

10

GESTÃO EMPRESARIAL
LOGÍSTICA

ESTRATÉGIAS DE GESTÃO LOGÍSTICA DE SERVIÇO

10

LOGÍSTICA ESTRATÉGIAS DE GESTÃO LOGÍSTICA DE SERVIÇO



OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM

Demonstrar que dentro da cadeia de suprimentos existem algumas decisões importantes de gestão logística de serviços.



COMPETÊNCIAS

Construir problemas e equacionar soluções práticas, no processo de análise de prestação de serviços dentro da cadeia de suprimentos.



HABILIDADES

Aprender conceitos e definições característicos dos serviços logísticos e ter condições de fazer uma leitura contextualizada e assimilar a interdisciplinaridade do tema da UA.

APRESENTAÇÃO

Nesta Unidade o aluno deverá saber alguns conceitos de administração geral para compreender os componentes dos serviços prestados ao cliente pensando estrategicamente num sistema logístico.

Há um tempo as empresas priorizavam de seus fornecedores um bom preço em suas mercadorias. Hoje isso ficou em segundo plano, por quê?

Nesta UA entenderemos que o produto entregue pelo fornecedor no momento certo, no local certo e na quantidade certa é fundamental para as estratégias administrativas das empresas ao longo da cadeia de suprimentos.

PARA COMEÇAR

Você viu na UA anterior que para melhorar a logística nas empresas, o nível de serviço despendido ao cliente deve ser eficiente. Nesta UA, você encontrará a conexão que as decisões estratégicas de gestão farão com estratégias de serviços prestados.

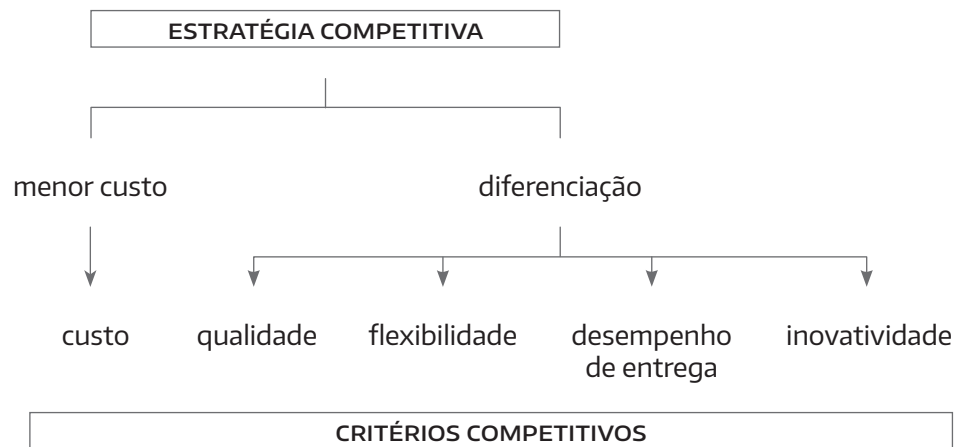
Critérios qualificadores de pedido: São aqueles que devem estar em um patamar mínimo exigido pelo mercado, satisfazendo um padrão mínimo de exigência de desempenho. Critérios ganhadores de pedido: São aqueles que oferecem um desempenho melhor do que a concorrência aumentando a competitividade.

Com a implicação de minimizar o custo total para determinado nível de serviço que se deseja prestar ao cliente, toda empresa deveria observar a otimização do fluxo de produtos. (FIGUEIREDO, 2003)

FUNDAMENTOS

1. ESTRATÉGIAS DOS NÍVEIS DE SERVIÇO

Figura 1.
Organograma das
estratégias e critérios
competitivos.
Fonte: Autor.



1.1. CUSTO

Empresa que busca reduzir seus custos ao máximo, de modo a obter os menores preços.

1.2. QUALIDADE

1.2.1. Desempenho (“performance”)

Refere-se aos atributos normalmente mensuráveis ou as funções que o produto deve desempenhar. Ex: Aceleração de um automóvel, consumo de combustível, velocidade máxima, imagem de um televisor, velocidade de conexão à Internet etc.

1.2.2. Características secundárias

São características que mesmo não estando presentes, não influem no propósito principal do produto, mas podem ser motivo de opção de compra por parte dos clientes. Ex: Celulares com foto e vídeo, computador de bordo nos automóveis.

1.2.3. Confiabilidade

Está diretamente ligada a probabilidade de um produto apresentar falha, dentro de um determinado período de tempo sem a necessidade de manutenção. Ex: Aeronaves, eletrodomésticos, transportes expressos etc.

1.2.4. Conformidade

É o grau de adequação dos produtos/serviços em relação aos padrões estabelecidos. Ex: dimensionais de uma peça automotiva de acordo com as medidas e tolerâncias de um desenho.

1.2.5. Durabilidade

Divide-se em duas dimensões:

- **Técnica:** Quanto tempo o produto pode ser utilizado até entrar em fase de deterioração;
- **Econômica:** Até que ponto o custo de manter um produto em funcionamento é menor do que substituí-lo.

1.2.6. Serviços agregados

Muito abrangente nos serviços pós-venda, pois dá garantia de segurança ao cliente.

1.2.7. Estética

É uma dimensão subjetiva e que depende da preferência do cliente. Ex: Construção civil.

1.2.8. Qualidade percebida

Normalmente aliado à marca ou reputação da empresa.

1.3. FLEXIBILIDADE

Critério que vem sendo considerado como o principal nas últimas décadas, visto que a variabilidade de produtos tem aumentado constantemente e a exigência dos clientes em função dos prazos está cada vez maior.

1.4 DESEMPENHO DE ENTREGA

1.4.1. Rapidez

Chamada de tempo de investida de cliente a cliente. Tempo que o cliente faz o pedido até o tempo em que ele recebe.

1.4.2. Tempestividade

Mede o sucesso da organização em cumprir com os prazos determinados. Exemplos: Percentual de pedidos entregues na hora certa.

2. SERVIÇO AO CLIENTE NO SISTEMA LOGÍSTICO FAZ PARTE DO MIX DE MARKETING

“P” de praça das variáveis da estratégia de mercado de uma empresa (Produto, Preço, Promoção e Praça).

É importante no serviço ao cliente do sistema logístico identificar o tamanho do “gap” de percepção, que significa diferença do serviço esperado pelo cliente (é o nível de serviço que deixará o cliente satisfeito–expectativa) e o serviço percebido pelo cliente (é a avaliação que o cliente faz pelo serviço prestado).



LEMBRE-SE

Maiores serão a insatisfação do cliente, quanto maior for o tamanho desse “gap”.

2.1. COMO MINIMIZAR OS “GAPS” DE PERCEPÇÃO?

As decisões serão mais acertadas quanto melhor for o conhecimento do mercado e o conhecimento do nível de serviço desejado pelos clientes. A redução do “gap” então implica na necessidade de obtenção de informações externas à empresa.

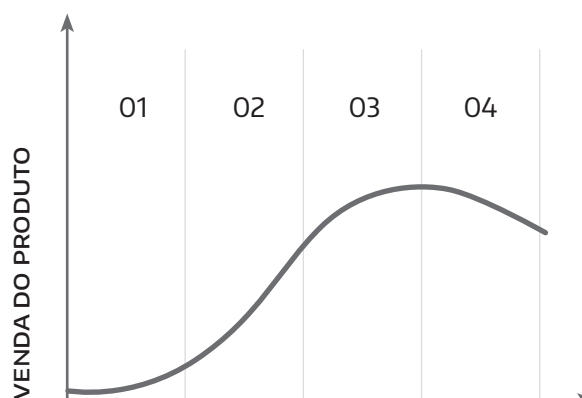
O objetivo do nível de serviço é atender às necessidades do cliente em relação a datas e à prestação de entrega dos pedidos. Com esse modelo, procura-se considerar os estoques para atender a qualquer solicitação do mercado, definindo-se um percentual de grau de atendimento. Por exemplo, manter estoques para atender a 90, 95, 98 ou 100 % da demanda de acordo com prazos solicitados pelo mercado, seja lá qual for o cliente. Deve-se levar em consideração que, quanto maior for o grau de atendimento, maior será o custo de manutenção de estoque. O aumento do custo de armazenagem tende a ser exponencial em relação à proximidade de 100%, levando os custos a valores insuportáveis para a empresa. (POZO, 2002)

Tabela 1. Ordem de importância de alguns serviços logísticos.
Fonte: Autor.

	ORDEM DE IMPORTÂNCIA
Disponibilidade de produtos	1º
Tempo de entrega	2º
Cumprimento do prazo	3º
Frequência de entrega	4º
Sistema de remediação de falhas	5º
Flexibilidade	6º
Apoio na entrega física	7º
Sistemas de informação	8º
Apoio pós-entrega	9º

3. CICLO DE VIDA DO PRODUTO E O NÍVEL DE SERVIÇO

Figura 2. Fases do ciclo de vida dos produtos.
Fonte: Autor.



3.1. NO INÍCIO AS EMPRESAS TRABALHAM COM

- Grande disponibilidade de produtos;
- Flexibilidade logística;
- Rapidez na reposição dos produtos aos clientes;
- Remessas pequenas;
- Pedidos irregulares (imprevisibilidade);
- Atendimento a qualquer custo.

3.2. AO LONGO DO TEMPO VÊM O CRESCIMENTO, E AS EMPRESAS

- Fornecem a disponibilidade ideal;
- Promovem pedidos mais regulares;
- Buscam o equilíbrio entre o custo e o serviço prestado, objetivando o lucro;
- Expandem a cobertura de mercado;
- Adaptam suas condições de venda.

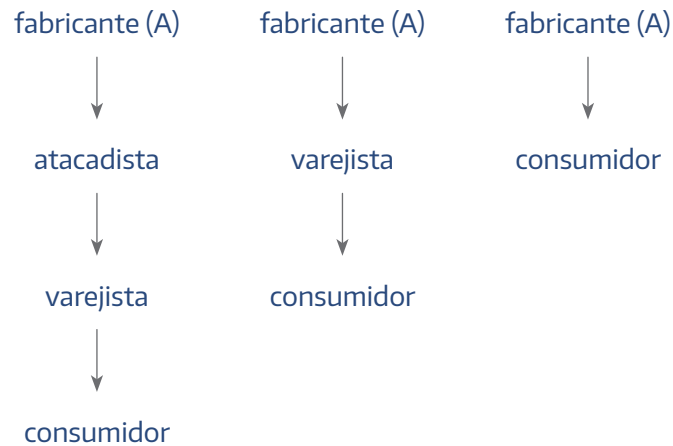
3.3. DEPOIS VÊM A FASE DE SATURAÇÃO, E AS EMPRESAS COMEÇAM A

- Oferecer diferenciais logísticos para garantir a fidelidade;
- Promover a seletividade de clientes;
- Fazer a comercialização cruzada (logística de múltiplos canais);
- Readaptar a logística (novos armazéns e flexibilidade).



CONCEITO

Comercialização cruzada (logística de múltiplos canais): É quando uma empresa trabalha com 3 ou mais canais de distribuição. Exemplo:



3.4. DAÍ CHEGA A FASE DO DECLÍNIO, E COMEÇA

- A restrição da distribuição;
 - A fornecer somente o apoio necessário;
 - O encolhimento da rede de distribuição.
- (citações de notas do professor, 2011)

4. CRIANDO VALOR PARA O CLIENTE

É necessário oferecer mais do que a marca e a imagem.

Figura 3. Níveis de atendimento.
Fonte: Autor.



Tabela 2. Níveis de atendimento.
Fonte: Autor.

	NÍVEL	DEFINIÇÃO	EXEMPLO
1	Básico	Necessidade genérica a ser atendida	Qualidade, característica.
2	Esperado	Conjunto mínimo de expectativa	Design, marca, embalagem.
3	Ampliado	Serviços agregados ao produto	Entrega, confiabilidade, pós-venda, etc.
4	Potencial	Tudo aquilo que pode ser feito com o produto que possa ser útil para o cliente	Cursos auxiliares, dicas de uso, funcionalidades extras, etc.

4.1. PRODUTO BÁSICO

Necessidade genérica a ser atendida. Qualidade e característica.

4.2. PRODUTO ESPERADO

Conjunto mínimo de expectativas Esperadas. Design, marca, embalagem etc.

4.3. PRODUTO AMPLIADO

Serviços agregados ao produto. Entrega, confiabilidade, pós-venda etc.

4.4. PRODUTO POTENCIAL

Tudo aquilo que pode ser feito com o produto que possa ser útil para o cliente. Cursos auxiliares, dicas de uso, funcionalidades extras etc.

5. CRIANDO UM ÍNDICE DE SERVIÇO

5.1. ÍNDICE DE ENTREGAS PONTUAIS

Numero de entregas, em um determinado período, que atendem às necessidades dos clientes em função dos pedidos recebidos; Índice de Entregas Pontuais = Entregas Pontuais / Total de Pedidos.

5.2. ÍNDICE DE ENTREGAS COMPLETAS

Porcentagem de entregas remetidas de maneira completa na primeira remessa; Índice de Entregas Completas = Entregas Completas / Total de Pedidos.

5.3. ÍNDICE DE ENTREGAS SEM ERROS

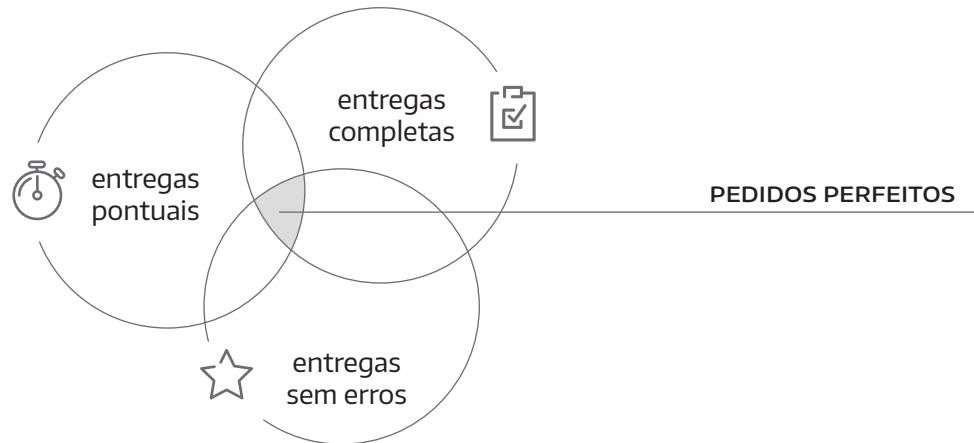
Expressa eficiência da administração de pedidos. Índice de Entregas sem Erros = Faturas Limpas / Faturas Emitidas.



PAPO TÉCNICO

Atendimento do pedido perfeito: relacionada com o atendimento dos pedidos com zero defeito. Índice de Pedidos Perfeitos = Entregas Pontuais x Entregas Completas x Entregas sem Erros.

Figura 4. Índice de entregas.
Fonte: Autor.



6. ELEMENTOS DO NÍVEL DE SERVIÇO

Os serviços logísticos podem ser classificados de acordo com a sua relação com a transação do produto: Elementos de Pré -Transação, Elementos de Transação e Elementos de Pós -Transação:



PAPO TÉCNICO

Uma empresa de vanguarda, trabalha os três elementos com igualdade de condições.

Figura 5. Elementos dos níveis de serviço.
 Fonte: Autor.



6.1. ELEMENTOS DE PRÉ –TRANSAÇÃO

Estabelecem um ambiente para um bom Nível de Serviço.

- Política posta por escrito;
- Política nas mãos do cliente;
- Estrutura organizacional;
- Flexibilidade do sistema;
- Serviços técnicos.

6.2. ELEMENTOS DE TRANSAÇÃO

São aqueles que são diretamente envolvidos nos resultados obtidos com a entrega do produto ao cliente.

- Nível de estoque;
- Habilidade no trato com atrasos;
- Elementos do ciclo do pedido;
- Tempo.

6.3. ELEMENTOS DE PÓS –TRANSAÇÃO

São aqueles que representam uma gama de serviços necessários para apoiar o produto em campo.

- Garantias e reparos;
- Peças de reposição;
- Queixas e reclamações;
- Embalagens;
- Reposição temporária.

A gestão de fluxos é primeiramente e principalmente um fornecedor de serviço. Trabalhe a empresa com produtos de consumo ou industriais, a expectativa da função de logística em termos de fornecimento de serviço é a mesma. Espera-se, no entanto, que o tipo de serviço fornecido seja diferente. No setor de produtos de consumo, por exemplo, os critérios-chaves atribuídos à logística incluem prazo curto de entrega, confiabilidade de entrega, nenhuma falta de estoque e qualidade de transporte. Em mercados industriais, os critérios incluem suporte de peças de reposição, técnicos acessíveis e manutenção confiável. (DORNIER, 2000)



Leia o texto abaixo e reflita sobre o assunto.

1. Hélio Meirim.

Fonte:

Administradores.com

Nível de Serviço Logístico – Um diferencial competitivo¹

Atualmente, devido aos altos níveis de competitividade existentes, as empresas buscam se diferenciar de seus concorrentes através de inovações, preços e condições de pagamentos mais atrativas, qualidade assegurada, garantia suplementar, descontos e muitas outras formas. Na busca por esta diferenciação, a Logística vem assumindo papel importante e cada vez mais decisivo para a manutenção dos clientes atuais, bem como na de atrair, conquistar e manter novos clientes. Neste sentido, torna-se vital a mensuração do Nível de Serviço Logístico que consiste avaliar o ciclo do pedido, considerando desde a recepção do pedido até a entrega deste ao cliente, sendo que em alguns casos este processo vai até as funções de montagem, assistência técnica e outros tipos de apoio ao cliente no uso do produto e/ou serviço adquirido. É importante destacar que antes da empresa definir quais serão os seus indicadores de nível de serviço logístico, é importante identificar as necessidades, expectativas e desejos dos clientes, a forma como estas poderão ser mensuradas e os custos envolvidos nas mesmas. Como principais indicadores de Nível de Serviço Logístico podem ser destacados: Tempo médio de Entrega, Variabilidade do Tempo de Entrega, Informações sobre o atendimento do pedido (rastreadabilidade), Serviços de Urgência, Resolução de Reclamações, Políticas de Devolução, Procedimentos de Cobrança, Flexibilidade do Sistema, Serviços Técnicos, Nível de Estoque e Reposição temporária do produto durante reparos. Com o advento das compras via Internet, percebemos que o nível de exigência por melhores Níveis de Serviço Logístico vem aumentando drasticamente, pois os consumidores, desejam acima de tudo comodidade e facilidade em todos os processos de aquisição dos produtos/serviços disponibilizados. Logo, faz-se necessário que as empresas

que querem se manter competitivas no mercado, identifiquem o mais rápido possível o que os seus Clientes (atuais e potenciais) consideram importantes em termos de Serviço Logístico e sendo assim desenvolvam estratégias e ações que estejam alinhadas a estes. Neste sentido, várias ações vêm sendo desenvolvidas, podendo ser destacadas as que estabelecem os Acordos de Níveis de Serviço (ANS) também conhecidos como Service Level Agreement (SLA) que consistem em descrever em detalhes os indicadores e níveis de serviço acordados entre os compradores e vendedores.



E AGORA, JOSÉ?

Você viu nesta UA: Estratégias dos níveis de serviço, serviço ao cliente no sistema logístico que faz parte do mix de marketing: “P” de praça das variáveis da estratégia de mercado de uma empresa (Produto, Preço, Promoção e Praça), o ciclo de vida do produto e o nível de serviço, criando valor para o cliente e por último criando um índice de serviço. Você notou também que, elementos do nível de serviço logístico vem aumentando drasticamente na atual conjuntura das empresas. Os consumidores mais exigentes desejam acima de tudo comodidade e facilidade em todos os processos de aquisição dos produtos e serviços. As empresas que querem se manter competitivas no mercado, que identifiquem o mais rápido possível o que os seus clientes consideram importantes em termos de Serviço Logístico e assim desenvolvam estratégias e ações que estejam alinhadas a estes. Para melhorar a eficiência logística nas empresas, o nível de serviço despendido ao cliente deve ser cuidadosamente planejado. Na próxima UA, você verá onde o nível de serviço prestado pode se relacionar com os custos logísticos.

GLOSSÁRIO

Grande disponibilidade de produtos: quando a empresa trabalha com grandes estoques de produtos acabados.

Flexibilidade logística: está relacionada com flexibilidade temporal (no momento que o cliente quiser) e espacial (no local que o cliente quiser).

REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES. **Informações sobre nível de serviço.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/nivel-de-servico-logistico-um-diferencial-competitivo/12472/>. Acesso em: jun. 2012.

DORNIER, P. P. ET AL. **Logística e operações globais.** São Paulo: Atlas, 2000.

FIGUEIREDO, K. F. ET AL. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos.** São Paulo: Atlas, 2003. 483 p.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais.** São Paulo: Atlas, 2002.