos 50 produtos são itens de baixa rotação, um índice de disponibilidade de 94% pode ser satisfatório. Nesse caso, o cliente pode ou não aceitar uma postergação da entrega, ou até mesmo estar disposto a fazer um pedido separado dos itens em

falta. A empresa pode, também, identificar produtos que são essenciais para seus clientes, e ter índices de disponibilidade mais altos desses produtos. Em resumo, podem ser desenvolvidas estratégias baseadas no índice de disponibilidade para atender às expectativas do cliente.

A frequência de faltas e o índice de disponibilidade de estoque dependem das práticas de emissão de pedidos dos clientes. Se, por exemplo, uma empresa faz pedidos freqüentes de pequenas quantidades para reabastecimento, a probabilidade de faltas de estoque aumentará em decorrência da variabilidade das remessas. Todos os pedidos de reabastecimento têm a mesma probabilidade de atraso de entrega. Assim, à medida que o número de pedidos que afetam o estoque de segurança aumenta, mais faltas de estoque irão ocorrer. De outro modo, se uma empresa faz um menor número de grandes pedidos de reabastecimento, a provável frequência de faltas de estoque será menor e o índice de disponibilidade esperado será mais alto. A frequência de faltas e o índice de disponibilidade de estoque são inversamente relacionadas à quantidade solicitada nos pedidos. Essas relações serão tratadas minuciosamente nos Capítulos 8 e 9.

Expedição de pedidos completos. Os pedidos expedidos completos são uma medida da capacidade da empresa de ter disponível estoque para atender todo o pedido de um cliente. É uma medida rigorosa, visto que considera a disponibilidade total como padrão de desempenho aceitável. Pedidos expedidos completos aumentam a probabilidade de os clientes receberem pedidos perfeitos, desde que todos os outros aspectos do desempenho tenham zero defeitos.

Essas três medidas de disponibilidade juntas identificam até que ponto a política de estoque da empresa está atendendo às expectativas do cliente. Elas também formam a base para a avaliação do nível apropriado de disponibilidade a ser mantido no pacote de serviços básicos da empresa.

Desempenho Operacional

A visão do que seja competência logística no âmbito dos ciclos de atividades foi apresentada no Capítulo 2. O ciclo de atividades pode ser entendido como a estrutura operacional da logística. No Capítulo 2, os ciclos de atividades foram diferenciados em função da missão, do tipo de cliente atendido e do grau de incerteza operacional experimentado no decorrer do tempo. Medidas operacionais determinam o desempenho do ciclo de atividades quanto a: (1) velocidade; (2) consistência; (3) flexibilidade; e (4) falhas e recupe-

ração. O desempenho operacional envolve comprometimento logístico com o prazo de execução esperado e sua variação aceitável.

Velocidade. A velocidade do ciclo de atividades é medida pelo tempo decorrido desde o momento em que um pedido é colocado até a chegada da remessa ao cliente. Esse aspecto deve ser analisado do ponto de vista do cliente. O tempo necessário para a conclusão do ciclo de atividades pode ser muito diferente, dependendo do projeto do sistema logístico. Em função do nível tecnológico de comunicação e transporte, os ciclos de pedidos podem variar entre apenas algumas horas e várias semanas.

Naturalmente, a maior disponibilidade de estoque e a maior velocidade operacional são obtidas pela consignação de estoque ao cliente. Em acordos de consignação, o produto é estocado no estabelecimento do cliente até que ocorra a demanda. Embora a consignação possa ser ideal do ponto de vista do cliente, ela pode ser uma forma cara de fazer negócios para o fornecedor. Os acordos de consignação normalmente são limitados a itens críticos que podem representar perda significativa em eficiência ou eficácia, caso não estejam disponíveis exatamente no momento necessário, como peças de máquinas e suprimentos médicos de emergência. Podem ser encontradas situações típicas de consignação na comercialização entre empresas e no setor de saúde. A disposição de um fornecedor de consignar e a de um cliente de manter um estoque de segurança são freqüentemente um reflexo da balança de poder na relação entre empresas.

O acordo entre empresas mais comum é o compromisso de entrega do fornecedor segundo as expectativas dos clientes em termos de velocidade do ciclo de atividades. Em situações críticas, o serviço pode ser executado em algumas horas por meio de uma entrega especial a partir de um depósito local, ou em 24 horas, utilizando serviços de transporte confiáveis. Normalmente, as relações comerciais formam-se em torno das expectativas de desempenho do ciclo de atividades que viabilizam operações logísticas eficientes atendendo, ao mesmo tempo, às necessidades do cliente. Em outras palavras, nem todos os clientes necessitam ou desejam máxima rapidez se ela resultar num aumento no preço ou no custo logístico final.

A coordenação no tempo, do ciclo de atividades, tem relação direta com as necessidades de estoque. Normalmente, quanto mais rápido é o desempenho planejado, menor é o nível de investimento em estoque por parte dos clientes. Essa relação entre prazo de execução do

fornecimento e investimento do cliente em estoque é fundamental em operações logísticas baseadas no tempo.¹³

Consistência. Embora a velocidade do serviço seja essencial, a maioria dos executivos de logística dá mais importância à consistência. Consistência é a capacidade de uma empresa executar seus serviços dentro dos prazos de entrega esperados de maneira constante. A falta de consistência obriga o cliente a manter estoques de segurança maiores para proteger-se contra possíveis atrasos nas entregas. Enquanto a disponibilidade permite ter a capacidade de fornecer produtos no momento necessário e a velocidade do ciclo de atividades concorra para executar todo o trabalho necessário para a entrega no prazo predeterminado, a consistência significa cumprimento de compromissos de entrega pontual no decorrer do tempo. A consistência é fundamental para as operações logísticas.

Flexibilidade. Flexibilidade operacional é a capacidade da empresa de lidar com solicitações extraordinárias de serviço dos clientes. A competência logística das empresas está diretamente relacionada com a maneira como são tratadas circunstâncias inesperadas. Acontecimentos típicos que exigem operações flexíveis são: (1) modificações em acordos de serviço básicos, como mudanças ocasionais nos destinos de entrega; (2) apoio para programas específicos de marketing e vendas; (3) introdução de novos produtos; (4) retirada de comercialização de produtos; (5) falha no suprimento; (6) retirada de produtos do mercado; (7) customização de nível de serviço para mercados ou clientes específicos; e (8) modificação ou customização de produtos dentro do sistema logístico, como, por exemplo, aposição de preços, composição do sortimento de produtos ou embalagens.¹⁴ De maneira geral, a essência da excelência logística está na capacidade de ser flexível. Geralmente, a competência logística da empresa depende da capacidade de “ser maleável”, quando apropriado, para satisfazer uma necessidade de um cliente importante. O exemplo fornecido pela Picker International ilustra a flexibilidade logística.

Falhas e Recuperação. Independentemente do nível de excelência das operações logísticas das empresas, podem ocorrer erros. O atendimento contínuo

13. Consulte o Capítulo 15.

14. BOWERSOX, Donald J. DAUGHERTY, Patricia J. DRÖGE, Cornelia L. et al. *Leading edge logistics: competitive positioning for the 1990's*. Oak Brook Ill. : The Council of Logistics Management, 1989. p. 198.

das necessidades de serviço em todos os tipos de situações operacionais é uma tarefa difícil. Às vezes, podem ser estabelecidos programas para evitar ou adaptar situações especiais, evitando-se, assim, comprometimentos. Como pode ser visto adiante, esses comprometimentos não rotineiros devem cingir-se a situações que possam ser justificadas. Em programas de serviço básico, o importante é prever que contratempos ou falhas no serviço poderão ocorrer, dispondo-se de planos de contingência para normalizar situações. Assim, um programa de serviço básico garante um alto nível de serviço, embora nenhum programa seja à prova de falhas. Quando ocorrem falhas, o programa de serviço ao cliente deve conter planos de contingência que identifiquem providências de recuperação e mensurem o nível de acerto.

Confiabilidade

Em logística, qualidade é sinônimo de confiabilidade. Um fator fundamental da qualidade em logística é a capacidade de manter níveis de disponibilidade de estoque e de desempenho operacional planejados. Além dos padrões de serviço, a qualidade inclui a capacidade e a disposição para fornecer rapidamente informações precisas ao cliente sobre operações logísticas e *status* de pedidos. Algumas pesquisas indicam que a capacidade de uma empresa de fornecer informações precisas é uma das provas mais significativas da competência do serviço ao cliente. Os clientes consideram cada vez mais o fato de que informações antecipadas sobre o conteúdo e a posição de um pedido são mais fundamentais do que o cumprimento do pedido completo. Os clientes detestam surpresas! Quase sempre se conformam com situações de falta de estoque ou de atraso na entrega, quando são notificados antecipadamente.

Além da confiabilidade no serviço, um fator importante da qualidade do serviço é o aprimoramento contínuo. Executivos de logística, da mesma maneira que outros executivos da empresa, estão interessados em atingir os objetivos operacionais com um mínimo de contratempos possível. Uma maneira de alcançar esses objetivos é aprender com os erros e aprimorar o sistema operacional para evitar recorrência.

A condição para alcançar qualidade logística é a avaliação constante. A disponibilidade de estoque e o desempenho operacional são essenciais aos olhos dos clientes, porém, um desempenho de alto nível só pode ser mantido por meio de apuração precisa dos erros e acertos. São importantes três tipos de fatores na avaliação da qualidade do serviço: variáveis, unidades e base.

FLEXIBILIDADE EM FAVOR DA VIDA

A Picker International fabrica equipamentos de imagem de ressonância magnética, dispositivos de varredura eletrônica do tipo CAT, equipamentos de raio-X e sistemas de medicina nuclear. A distribuição desses equipamentos requer que a Picker mantenha alta flexibilidade e grande rapidez na entrega, especialmente em remessas de emergência. A Picker considera que seu tipo de atendimento mais crítico ocorre quando uma máquina está fora de serviço, e o paciente, esperando no hospital, não consegue os diagnósticos necessários. A equipe de logística da Picker formulou três possíveis abordagens para o problema, dependendo da urgência da situação. Em outras palavras, a abordagem utilizada depende do fato de o hospital dispor ou não de um modo alternativo de conseguir o diagnóstico.

Quando a situação é extremamente crítica, as peças ou o equipamento são entregues no hospital dentro de uma ou duas horas por um dos 16 depósitos de apoio operados por terceiros para a Picker, localizados por todo o país. Quando há um pouco mais de tempo disponível, a Picker pode entregar o equipamento necessário no hospital dentro de quatro ou cinco horas, por meio de um serviço de entrega rápida que leve o equipamento ou as peças necessárias ao aeroporto, para despachá-los no primeiro voo com destino ao local de entrega. Por fim, quando o hospital tem como esperar um dia, a Picker pode entregar as peças em 24 horas por meio de suas transportadoras aéreas contratadas.

A equipe de logística da Picker sabe que, se seus produtos não chegarem ao cliente a tempo, isso poderá significar a perda de uma vida. Mantendo a flexibilidade logística, a Picker não apenas consegue fornecer alto nível de serviço a seu cliente, mas o hospital também consegue atender às necessidades de seus clientes, os pacientes.

Fonte: Baseado em TRUNICK, Perry A., RICHARDSON, Helen L., ANDEL, Thomas. Logistics excellence is its own reward. *Transportation and Distribution*, 33:9, p. 52, Sept. 1992.

Variáveis de Mensuração. As atividades do programa de serviço básico são as variáveis medidas para a avaliação de confiabilidade. A Tabela 3.1 apresenta uma lista de variáveis normalmente utilizadas para avaliar o serviço. A tabela também mostra se a variável pode ser mensurada em um ponto específico no tempo ou no decorrer do tempo. As variáveis mensuradas em um ponto específico do tempo são normalmente chamadas de *variáveis estáticas*. São úteis na avaliação do estado do sistema logístico em determinado momento. Por exemplo, uma revisão dos pedidos pendentes existentes, uma análise da quantidade de itens

faltantes no estoque, ou uma verificação do nível de estoque em trânsito, proporcionam um aviso de possíveis problemas futuros no serviço ao cliente. As variáveis mensuradas no decorrer do tempo, denominadas *variáveis de fluxo*, acompanham o desempenho do sistema no decorrer do tempo, como, por exemplo, uma semana, um mês ou um trimestre. Independentemente das variáveis específicas utilizadas para medir o desempenho do serviço ao cliente, os respectivos procedimentos devem ser monitorados da maneira apropriada. Não faz sentido, por exemplo, levantar pedidos cancelados em um ponto específico no tempo.

Tabela 3.1 Variáveis de mensuração do serviço.

Variáveis	Período de mensuração
Vendas	No decorrer do tempo
Pedidos	No decorrer do tempo
Devoluções	No decorrer do tempo
Pedidos pendentes	No decorrer do tempo/ponto no tempo
Faltas de estoque	No decorrer do tempo/ponto no tempo
Pedidos cancelados	No decorrer do tempo
Linhas canceladas	No decorrer do tempo
Recuperação de pedidos pendentes	No decorrer do tempo
Antigüidade dos pedidos pendentes	No decorrer do tempo/ponto no tempo
Entregas incompletas	No decorrer do tempo
Reclamações por danos	No decorrer do tempo
Quantidade de entregas urgentes	No decorrer do tempo

Unidades de Mensuração. O segundo fator de mensuração da confiabilidade é o conjunto de unidades usadas para avaliação. A Tabela 3.2 mostra algumas unidades de medidas físicas que podem ser controladas. É possível, por exemplo, rastrear e apresentar relatórios de faltas de estoque tanto em unidades como em valor de estoque ou vendas. Embora as duas medidas sejam geradas pela mesma atividade, elas não fornecem as mesmas informações gerenciais. Quando as faltas de estoque são apuradas em unidades físicas, a avaliação de desempenho de toda a gama de produtos é tratada da mesma maneira, independentemente do valor de um produto ser alto ou baixo. De outro modo, medir as faltas de estoque em termos financeiros enfatiza as faltas de estoque de valor mais alto. Geralmente, a administração fica mais preocupada quando as faltas de estoque são de produtos de margem alta, de grande saída ou essenciais. A seleção das unidades de mensuração pode ter impacto significativo na avaliação da confiabilidade.

Base de Mensuração. O terceiro fator de mensuração da confiabilidade é a base selecionada. Esta define a forma como os relatórios de desempenho são montados. A Tabela 3.3 mostra alguns níveis de montagem dos relatórios. Os níveis são mostrados a partir do nível mais alto de agregação do sistema até o nível de desempenho de produtos específicos. O agru-

pamento de todo o sistema logístico em um único nível resume o desempenho global do serviço ao cliente. Esse desempenho de nível único é relativamente fácil de avaliar, pois requer um banco de dados relativamente pequeno. No entanto, essa avaliação geral pode camuflar problemas por representar o desempenho com base “na média”. De outro modo, quando o desempenho é avaliado no nível de um produto ou de um cliente específico, fica difícil generalizar e detectar prováveis problemas do sistema. Embora seja difícil detectar e manter dados minuciosos do cliente ou do produto, esses relatórios identificam problemas específicos em maior profundidade.

A administração deve levar em conta certo equilíbrio ao selecionar a combinação mais apropriada de medidas, unidades e base de agregação para avaliar a confiabilidade. Embora a avaliação viabilize a identificação de problemas específicos em tempo hábil, os recursos necessários para coletar, manter e analisar informações são substanciais. No entanto, a avaliação específica é essencial para dar suporte a estratégias de serviço segmentadas: nenhum cliente é representado pela média. Felizmente, avanços significativos na tecnologia de informação para coleta, manutenção e análise de dados, somados ao declínio dos respectivos custos, aproximaram ainda mais o monitoramento de desempenho do serviço ao cliente à realidade cotidiana.

Tabela 3.2 *Unidades de mensuração.*

1 Caixas	5 Dólares
2 Unidades	6 Dúzias
3 Linhas	7 Caixas quebradas
4 Peso	8 Galões

Tabela 3.3 *Base de mensuração do serviço.*

1 Nível geral do sistema	5 Nível de pedido
2 Nível da área de vendas	6 Nível de cliente
3 Nível do grupo de produtos	7 Caixas quebradas
4 Nível de marca	8 Galões

Conclusão

Para implementar um pacote de serviço básico, é necessário especificar o nível de comprometimento com o serviço básico que se pretende dar aos clientes. Em outras palavras, é necessário definir o serviço básico fornecido em termos de disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade para *todos* os clientes.

A pergunta fundamental (qual é o nível de serviço básico que o sistema logístico deve fornecer?) não é fácil de responder.¹⁵ No nível mais alto da formulação de políticas, a resposta depende da estratégia geral de marketing da empresa e da ênfase relativa colocada em componentes específicos do conjunto de seus recursos competitivos. Se uma empresa procura diferenciar-se com base na competência logística, são essenciais níveis altos de serviço básico. Se o principal recurso competitivo é o preço, então é altamente improvável que a empresa consiga ou deseje implementar um desempenho logístico de alto nível devido à necessidade de controle do custo. Portanto, o nível de serviço básico a ser fornecido é uma questão de avaliar os *trade-offs* essenciais envolvidos e do uso das competências disponíveis com mais probabilidades de influenciar o comportamento do cliente. As evidências mostram que o desempenho logístico está se tornando, cada vez mais, uma competência crítica.

Em termos de desempenho logístico geral, o programa ou o pacote de serviço básico ao cliente deve ser fornecido para *todos* os clientes. É importante enfatizar que uma empresa não deve transgredir deliberadamente seu programa de serviço básico, oferecendo-o ou limitando-o apenas a clientes selecionados. Serviço básico é exatamente o que o nome significa – *um nível mínimo de serviço fornecido a todos os clientes*. A opção econômica não é fornecer serviço básico inferior a clientes marginalmente rentáveis. A opção fundamental é fazer ou não transações com esses clientes. Uma vez aceito o pedido de um cliente, a empresa é obrigada a atendê-lo de conformidade com seu comprometimento com o serviço básico. Qualquer redução é pura discriminação. Ao contrário, o desempenho em um nível acima do serviço básico e o fornecimento de serviços de valor agregado representam comprometimento extrajustificado pela situação de negócio em particular. Essa forma de fornecer serviço

15. Esta determinação do nível de serviço é um aspecto fundamental do posicionamento estratégico. Abordagens para o estabelecimento de um plano de serviço básico com menor custo total são analisadas no Capítulo 16.

extra é semelhante a adicionar opções que estão além dos recursos de um modelo básico de automóvel, como teto solar ou interior de couro. A expectativa é de que os clientes paguem pelos extras. No caso da logística, serviço extra pode ser compensado por taxas de serviço mais elevadas ou a concessão de maior volume de transações. O nível extremo da competência baseada no serviço verifica-se quando o fornecedor se torna a única fonte de um produto ou serviço.

CRESCENTES EXPECTATIVAS DOS CLIENTES

Uma consideração importante no estabelecimento de programas de serviço básico é o entendimento das expectativas dos clientes. Em quase todos os setores industriais, uma ou mais empresas utilizam a logística como uma estratégia básica para conquistar a lealdade do cliente. Essas empresas comprometem recursos para alcançar altos níveis de competência no fornecimento de serviço básico que dificilmente são equiparados pela concorrência. O resultado é uma forma de concorrência baseada na política de “alcance-me se puder”, em termos de operações logísticas, que tende a aumentar as expectativas dos clientes em geral.

O fenômeno das crescentes expectativas dos clientes é ilustrado pelo comportamento freqüentemente chamado *compressão da janela de serviço*. A maioria dos setores industriais tem tido, tradicionalmente, um nível explícito ou implícito de serviço aceito, de modo geral, como satisfatório ou adequado. Se uma empresa deseja ser um sério concorrente em um setor industrial, espera-se que atenda às expectativas mínimas de serviço desse setor. Na década de 70, por exemplo, um tempo de ciclo de sete a dez dias com um índice de disponibilidade de estoque de 92% era um desempenho geralmente aceitável para fabricantes de produtos de consumo. Por volta do início da década de 80, as expectativas tiveram um aumento substancial. O tempo de ciclo passou a ser de cinco a sete dias com o índice de disponibilidade mínima aceitável de 95%. Atualmente, as expectativas de serviço mínimo estão mais próximas de uma entrega em três a cinco dias e as taxas de disponibilidade estão se aproximando dos 98%. Como mostra a Figura 3.2, a compressão da janela de serviço segue uma clara tendência em direção a um nível de desempenho cada vez melhor, em um ritmo cada vez mais rápido.

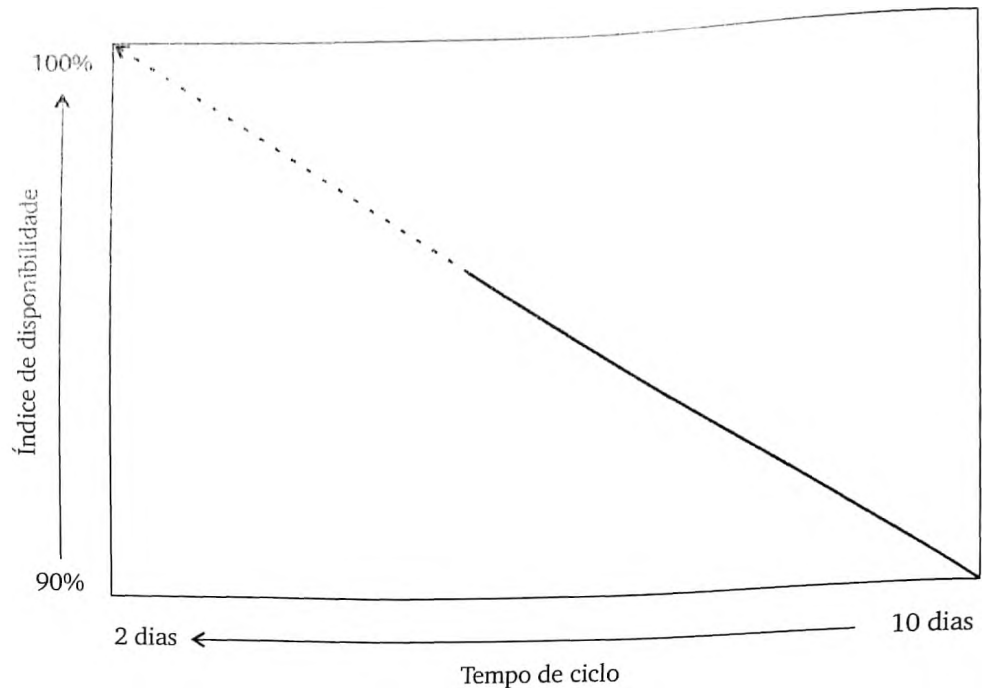


Figura 3.2 *Compressão da janela de serviço.*

Na prática, quando uma empresa faz um pedido de compra com necessidades específicas em termos de prazo e localização, é claro que o conceito tradicional de um prazo de serviço com uma janela de tempo aceitável é transformado instantaneamente em um *ponto no tempo*. Se a expectativa do cliente for de que os fornecedores ofereçam uma disponibilidade de estoque de 100%, no prazo combinado e sem erros, o comprometimento do serviço passa a ser chamado atendimento de *pedido perfeito*.

ATENDIMENTO DE PEDIDO PERFEITO

A última novidade em termos de qualidade da logística é fazer tudo da maneira correta na primeira vez. A noção do atendimento de pedido perfeito exige a capacidade da prestação de serviço ao cliente, em termos de disponibilidade e desempenho operacional, para sincronizar atividades, e atingir sempre as metas de serviço almejadas. O atendimento do pedido também deve ser completo em todos os aspectos do serviço, do recebimento do pedido até a entrega da mercadoria, incluindo o faturamento sem erros. Em outras palavras, a execução do ciclo de pedido deve ser orquestrada com zero defeito. Isso significa que a disponibilidade e o desempenho operacional devem ser executados de maneira perfeita e que todas as atividades de apoio, como correção da fatura e apresentação adequada do produto, devem ser completadas exatamente

como prometido ao cliente. O conceito do atendimento de pedido perfeito é, portanto, a extensão lógica da qualidade. Esse desempenho do serviço é possível graças à tecnologia atual – mas é caro. Portanto, poucas empresas assumem um compromisso de zero defeito como estratégia de serviço básico oferecida a todos os clientes. O que se espera é que esse desempenho de alto nível seja uma opção estratégica com a qual a empresa pode comprometer-se com uma quantidade selecionada de clientes.

Quanto aos recursos comprometidos, o desempenho com zero defeito normalmente não pode ser sustentado unicamente por meio de maior estoque e de sua localização. Índices de disponibilidade extremamente elevados exigem, de modo geral, a existência de um estoque alto para cobrir todas as necessidades de prováveis pedidos e variações operacionais. Um local de serviço pode não ter estoque suficiente para atender a todas as exigências de disponibilidade do cliente. Para viabilizar entregas no prazo previsto a partir de locais secundários, é recomendável dispor de procedimentos predeterminados para satisfazer corretamente as necessidades de serviço.

Programas típicos de atendimento de pedido perfeito envolvem atividades que ultrapassam o programa de serviço básico. O comprometimento com a execução do atendimento de pedido perfeito normalmente é baseado em acordos alicerçados em estreitas relações de trabalho entre um fornecedor e clientes selecionados. O tópico sobre alianças e marketing de relacio-

namento é abordado no Capítulo 4. Neste ponto, é suficiente destacar o fato de que um comprometimento com o atendimento de pedido perfeito é normalmente implementado em acordos altamente estruturados. Esses acordos se desenvolvem ao longo do tempo e são freqüentemente sustentados por volumes significativos de trocas de informações entre as empresas envolvidas para viabilizar e manter um discernimento aprofundado sobre a satisfação das necessidades do cliente. As expectativas com relação ao atendimento de pedido perfeito geralmente não são passadas aos fornecedores sem aviso prévio.

Como reconhecimento da lealdade de seus clientes mais destacados ou que geram maior volume, o setor de fitas industriais da 3M identifica esses clientes como membros do "Clube de Platina". Entre outras coisas, ser um cliente de platina significa que a 3M tem o compromisso de fornecer sempre a quantidade exata de todos os produtos solicitados dentro de um prazo

predeterminado. Para alcançar esse desempenho de pedido perfeito, a 3M implementou uma variedade de procedimentos de contingência para obter o estoque necessário, de modo a atender o pedido de um cliente de platina, ainda quando o estoque não está disponível no depósito onde deveria estar. Esses métodos variam da transferência de estoque de locais secundários até a procura de produtos em outras instalações da 3M no mundo inteiro e, quando apropriado, a entrega direta por meio de um serviço de transporte de alta qualidade. Em determinadas situações, o estoque vendido anteriormente para outros "membros do clube de platina" é "tomado emprestado" para atender às necessidades de um novo pedido. A meta é nunca ter um pedido pendente de um item, o que torna, assim, bem claro que a 3M se empenha em fazer tudo para tornar o serviço perfeito, realidade para um membro do clube de platina. O objetivo da estratégia do pedido perfeito é criar lealdade do cliente para com a 3M e não dar oportunidade à concorrência.

SERVIÇO COM ZERO DEFEITO DE UMA TRANSPORTADORA

Uma tendência geral entre os embarcadores é o uso de um número cada vez menor de transportadoras, numa tentativa de aumentar a qualidade, reduzir os custos e desenvolver relações de trabalho mais estreitas. A maioria dos embarcadores seleciona um grupo básico de transportadoras que cumprem padrões de qualidade rígidos definidos pelas suas respectivas organizações. Fornecendo um serviço com zero defeito, a Schneider National, Inc. (SNI), o maior grupo norte-americano de transporte especializado de carga, consegue cumprir ampla variedade de padrões de qualidade. Por isso, a SNI é considerada por vários embarcadores um candidato preferencial à participação em acordos de parceria personalizados.

A alta administração da SNI enfatiza o serviço com zero defeito pelo compromisso com o aperfeiçoamento permanente da qualidade. A SNI esforça-se para superar as expectativas dos clientes e tornar-se a transportadora preferida em seu setor. Um reforço para o serviço com zero defeito é a utilização de um sistema de rastreamento por satélite. A SNI investiu milhões de dólares nessa tecnologia para aproximar-se ainda mais do cliente, e, assim, proporcionar a seus funcionários mais tempo para se dedicarem ao aperfeiçoamento contínuo. Utiliza o sistema Qualcomm Star Serv, uma rede que fornece comunicações bidirecionais, em tempo real, entre a SNI e seus motoristas. Uma vantagem desse sistema é que ele permite que os veículos sejam rastreados com uma precisão de 400 metros de sua localização real, a cada duas horas.

A rede Star Serv apresenta vantagens, tanto para o cliente quanto para a SNI. Como os dados são mais exatos e são recebidos rapidamente, os embarcadores agora estão mais capacitados para gerenciar os estoques em trânsito e fazer mudanças nos requisitos de serviço. Além disso, são simplificadas as estratégias de desvio, permitindo que os embarcadores mudem rapidamente o destino de uma entrega em trânsito.¹⁶ O acesso à confirmação de coleta e de entrega em tempo real aprimorou as previsões. Além disso, possíveis problemas são detectados com maior rapidez, tornando a *recuperação antecipada* uma possibilidade concreta.

As vantagens para a SNI incluem redução nos custos da comunicação verbal e maior eficiência da programação. O tempo dos executivos agora é mais flexível, visto que o despacho de motoristas não mais constitui sua principal preocupação. Eles podem concentrar-se no aprimoramento das operações e na comunicação com os clientes em vez da programação dos motoristas. Além disso, o equipamento é utilizado de maneira mais adequada para aumentar a produtividade. Talvez mais importante, o serviço com zero defeito tornou a SNI líder entre as transportadoras, como resultado de serviço confiável oferecido ao cliente, da troca de informações e de entregas precisas. Isso permitiu que a SNI criasse uma competência central difícil de ser equiparada.

Fonte: Baseado em SAPLUKIS, Agis. Computers give truckers an edge. *New York Times National Edition*, p. 17, 25 May 1992, e Schneider National, Inc., Publicações de Vendas.

16. Nos Estados Unidos, muitas vezes as cargas são despachadas de costa a costa sem destinatário certo. São vendidas em trânsito, por telefone, e a transportadora é instruída, em trânsito, a desviar a rota e efetuar entregas a clientes, compradores recém-contratados. As cargas não vendidas em trânsito são finalmente entregues em depósitos do embarcador no último destino. (N.T.)

No setor de serviços hospitalares, a Johnson & Johnson adotou uma prática para clientes selecionados pela qual todos os pedidos pendentes são enviados automaticamente para expedição a partir de um ponto de suprimento secundário, de onde as mercadorias são enviadas por um serviço de transporte *premium* noturno. Em alguns casos, o pedido é atendido a partir de um ponto de suprimento secundário, e a mercadoria é entregue ao cliente antes da chegada do pedido original, enviado do local principal de suprimento.

A razão para o comprometimento com zero defeito é a possibilidade da empresa se tornar um fornecedor preferencial de determinado produto, para um cliente específico. O amplo comprometimento da Colonial Hospital Supplies em atender a hospitais selecionados dentro de 12 horas inclui o pormenor de que as necessidades dos produtos devem ser definidas e satisfeitas para cada enfermaria e unidade cirúrgica. A expectativa é de que um serviço rápido e confiável resulte em uma relação entre comprador e fornecedor tendente à exclusividade. Para um programa de atendimento de pedido perfeito ser legal do ponto de vista *antitruste*, qualquer cliente deverá estar qualificado para receber o serviço *premium* desde que esteja disposto e capacitado para comprometer-se a satisfazer condições de volume de compras, exclusividade ou outras exigências. É importante lembrar que o compromisso de atendimento de pedido perfeito está muito além do programa de serviço básico da empresa. O serviço básico é oferecido sem discriminação a todos os clientes. Clientes que participam do programa de zero defeito devem estar dispostos a selar alianças, garantindo, assim, negócios futuros significativos.

O esforço operacional e gerencial necessário para o atendimento de pedido perfeito é caro e requer um considerável suporte de informações. Um serviço superior deve ser oferecido a clientes que exigem, apreciam e estão dispostos a responder a um desempenho excepcional com maior lealdade na hora da compra. A empresa que deseja seguir uma estratégia de atendimento de pedido perfeito deve estar plenamente ciente dos riscos e dos prováveis obstáculos que encontrará. O comprometimento com zero defeito não admite erros. A expectativa do cliente é de que o desempenho prometido será realmente sempre atingido. Somente quando o comprometimento for real, revestido de credibilidade e cumprido de maneira consistente, é que o desempenho irá se traduzir em maior eficiência para o cliente. Não existe espaço para serviço irregular: a prova do atendimento de pedido perfeito é um desempenho permanente com zero defeito.

SERVIÇOS DE VALOR AGREGADO

A noção de serviço de valor agregado é bem diferente dos conceitos de serviço básico ao cliente e de atendimento de pedido perfeito. Os serviços de valor

agregado resultam de atividades exclusivas ou específicas que as empresas podem realizar em conjunto para aumentar sua eficácia e sua eficiência. Os serviços com valor agregado fortalecem acordos entre empresas. Exemplificar serviços de valor agregado é tarefa fácil, porém, difícil é generalizá-los, pois são específicos para cada cliente.

Existe uma nítida distinção entre serviço básico, serviço com zero defeito e serviços de valor agregado. Serviço básico é o programa de serviço ao cliente no qual uma empresa baseia suas relações comerciais básicas. Todos os clientes são tratados da mesma forma, num nível definido para criar e manter a lealdade do cliente. O serviço com zero defeito, que resulta da execução perfeita de um pedido, exige o nível máximo de disponibilidade logística, de desempenho operacional e de confiabilidade. O comprometimento de atendimento de pedido perfeito pode ser oferecido a clientes selecionados, como maneira de conquistar e manter o *status* de fornecedor preferencial. Os serviços de valor agregado representam uma alternativa ao comprometimento de zero defeito, a fim de alcançar a lealdade do cliente.

A Tabela 3.4 apresenta uma lista de serviços de valor agregado que podem ser observados nas relações entre fabricantes de produtos de consumo e varejistas ou atacadistas. Uma característica comum entre empresas que exploram serviços de valor agregado é sua flexibilidade na execução do serviço básico.¹⁷ Quando uma empresa está empenhada em encontrar soluções especiais para agregação de valor para clientes importantes, ela se envolve rapidamente com a customização da logística. Na verdade, ela está atuando exclusivamente para atender às expectativas de clientes específicos. A capacidade da Motorola de produzir um *pager* exclusivo para um cliente ou a capacidade da Toyota de fabricar um automóvel segundo as especificações do cliente e entregá-lo dentro de uma semana são os maiores exemplos de como o valor pode ser agregado a um produto que, caso contrário, seria comum. Como valor agregado, as empresas podem fornecer embalagens exclusivas de produtos, criar rótulos personalizados, criar embalagens a granel especiais, oferecer serviços de informação para viabilizar as compras, colocar os preços nos produtos, montar mostruários nos pontos-de-venda, etc., para estimular suas vendas. Do ponto de vista puramente logístico, os serviços de agregação de valor podem exigir entrega direta na loja ou podem ser prestados por meio de acordos de baldeação ou ainda incluir qualquer outro serviço que crie valor contínuo para clientes preferenciais. Os serviços de valor agregado tendem a ocorrer com frequência em relações bem estabelecidas entre membros de um canal de distribuição.

17. FULLER, Joseph B., O'CONNOR, James, RAWLINSON, Richard. Tailored logistics: the next advantage. *Harvard Business Review*, 71:3, p. 87-98, May/June 1993.

Tabela 3.4 *Serviços de valor agregado típicos prestados por fabricantes de produtos de consumo.*

<p>Marcação de preço</p> <p>Embalagem</p> <ul style="list-style-type: none"> Embalagens especiais Embalagens unitárias Marcações especiais Apresentações em ponto-de-venda <p>Estoque gerenciado pelo fornecedor</p>	<p>Facilidade de operações de cross-dock</p> <ul style="list-style-type: none"> Notificação antecipada de remessa Paletes combinados para lojas Prazos de entrega precisos <p>Remessa especial</p> <ul style="list-style-type: none"> Entrega compartilhada (vários locais) Entrega direta na loja Reabastecimento contínuo e rápido
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Em logística, grande número de opções de serviço com agregação de valor é executado por especialistas em serviços, como transportadoras, empresas de armazenagem e outras empresas especializadas em tais operações. No caso de uma empresa de transporte de carga rodoviária, por exemplo, o serviço vai além do fornecimento do transporte básico e pode incluir serviços adicionais, como a separação e o seqüenciamento, para atender às necessidades específicas de embarcadores especiais. O exemplo a seguir ilustra a amplitude de um serviço com agregação de valor executado por um especialista em armazenagem:

O operador do depósito concordou em reembalar goma de mascar e bolas de futebol em um pacote promocional combinado. A princípio, a tarefa parece simples. No entanto, considere as etapas envolvidas: (1) pesar e embalar 1,5 kg de goma de mascar retirado de uma grande embalagem de papelão; (2) encher a bola de futebol; (3) colocar o pacote da goma de mascar na caixa da bola de futebol; (4) colocar a bola de futebol em cima da caixa; (5) embalar a bola e a caixa; e (6) colocar seis unidades completas em uma caixa de papelão, etiquetar e selar.¹⁸

O produto final desse serviço foi a criação exclusiva de um pacote promocional personalizado no ponto-de-venda para dar apoio à estratégia de marketing do cliente. A empresa de serviços de armazenagem conseguiu fornecer as atividades por um custo mais baixo que qualquer uma das empresas que fornecem os in-

gredientes primários. Essa capacidade de especialização em soluções singulares é um motivo fundamental para a tendência cada vez maior da utilização de fornecedores de serviços especializados para a execução de operações com agregação de valor. Esses fornecedores podem obter economia de escala e manter a flexibilidade essencial, permitindo, ao mesmo tempo, que as empresas contratantes se concentrem nas questões fundamentais das transações.

O espectro de serviços de agregação de valor inclui uma grande variedade de atividades que estimulam as transações. Pesquisa feita em empresas especializadas em serviços de agregação de valor identificou cinco áreas de atuação principais: serviços focados no cliente, serviços focados na promoção, serviços focados na manufatura, serviços focados no tempo e serviço básico.

Serviços Focados no Cliente

Serviços de valor agregado focados no cliente proporcionam aos compradores e vendedores maneiras alternativas de distribuir produtos por meio de especialistas. A UPS, por exemplo, desenvolveu um sistema exclusivo de entrega de salgadinhos da Planters-Life Savers, da Nabisco, a lojas tradicionalmente não atendidas por distribuidores de cigarros e balas. Uma divisão da Exel Distribution criou um serviço inédito de coleta de pedidos e organizou a entrega a domicílio de fraldas descartáveis da Procter & Gamble para bebês prematuros. Também é comum as empresas de serviço de armazenagem fornecerem serviços de coleta, fixação de preço e embalagem, para viabilizar a distribuição de produtos-padrão dos fabricantes, em configurações singulares de acordo com as exigências de depósitos, clubes e lojas de conveniência. Um último exemplo de serviço de valor

18. BOWERSOX, Donald J., DAUGHERTY, Patricia J., DRÖGE, Cornelia L. et al. *Leading edge logistics: competitive positioning for the 1990's*. Oak Brook Ill. : The Council of Logistics Management, 1989.

agregado focados no cliente é o atendimento de pedidos. O atendimento consiste em processar pedidos de clientes para fabricantes, entregar diretamente nas lojas ou em domicílios e fornecer acompanhamento com o detalhamento necessário para manter o estoque nas gôndolas das lojas de varejo. Esse serviço de valor agregado especializado pode ser utilizado de maneira efetiva para dar apoio durante a introdução de um novo produto, bem como para distribuições sazonais em mercados locais.

Serviços Focados na Promoção

Serviços com valor agregado focado na promoção incluem a montagem de módulos de exposição exclusivos nos pontos-de-venda, em conjunto com ampla variedade de outros serviços, com o objetivo de estimular as vendas. As exposições nos pontos-de-venda podem conter vários produtos de fornecedores diferentes combinados em uma unidade de exposição projetada para uma loja de varejo especial. Em certos casos, os serviços orientados para a promoção podem incluir apresentações especiais para demonstração de produtos no interior das lojas e a promoção por mala direta. Diversos serviços orientados para a promoção incluem apoio logístico para propaganda no ponto-de-venda e materiais de promoção. Em muitos casos, amostras grátis e brindes incluídos em um esforço promocional são manejados e expedidos por especialistas.

Serviços Focados na Manufatura

Como o nome diz, serviços de valor agregado focados na manufatura incluem separação e entrega de produtos para dar apoio à produção. Como as instalações físicas e a operação de montagem são específicas para cada cliente, a entrega e a apresentação de materiais e componentes recebidos devem, idealmente, ser customizadas. Uma empresa de armazenagem reembala um detergente popular de consumo em até seis tipos de embalagens diferentes para atender a exigências promocionais e comerciais alternativas. Em outro caso, estojos cirúrgicos são montados para satisfazer as necessidades específicas de médicos. Ainda outro exemplo é o de um depósito que corta e instala vários comprimentos de manguei-

ras para que se encaixem em bombas, de conformidade com as especificações de clientes individuais. Esses são alguns exemplos selecionados de serviços de valor agregado que são executados no canal logístico por especialistas. Eles conseguem reduzir o risco, adiando a finalização do produto até que sejam recebidos pedidos. O exemplo de seqüenciamento, a seguir, mostra a prestação de serviços de valor agregado no ambiente de produção. Embora a contratação de especialistas para a execução desses serviços possa implicar custo unitário mais alto do que se a atividade fosse incorporada como parte de uma produção de alto rendimento, a redução do risco por meio de postergação, evitando a fabricação de produtos supérfluos é uma vantagem importante. Em vez da fabricação de produtos acabados com base em projeções de necessidades, produtos básicos podem ser modificados de conformidade com as necessidades específicas dos clientes. O resultado é um serviço aprimorado ao cliente.

Serviços Focados no Tempo

Serviços de valor agregado focados no tempo incluem a utilização de especialistas para separar, combinar e seqüenciar as mercadorias antes da entrega. Uma forma popular de serviço de valor agregado, focado no tempo, é o método JIT (*just in time*). Por esse método, os fornecedores fazem entregas diárias num depósito localizado nas adjacências de uma montadora. O depósito separa vários componentes dos fornecedores em quantidades exatas que são seqüenciadas para entrega na linha de montagem quando e onde necessário. O objetivo é reduzir o manuseio e a inspeção na montadora a um mínimo. Esse tipo de serviço JIT é o método principal utilizado para dar apoio à montagem na Honda em Marysville, Ohio. Embora um pouco diferente em termos de conceito, a Exel Distribution combina produtos de fabricantes de alimentos em sortimentos exatos exigidos pelas lojas de varejo da Shaw. Esse serviço de combinação elimina ou evita o armazenamento por parte dos fabricantes e da Shaw. A característica básica dos serviços focados no tempo é que eles eliminam trabalho desnecessário e viabilizam máxima rapidez do serviço. Estratégias logísticas baseadas no tempo, uma das principais maneiras de se obter superioridade competitiva, são abordadas no Capítulo 15.

SEQÜENCIAMENTO PARA AUMENTAR EFICIÊNCIA

Certa vez um fabricante de automóveis estava se preparando para fabricar um novo modelo numa fábrica existente, e procurou maneiras de aumentar a eficiência e reduzir o nível de comprometimento em estoque. A área de submontagem foi escolhida com o objetivo de se examinar as oportunidades de aprimoramento. A submontagem incluía o forro do teto, a montagem de consoles e as luzes de teto, antes da montagem do módulo inteiro no carro. O forro do teto tinha seis cores diferentes que combinavam com o interior, os assentos e o carpete. Além disso, havia um console superior e um console inferior e dois estilos diferentes de luzes. Ao todo, isso equivalia a 24 opções diferentes.

Com tantas opções, a área de submontagem ocupava um grande espaço, necessário para a fabricação do novo automóvel. Assim, a fábrica estudou a possibilidade de transferir essa operação de submontagem para uma empresa que executasse as operações de montagem. Além disso, essa empresa também seria responsável pela entrega na linha de produção da montadora.

A entrega na fábrica da montadora deveria envolver o seqüenciamento dos componentes do forro, de modo que, quando as peças chegassem, estivessem exatamente de acordo com o pedido quanto à cor e opções necessárias. Se, por exemplo, um carro com interior azul e opções de luzes e console classe A fosse o primeiro, seguido por um carro com interior cinza e opção de console inferior, o forro azul deveria ser o primeiro, seguido pelo componente cinza, tendo ambos as opções corretas.

Este é um exemplo fictício baseado na experiência dos autores com operações de personalização e seqüenciamento voltadas para processos de submontagem orientados pelas opções oferecidas.

Serviço Básico

Além das formas exclusivas ou customizadas de serviços de valor agregado, podem ser utilizados especialistas na execução rotineira de todo o programa de serviço básico ao cliente da empresa, ou de parte dele. Esses especialistas oferecem ampla variedade de serviços para dar suporte a qualquer uma ou a todas as necessidades logísticas. Embora grande número de empresas execute serviços de transporte e armazenamento, a lista de serviços exclusivos e de novos serviços adicionais, como gerenciamento de estoque, processamento de pedidos, faturamento e manuseio de devolução de mercadoria, cobre todas as operações logísticas possíveis na cadeia de suprimento. Várias empresas oferecem pacotes de serviços logísticos abrangentes que proporcionam aos embarcadores diversas modalidades de serviço completo. A Roadway Logistics Services, por exemplo, atua como fornecedor de serviços de transporte para a Libbey-Owens-Ford Glass (LOF). A Roadway não apenas presta serviços de transporte, mas também providencia para que outras transportadoras operem parte das rotas da LOF e viabiliza o pagamento das transportadoras e a administração necessária, utilizando outro fornecedor de serviços especializado, a Cass Logistics, Inc. Valendo-se desse especialista externo para ajudar na execução de serviços básicos de logística, a LOF reduziu o número de transportadoras usado em suas operações. Em determinado momento, chegou a lidar com mais de 530 transportadoras, mas agora essa operação administra uma base muito menor de transportadoras.¹⁹

19. ROOT, Ed. Exemplo apresentado no *Logistics Management Executive Development Seminar*, East Lansing, Mich., 10-15 May 1993.

Conclusão

Os serviços de valor agregado são fáceis de expor e difíceis de generalizar. São normalmente projetados para satisfazer necessidades de clientes específicos, e, portanto, são acordos exclusivos. Podem ser executados diretamente pelos participantes primários do canal ou por especialistas em serviços. Durante a década passada, clientes e fornecedores recorreram cada vez mais a especialistas devido a sua flexibilidade e a sua capacitação para se concentrarem no fornecimento do serviço necessário. Essa terceirização da responsabilidade na execução de serviços de valor agregado, combinada com a tendência de maior oferta desses serviços, foi o principal estímulo para o crescimento da indústria de serviços logísticos. Não obstante, independentemente da maneira como o acordo de serviço específico é definido e implementado, os serviços de valor agregado da logística representam uma dimensão cada vez mais importante do serviço ao cliente.

SATISFAÇÃO E SUCESSO DO CLIENTE: EXEMPLO DA BERGEN BRUNSWIG

A estratégia de utilizar a competência logística para obter vantagem competitiva prende-se a amplo comprometimento com a atividade de marketing orientada para o cliente. A idéia fundamental é de que a capacidade a longo prazo da empresa, de expandir sua parcela de mercado com mais rapidez do que o crescimento geral da indústria, depende de sua capacidade de atrair e manter os clientes mais bem-sucedidos

da indústria. A noção do marketing orientado para o cliente inclui concentrar recursos em alguns clientes selecionados, que dão alta prioridade à competência logística do fornecedor. O arranjo ideal reside num acordo predeterminado para ajudar o cliente a alcançar um crescimento lucrativo em seu negócio. A idéia básica é a de que com o sucesso dos clientes, seus fornecedores preferenciais também terão sucesso. A melhor maneira de entender a vantagem de relações profissionais estreitas é comparando o serviço básico ao cliente sob o conceito altamente popularizado de satisfação do cliente, com a noção mais avançada de sucesso do cliente.

Quanto ao impacto sobre o cliente, o conceito fundamental é o serviço básico. Como foi observado anteriormente, o serviço básico é composto normalmente de disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade. O bom-senso para o fornecimento desses atributos de serviço básico indica que os fornecedores devem tentar ser bons – sem exageros – e que o antigo paradigma ainda é válido, isto é, que níveis extremamente altos de serviço são proibitivamente caros para que sejam oferecidos a todos os clientes. Mais recentemente, o paradigma mudou um pouco entre empresas inovadoras. A convicção mais moderna é de que a disponibilidade de produtos e a entrega no prazo combinado não representam um encargo extraordinário. Nesse sentido, o nível básico de serviço, observado no dia-a-dia, migrou para patamares mais altos. No entanto, o nível de comprometimento mais comumente observado ainda não alcança o atendimento de pedido perfeito.

A noção de satisfação do cliente impele o comprometimento para além do serviço básico. Ela envolve uma combinação de acordos altamente seletivos de serviços com agregação de valor e, quando apropriado, o compromisso de atendimento de pedido perfeito. A satisfação do cliente acarreta um comprometimento total da empresa e foi popularizado recentemente por autores como Peters e Austin, Zemke e Schaaf e Schlesinger e Heskett, que realçaram a importância de conquistar clientes importantes fornecendo tudo o que é necessário em termos de serviço, e empenhando todo o esforço para garantir um desempenho sem falhas.²⁰ A assim chamada recuperação antecipada do serviço inclui providências abordadas anteriormente que exigem esforços extraordinários (como enviar produtos

via aérea para o mundo inteiro) de modo a garantir a satisfação das necessidades de clientes preferenciais. A idéia de ultrapassar as expectativas ou agradar aos clientes é muito atraente. No entanto, a maioria de seus defensores concorda que esse desempenho extra deve ser orientado estrategicamente a clientes com alto potencial de lucro, para justificar o custo mais elevado.

O comprometimento mais exigente com o serviço concentra-se na viabilização do sucesso do cliente. Por definição, o sucesso do cliente e os compromissos relacionados com ele baseiam-se em relações a longo prazo com potencial de crescimento e alta probabilidade de alcance dos resultados desejados. Para assegurar o sucesso de um cliente, às vezes é necessário que o fornecedor ajude a inovar o modo de venda ou de distribuição do produto. Um exemplo clássico é a transformação da IKEA de uma fábrica de móveis sueca, com vendas por reembolso postal, relativamente pequena, em um varejista mundial de móveis para residências. A transformação fundamental exigiu forte compromisso no atendimento criativo às necessidades dos clientes e só foi alcançada graças ao apoio decisivo de fornecedores.²¹

O serviço de apoio que a Baxter Healthcare Corporation proporciona aos hospitais é um bom exemplo de trabalho conjunto que tem como objetivo contribuir para o sucesso de seus clientes.²² O desenvolvimento desses programas de sucesso a longo prazo demanda um planejamento criterioso e pode envolver várias fases para chegar ao ponto de gerar novas oportunidades conjuntas de mercado.

A apresentação abaixo, sobre o modelo da Bergen Brunswick, que foi desenvolvido para estimular mudanças, é um exemplo abrangente de como uma empresa pode concentrar-se no sucesso do cliente. A Bergen Brunswick adotou um processo de quatro estágios para aumentar o sucesso dos negócios de seus clientes, as drogarias de varejo: eficiência na administração de custo, acesso ao mercado, extensão do mercado e criação de mercado. O processo a longo prazo é ilustrado na Figura 3.3. O modelo da Bergen Brunswick ilustra a integração da tecnologia de informação para atingir o sucesso.

20. PETERS, Tom., AUSTIN, Nancy. *A passion for excellence*. New York : Random House, 1985; ZEMKE, Ron, SCHAAF, Dick. *The service edge*. New York : New American Library, 1989; e SCHLESINGER, Leonard A, HESKETT, James L. *The service-driven service company*. *Harvard Business Review*, 69:5, p. 71-81, Sept./Oct. 1991.

21. NORMANN, Richard., RAMIREZ, Rafael. From value chain to value constellation: designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71:4, p. 65-77, July/Aug. 1993.

22. CONWAY, Betty. Improving customer profitability: the ultimate customer satisfaction. *Annual Proceedings of the Council of Logistics Management*. p. 307-313, 1991.

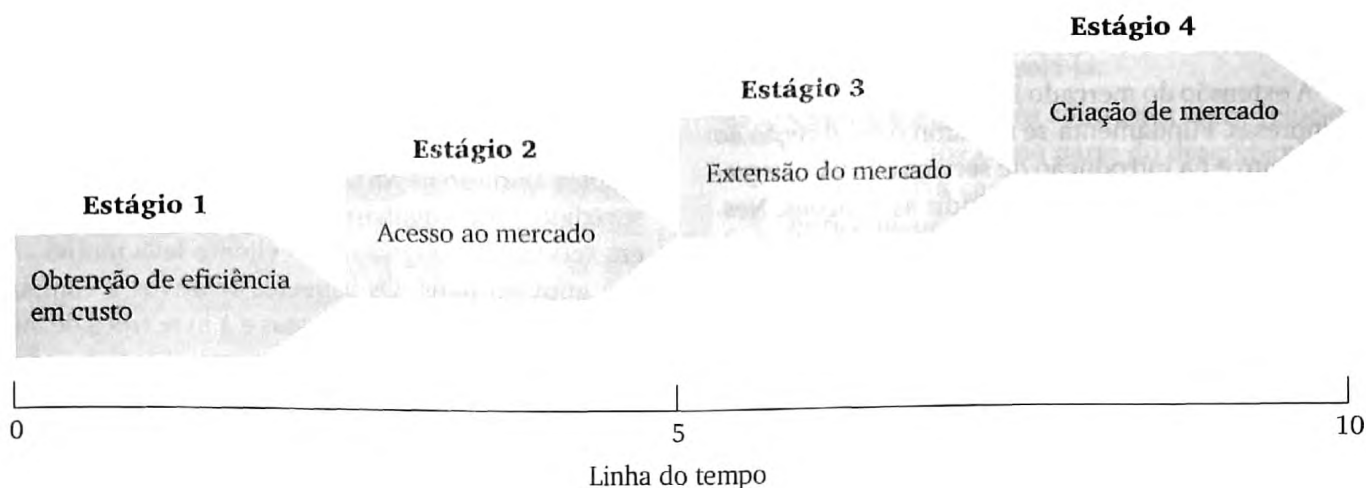


Figura 3.3 A busca do sucesso baseada em competência logística.

A Bergen Brunswig desenvolveu um programa criativo, baseado na logística, para trocar informações e estreitar laços, operacionalmente, com os varejistas de remédios. As alianças com os varejistas iniciadas pela Bergen Brunswig e um grupo seletivo de atacadistas de remédios revolucionaram o segmento de drogarias independentes do setor varejista de remédios. Há dez anos, as drogarias eram atendidas por mais de 200 atacadistas; hoje, cinco empresas de atacado dominam as vendas totais do setor. O setor de atacado emergiu da iminência de colapso para uma posição de dar apoio logístico a aproximadamente 70% de toda a distribuição de remédios para as drogarias.²³ Os aprimoramentos na eficiência do setor foram significativos. A customização dos serviços a clientes específicos serviu para estabelecer incentivos para a manutenção de alianças de longo prazo. A seguir, é exposta a natureza da iniciativa da Bergen Brunswig em serviço ao cliente para ilustrar a maneira como a competência logística pode ser utilizada para conquistar uma vantagem competitiva.

Eficiência no Gerenciamento de Custo

A primeira e mais importante fase foi obter eficiência no gerenciamento de custo. Era essencial que tanto o processo quanto os controles necessários fossem definidos para assegurar o fornecimento de um alto nível de serviço básico, de maneira consistente e eficiente do ponto de vista de custo. Do ponto de vista gerencial, é pré-requisito ter a capacidade para exe-

cutar eficientemente os serviços logísticos básicos exigidos pelos clientes. A maioria das empresas que levavam a qualidade a sério concorda que há pouco espaço para erros operacionais básicos. A menos que a empresa consiga prestar um serviço de qualidade por um custo razoável, os clientes não têm por que conceder novos pedidos e, portanto, limitam as possibilidades de avanço em direção a uma relação mais estreita e precisa.

Acesso ao Mercado

A fase de acesso ao mercado consistiu em compromissos mais fortes com os clientes que expressaram disposição para cooperar em esforços que levassem ao alcance de objetivos comuns. Isto porque o acesso ao mercado consiste em trabalho conjunto entre compradores e vendedores que compartilham informações básicas, de modo a viabilizar operações regulares, sem contratemplos. É importante enfatizar que, neste caso, não houve nenhuma seleção de clientes. A Bergen Brunswig estabeleceu um comprometimento de serviço básico com todas as drogarias que estavam dispostas a utilizá-la como fornecedor atacadista. A única diferença de coordenação ou nível de serviço, durante o estágio de acesso ao mercado, foi determinada pelo volume de compras dos clientes. Depois que a Bergen Brunswig começou a oferecer aos varejistas um programa de serviços específico, tornou-se um princípio de lealdade e imparcialidade fundamental que todas as drogarias recebessem os mesmos serviços básicos. Para a Bergen Brunswig, esse comprometimento significou o reabastecimento diário de necessidades exatas de estoque dentro de um programa consistente de entrega.

23. LAKE, Mohegan. 1992 drug store market guide. NY : Melnor Publishing, p. XV.

Extensão do Mercado

A extensão do mercado intensifica os acordos entre empresas. Fundamenta-se no esforço em direção ao zero defeito e na introdução de serviços de valor agregado que visam fortalecer e expandir as relações. Nesse ponto, as relações tornaram-se altamente seletivas, pois a quantidade de clientes que estava disposta ou capacitada a participar na introdução de serviços com agregação de valor era limitada. Na estratégia da Bergen Brunswig, essas alianças de valor agregado consistiram em uma variedade de programas com o objetivo de melhorar a competitividade de clientes especiais dispostos a comprometer-se com ela como fornecedora quase exclusiva. Essas inovações de valor agregado se caracterizaram pela introdução de códigos de barras sofisticados, terminais de computador nos caixas das farmácias, codificação do ponto-de-venda, planejamento e programação de gôndolas, administração do processo de mudanças imediatas de preços e relatórios de rentabilidade e de rotação do estoque. Essas inovações foram projetadas para aumentar a eficiência operacional e ampliar a competitividade geral. Esses serviços de valor agregado foram oferecidos apenas a clientes que se comprometeram com relações comerciais mais amplas.

Criação de Mercado

A fase final, a criação de mercado, exigiu empenho total no sucesso do cliente. Todos os estágios anteriores contribuíram para o desenvolvimento de competência, porém o estágio final incluiu iniciativas que iam além do objetivo de alcançar o sucesso. Uma forma de criação de mercado consistiu em pesquisar e desenvolver maneiras novas e criativas de tornar as pequenas drogarias cada vez mais competitivas com relação às cadeias maiores que eram verticalmente integradas. A Bergen Brunswig foi, por exemplo, a pioneira na implementação de alternativas geradoras de receita, como a venda de flores e de alimentos prontos, prestando estreita cooperação na iniciativa. Acordos criativos também se estenderam à implementação de sistemas conjuntos que interligavam eletronicamente a Bergen Brunswig a seus clientes varejistas, com o objetivo de fornecer uma completa variedade de serviços relacionados com o controle do processo.

O impacto total da logística é sentido em cada estágio do processo. É importante obter controle e tornar-se eficiente na administração de custo. O serviço básico de alto nível é fundamental para o acesso ao mercado. Durante a extensão do mercado, o esforço

no sentido do desempenho perfeito e na prestação de serviços de valor agregado fortalece o acordo básico entre empresas. A relação amadurece dentro de uma visão de longo prazo, quando o crescimento é alcançado pela ajuda ao negócio do cliente para torná-lo bem-sucedido. O desenvolvimento de uma relação com base em serviço de vanguarda ao cliente leva tempo – até dez anos ou mais. Os aspectos relativos à confiança mútua em operações conjuntas e à livre troca de informações, que são fundamentais nesses relacionamentos baseados na cooperação mútua, não podem ser implementados com acordos entre empresas que não tenham relações amadurecidas.

RESUMO

A logística existe com o único propósito de fornecer a clientes internos e externos entregas de produtos corretas no prazo certo. Portanto, o serviço prestado ao cliente é o elemento essencial no desenvolvimento de uma estratégia logística.

A noção de marketing focado no cliente encontra suas raízes no conceito de marketing. Os princípios fundamentais desse conceito são: (1) as necessidades do cliente antecedem produtos ou serviços; (2) os produtos e serviços têm valor apenas quando vistos e posicionados no contexto do cliente; e (3) rentabilidade é mais importante que volume.

Para implementar uma estratégia de marketing, é essencial analisar todas as atividades relacionadas com o processo de conquista e manutenção de clientes. A logística é uma dessas competências-chaves que podem ser desenvolvidas como estratégia central. Empresas que desenvolvem vantagens competitivas com base na competência logística desfrutam de uma posição difícil de ser igualada. No entanto, nenhuma situação competitiva é estática. Nesse sentido, o desempenho logístico deve levar em conta que as necessidades dos clientes estão sempre se modificando.

O próprio serviço ao cliente tem como objetivo fornecer vantagens substanciais de valor agregado para toda a cadeia de suprimento. Para ser de vanguarda, a empresa precisa ter capacidade de oferecer um serviço básico que equilibre disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade. Como não há substituto para o desempenho, a empresa deve desenvolver e implementar um programa de serviço básico para todos os seus clientes. A determinação daquilo que deverá oferecer, como parte do pacote de serviço básico ao cliente, requer análise criteriosa de custo/benefício. Essa é uma decisão estratégica, pois, em termos gerais, as expectativas dos clientes estão sempre aumentando.

Cada vez mais, as situações de mercado exigem compromettimentos precisos em relação ao serviço prestado aos clientes.

A estratégia baseada no atendimento de pedido perfeito tem como objetivo aperfeiçoar o desempenho, o qual tem por finalidade fazer tudo o que seja necessário para satisfazer aos clientes-chaves. Isso requer recursos financeiros e humanos substanciais para que haja retorno em termos de lealdade por parte do cliente. Quando os clientes são cooperativos, é possível prestar serviços de valor agregado que proporcionem um desempenho superior. O atendimento com zero defeito está relacionado com a execução de um serviço básico de nível mais elevado, porém, os serviços de valor agregado são novos e singulares e têm o objetivo de ajudar os clientes-chaves a serem bem-sucedidos. Como dois compromettimentos com a prestação de serviços de valor agregado nunca são necessariamente iguais, várias empresas recorrem a especialistas externos para sua execução.

Ir além do serviço básico para gerar satisfação ao cliente e viabilizar o sucesso a longo prazo requer um compromettimento substancial. O exemplo da Bergen Brunswig ilustrou de que maneira um acordo a longo prazo pode basear-se em competência logística. No Capítulo 4, a atenção é voltada para as relações da cadeia de suprimento que constituem o campo de ação da competência logística.

QUESTÕES

1. O que deve ser levado em consideração para identificar o alcance apropriado do serviço ao cliente? Defina os parâmetros quantitativos para uma avaliação ao longo do tempo.
2. Explique o *trade-off* fundamental entre vantagens e custos do serviço ao cliente. Como se justificam esses *trade-offs*?
3. Defina disponibilidade e exponha maneiras de mensurá-la e controlá-la.
4. Compare e avalie os contrastes entre velocidade e flexibilidade como parte do desempenho operacional. Há casos em que um aspecto é mais crítico do que o outro? Por quê?
5. Identifique as maneiras como uma empresa pode desenvolver planos de contingência, de remediação e recuperação, para um gerenciamento objetivo em situações de crise.
6. Quais são as questões logísticas importantes que devem ser consideradas durante o estágio de introdução do ciclo de vida de um produto? Durante o crescimento? Durante o estágio de saturação-maturidade? Durante o estágio de obsolescência-declínio?
7. Defina serviço básico, serviço de zero-defeito ou de atendimento de pedido perfeito e serviço de valor agregado. Descreva dois exemplos de cada.
8. Explique esta frase: "O fenômeno do aumento das expectativas dos clientes é claramente observado naquilo que os profissionais de logística chamam *compressão da janela de serviço*." Por que isso é importante? Quais as implicações para a logística?
9. Quais são as diferenças entre as cinco categorias de serviços de valor agregado? Quais são as semelhanças entre essas cinco categorias?
10. Explique de que maneira uma empresa pode utilizar ou utiliza o processo de quatro estágios da Bergen Brunswig de eficiência na administração de custo, acesso ao mercado, extensão do mercado e criação de mercado, para obter vantagem competitiva.