

Atendimento com Base nas Demandas de Clientes de Serviços Logísticos

O trabalho trata da importante questão do serviço ao cliente. Os autores apresentam modelo conceitual que serve de referência para as empresas estabelecerem uma boa estrutura de atendimento logístico personalizado, tão necessária para o planejamento da estratégia de serviços a ser adotada pela organização. Nesse sentido, enfatiza que é preciso estar estruturado e capacitado para atender às expectativas dos clientes dentro de uma perspectiva baseada no conhecimento dessas expectativas, bem como do custo real do serviço, para, então, definir o nível do serviço a ser prestado a segmentos diferentes de clientes, segundo a rentabilidade que proporcionam à empresa.

Palavras-chave: *Supply Chain Management*; Logística Integrada; Serviços.

Keywords: Supply Chain Management; Integrated Logistics; Services.

Customer service based on Customer's Demands of Logistic Services

The article deals with the important issue of customer service. The authors present a model that serves as a reference for enterprises to establish a good structure for customized logistics service, so necessary for the proper planning of the services to be adopted by the organization's strategy. In this sense, it emphasizes that one must be structured and able to meet the expectations of customers within a knowledge-based perspective of these expectations, as well as the actual cost to then define the level of service being provided to different segments customers according to profitability that the company provide.

1. Introdução

De uma forma abrangente, serviço ao cliente é o processo de prover significativo benefício de valor agregado para todos os membros da cadeia de abastecimento dentro de um custo efetivo. Essa definição ilustra a tendência do pensamento sobre serviço ao cliente como uma orientação focada em processos, que inclui o conceito do gerenciamento da cadeia de abastecimento (LALONDE; MASTER; POHLEN, 1991).

Outra questão crítica na estratégia de programar serviços ao cliente refere-se à prioridade dada em atender à expectativa do cliente, ao custo dessa decisão e, também, a quais clientes oferecer quais tipos de atendimento.

Segundo Bowersox e Closs (2001), para clientes-chave é possível oferecer algo a mais do que uma plataforma básica de serviços logísticos. Conforme a necessidade do cliente, de forma personalizada podem-se oferecer serviços extras que lhe agreguem valor. Esses requerem preparações únicas e diferenciadas para clientes específicos, e representam uma extensão à plataforma básica de serviços colocada à disposição do cliente pela empresa.

Assim, prover serviço logístico é balancear constantemente a intensidade de realizá-lo dentro de um determinado custo. Na maioria das situações, o impacto do custo e do benefício está relacionado diretamente com a importância da execução de determinado serviço para o cliente envolvido (HIJJAR, 2000).

Nesse ambiente complexo, as organizações logísticas precisam de um modelo conceitual que as auxilie a tratar a importante questão do serviço ao cliente, de forma a evidenciar seu potencial como vantagem competitiva.

Portanto, esse ensaio, baseado em estudo de caso desenvolvido num representativo operador logístico brasileiro e retirado da tese de doutorado de Teixeira (2003, p.283-308), apresentará uma proposta de como esse tipo de organização deverá estruturar o atendimento às demandas de seus clientes por serviços logísticos.

A ideia é formular um conjunto de proposições diretoras que possam viabilizar sistema de atendimento mais estratégico, buscando atender às necessidades dos diversos clientes, sem perder de vista a referência de como o mercado tem atuado nesse ambiente. O importante é ser um pouco melhor que o concorrente, compreendendo que custa caro prestar serviços, mas que o cliente também trabalha com processo comparativo, esperando um desempenho superior do seu fornecedor.

Dessa forma, o modelo pretende explicar como estabelecer uma estrutura de serviços logísticos personalizados e de qualidade, dentro de um custo efetivo, que atenda o cliente e que, ao mesmo tempo, possa auxiliar as organizações a definirem a sua estratégia de serviços.

Com o resultado obtido, os autores afirmam que o modelo proposto pode ser estendido a várias organizações que têm a logística como atividade relevante no processo de seus negócios.

2. Desenvolvimento do Modelo de Atendimento às Demandas dos Clientes

Existem três perguntas básicas a serem respondidas pelos operadores logísticos interessados em estruturar o atendimento às demandas dos clientes por serviços logísticos: para quem, o quê, e como. A primeira questão diz respeito ao segmento de mercado que será atendido; a segunda, às atividades logísticas que irão compor o pacote de serviço a ser prestado; e a terceira, às expectativas dos clientes quanto às dimensões do serviço. Trata-se, aqui, do desejo do cliente sobre como os fornecedores de serviços deveriam estar atuando (TEIXEIRA, 2003)

Para que seja possível oferecer um serviço de qualidade, é necessário estar estruturado e capacitado para atender às expectativas dos clientes dentro de uma perspectiva baseada no conhecimento dessas expectativas, bem como do custo real do serviço, para, então, definir o nível do serviço a ser prestado a segmentos diferentes de clientes, segundo a rentabilidade que proporcionam à empresa (TEIXEIRA, 2003)

Entretanto, para o operador logístico, conhecer as expectativas dos clientes e sua rentabilidade são questões relevantes, quando se pretende desenvolver modelo que poderá auxiliar esse tipo de organização a estruturar o atendimento às demandas de seus clientes.

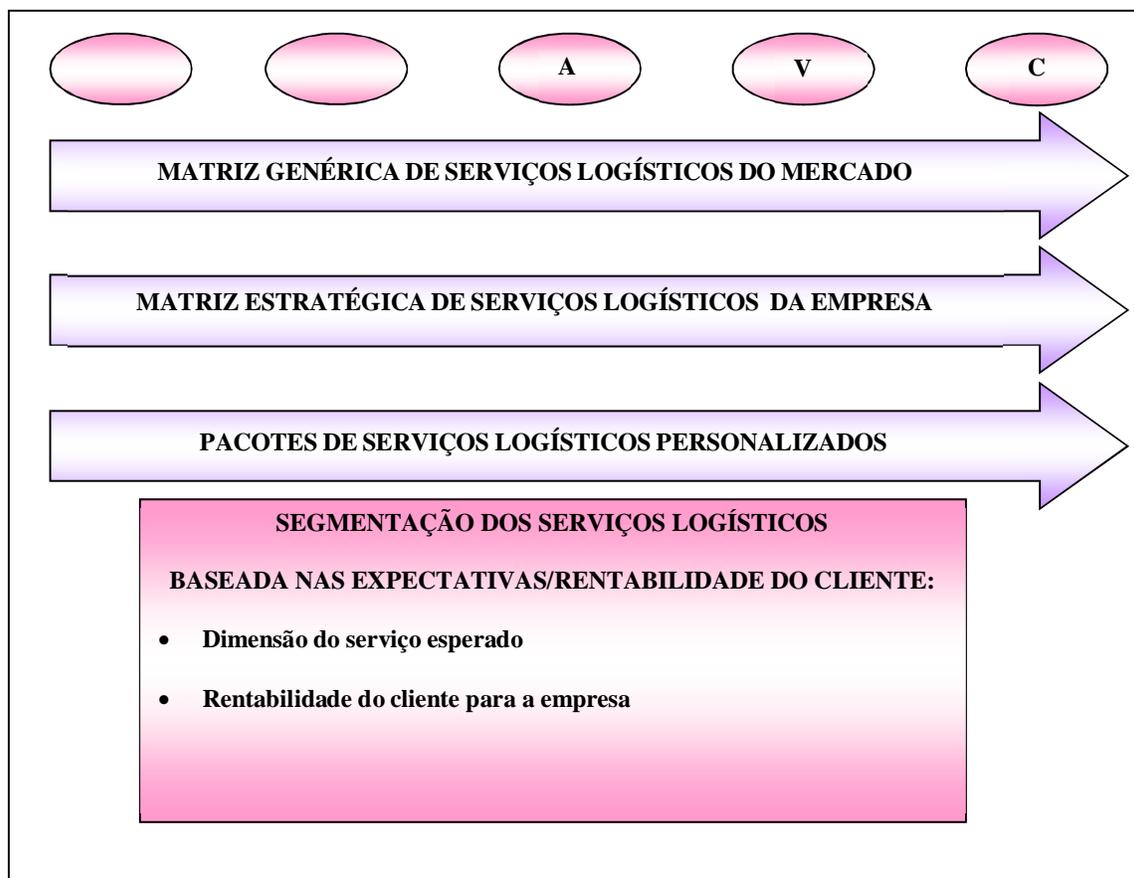
Também não se pode desenvolver um modelo desvinculado daquilo que ocorre no mercado, e tampouco sem estarem definidos as competências e o rumo estratégico do operador logístico no que se refere à importante questão do serviço ao cliente.

Portanto, como atuar de forma mais eficaz possível, quando se está implantando uma estratégia de atendimento? Quais níveis de serviço adotar?

As respostas a essas perguntas conduzem ao modelo proposto pela autora, que considera: a) o mercado de serviços logísticos na visão da cadeia de abastecimento, b) a posição estratégica da empresa na questão do serviço ao cliente, e c) a necessidade de definir os pacotes de serviços logísticos personalizados a serem prestados, advindos de uma segmentação dos serviços baseada na expectativa do cliente e na sua rentabilidade para a firma.

Nesse sentido, a Figura 1 apresenta o modelo de atendimento às demandas do cliente ao longo da cadeia de abastecimento, que será detalhada em seguida.

Figura 1 – Modelo de Atendimento às Demandas dos Clientes



Fonte: Teixeira (2003)

O modelo está inserido no ambiente da *supply chain*, em que todos os membros da cadeia logística se relacionam mutuamente e procuram criar valor na forma de produtos e de serviços para o mercado os quais o cliente-consumidor deseja e pelos quais está disposto a pagar. Ao desenvolver essa proposta, a pesquisadora enfatiza a necessidade de se definir o

que é oferecer o valor adequado ao cliente com o máximo de retorno sobre os recursos utilizados na execução do serviço.

Dessa forma, o modelo é constituído de três partes, que serão apresentadas a seguir: 1) a matriz genérica de serviços logísticos do mercado, 2) a matriz estratégica de serviços logísticos da empresa, e 3) os pacotes de serviços logísticos personalizados.

1ª Parte - Matriz Genérica de Serviços Logísticos do Mercado

Assim, num primeiro momento, os autores propõem a construção de uma matriz genérica de serviços logísticos que contenha todas as atividades básicas e algumas atividades extras que agreguem valor oferecidas pelo mercado, ao cliente, em toda a extensão da cadeia de abastecimento.

É importante o operador logístico conhecer o mercado e ter uma visão da abrangência dos serviços logísticos que possam ser prestados ao longo dessa cadeia. As organizações poderão utilizar a matriz genérica como uma ferramenta importante, um ponto de partida no desenvolvimento de sua posição estratégica na questão do serviço ao cliente.

Dois trabalhos foram os alicerces para o desenvolvimento da matriz genérica de serviços logísticos do mercado. Primeiro, a investigação realizada pelos autores durante o estudo de caso na empresa Marbo, com 361 empresas de diversos segmentos pertencentes à sua carteira de clientes. O segundo trabalho foi o estudo intitulado "O Conceito de Operador Logístico" desenvolvido pela ABML (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MOVIMENTAÇÃO E LOGÍSTICA, 1999).

Assim, a Matriz Genérica de Serviços Logísticos do Mercado, desenvolvida nesse trabalho, pode ser visualizada no Apêndice I. É importante ressaltar que essa matriz é dinâmica, que necessita ser atualizada, e que, para tanto, é inevitável o monitoramento periódico do mercado. Isso porque a oferta de serviços aos clientes é variável ao longo do tempo e pode ser influenciada por vários fatores, tais como o ambiente econômico, o desenvolvimento tecnológico e a atuação das empresas concorrentes, além do desempenho do próprio operador logístico. Tais mudanças na oferta de serviços levam à necessidade de a matriz adequar-se a serviços que estarão à disposição no mercado.

Até aqui, o operador logístico tem um panorama geral de todas as possibilidades de serviços existentes no mercado, os quais são realizados por diversas categorias de fornecedores de serviços logísticos. A idéia é conhecer a vasta gama de atividades logísticas que podem ser desempenhadas ao longo de uma cadeia de abastecimento genérica.

Essa matriz constitui-se em uma ferramenta a ser utilizada no desenvolvimento da próxima etapa - a construção da matriz estratégica de serviços logísticos da empresa.

2ª Parte - Matriz Estratégica de Serviços Logísticos da Empresa

Num segundo momento, é proposta a construção de uma matriz estratégica de serviços logísticos a ser adotada pelo operador logístico, que tem o objetivo de, ao longo da cadeia de abastecimento, definir os serviços logísticos que irá oferecer ao mercado. Para

tanto, os autores propõem a seguinte metodologia que poderá ser utilizada na construção dessa matriz:

1º passo: Analisar o Ambiente Externo

A empresa deve analisar o ambiente externo, referente à prestação de serviços logísticos no mercado, utilizando-se da matriz genérica para se conhecerem os diversos serviços que são ofertados e executados por uma série de fornecedores. Além disso, é importante cruzar esse conhecimento com informações advindas do novo contexto empresarial, no qual os fenômenos da desfronterização organizacional, da organização virtual, e das alianças e parcerias estratégicas com fornecedores, com clientes e ou com concorrentes podem gerar tanto ameaças quanto oportunidades, as quais auxiliarão as empresas em seu posicionamento estratégico.

2º Passo: Analisar o Ambiente Interno

A análise do ambiente interno do operador logístico deve ser realizada com base em sua cadeia de valores, isto é, no conjunto de atividades realizadas por esse tipo de organização ao longo da *supply chain* e que realmente agregam valor. Vale aqui pensar mais amplo, incluindo os fornecedores da empresa, os fornecedores dos fornecedores, os vários elos da cadeia de abastecimento - parceiros, subcontratados, os clientes-consumidores, entre outros - analisando, assim, as suas competências logísticas e suas capacidades, bem como suas debilidades e limitações, posicionando-se frente aos seus concorrentes.

3º Passo: Conhecer a Demanda existente por Serviços Logísticos

Nesse momento, o operador logístico deve pesquisar os seus clientes e os clientes potenciais para identificar os vários tipos de serviços existentes ao longo da cadeia de abastecimento que possam vir a atender às suas necessidades. Esta informação refere-se à expectativa do cliente quanto às atividades logísticas que irão compor o pacote de serviço a ser prestado. Os dados advindos dessa pesquisa de mercado são fundamentais para a construção da matriz estratégica de serviços da empresa. É importante buscar dados adicionais - como, por exemplo, se a necessidade do serviço ocorre sistemática ou esporadicamente - para comparar as capacidades e as competências existentes com a demanda do mercado.

Vale ressaltar, também, que os dados sobre a demanda devem ser captados e continuamente atualizados, com o objetivo de equilibrar a oferta com a demanda.

4º Passo: Formular a Estratégia de Atendimento ao Cliente

O operador logístico deve estabelecer, com base nas análises dos ambientes interno e externo e da demanda existente por serviços logísticos, a estratégia de atendimento ao cliente, a premissa de valor a ser oferecido a este, os meios necessários para gerar este valor e, inclusive, o que o torna especial, diferente dos seus concorrentes, fazendo com que os seus clientes sempre tenham motivos de tornar a realizar negócios com ele.

5º Passo: Identificar e Relacionar os Serviços Logísticos da Empresa

Os dados e as informações obtidos nas etapas anteriores irão gerar o conhecimento necessário para se definirem os serviços logísticos a serem disponibilizados no mercado, analisando as seguintes variáveis estratégicas:

- Áreas de atuação estratégicas para a companhia, entendendo, aqui, as atividades da administração de materiais e da distribuição física que a empresa escolherá para atuar ao longo da cadeia de abastecimento;
- Os serviços que já são realizados atualmente e que deverão continuar na carteira a ser oferecida pela empresa;
- Os pilares estratégicos, que são aqueles serviços que realmente sustentam o negócio da firma;
- Os serviços logísticos que não são realizados hoje pela empresa, mas que, pela análise, ela compreende ser estratégico adicionar à carteira de serviços a ser oferecida; e
- Os serviços que são realizados sistematicamente e aqueles que são esporádicos.

6º Passo: Definir as Plataformas de Serviços Logísticos

A partir da relação de serviços a serem oferecidos pelo operador logístico, é possível classificá-los e estabelecer as seguintes plataformas de serviços:

- A plataforma básica de serviços logísticos, ou seja, aqueles que a empresa está disposta a oferecer igualmente a todos os clientes.
- A plataforma extra de serviços de valor agregado, que são aqueles que serão oferecidos para clientes ou para grupos específicos, e que representam uma extensão da plataforma básica de serviços colocados pela empresa à disposição do cliente.

7º Passo: Elaboração da Matriz Estratégica de Serviços Logísticos

Segundo o conjunto de informações obtidas desde os primeiros passos deste processo, a empresa é capaz de construir a sua matriz, onde estarão plotados, ao longo da *supply chain*, os vários serviços que ela definiu como sendo estratégicos, e que ela irá disponibilizar para o mercado.

A seguir será apresentado um exemplo de matriz estratégica construído em determinada situação, que servirá de referência para aquelas empresas que estão se estruturando segundo esses conceitos. Assim, o Apêndice II apresenta a matriz de uma empresa que está estruturando a sua atuação ao longo da cadeia de abastecimento. Neste caso, o operador logístico já desenvolve as atividades tanto de administração de materiais quanto de distribuição física.

A empresa analisou o seu negócio e decidiu atuar em toda a extensão da cadeia. Além disso, de posse da pesquisa, conheceu as expectativas de serviços de seus clientes, analisou se a demanda requerida era sistemática ou esporádica, decidiu sobre o que oferecer, e fez uma análise de seus pontos fortes e fracos. Assim, sinalizou com um losango (◆) as atividades que ela desenvolve com estrutura e com competência, e com um

quadrado (■) marcou aquelas que também fazem parte do seu negócio, mas que necessitam de mais investimentos.

Com base nesse exemplo, verifica-se que as empresas têm, nas mãos, uma ferramenta importante para estabelecer o seu plano de ação. Neste sentido, a matriz constitui-se em um projeto estratégico para o operador logístico, sendo importantes os planejamentos do tempo, dos custos e dos recursos necessários à sua efetivação para sua implantação a curto, médio e longo prazos.

De forma estruturada e planejada, a matriz estratégica apresenta para a organização os serviços logísticos que o operador logístico irá oferecer ao mercado. Em suma, ela mostra o posicionamento estratégico da empresa sobre os tipos de serviços a serem oferecidos e a classificação destes em plataforma básica ou extra. Isto irá facilitar sobremaneira o processo de segmentação dos serviços logísticos, pois, a partir dessas definições, ficará mais fácil estabelecer os atributos a serem considerados, quando se pretende conhecer a expectativa dos clientes relacionados às várias dimensões dos serviços que o operador logístico colocou à disposição dos seus clientes.

Assim, a construção e a implantação dessa matriz será o ponto de partida para se desenvolver a etapa final do modelo de atendimento às demandas do cliente, que será apresentado em seguida.

3ª Parte - Pacotes de Serviços Logísticos Personalizados

Essa etapa constitui-se em definir os pacotes de serviços logísticos personalizados a serem prestados pelo operador logístico aos seus clientes. Para realizá-la, os autores primeiramente propõem uma segmentação dos serviços baseada na expectativa do cliente quanto às dimensões que se esperam dos serviços definidos na matriz estratégica. Em segundo lugar sugere, para cada segmento formado, uma classificação de clientes baseada no critério rentabilidade.

Em relação a essa sugestão, a pesquisadora defende que é preciso classificar os clientes de acordo com o valor econômico-financeiro que representam para a empresa, para direcionar melhor os esforços e os recursos logísticos. Analisar esta variável implica conhecer o custo real do serviço e, então, ajustar o nível de serviço de acordo com os diversos perfis e ou grupos de clientes.

Essa etapa do modelo tem, por referência, alguns estudos já realizados. Um deles é o trabalho desenvolvido por Christopher (1994) sobre serviços ao cliente, o qual apresenta, de forma ampla, uma diretriz para os fornecedores de serviços logísticos acerca da definição de padrões de serviços. Assim, no presente trabalho, os autores particularizam a metodologia utilizada pelo referido autor para operadores logísticos.

Também os estudos desenvolvidos por Hijjar (2000), por Figueiredo (2000) e por Lima (2000) foram fontes inspiradoras nessa etapa do modelo de atendimento gerado nessa pesquisa.

Mas, como segmentar com base nas expectativas de serviço e classificar os clientes segundo o critério rentabilidade?

Para viabilizar esses processos de segmentação e de classificação de clientes como forma de obter pacotes de serviços logísticos personalizados, é necessário conhecer as duas variáveis mencionadas. Assim, o processo de segmentação dos serviços logísticos proposto neste modelo é realizado em duas grandes etapas a serem detalhadas em seguida.

1ª Etapa - Segmentação com Base na Expectativa do Serviço

Na realização dessa primeira etapa, é evidente a necessidade de conhecer as expectativas dos clientes em relação ao desempenho de seus fornecedores, e, assim, partir para uma divisão do mercado procurando constituir conjuntos distintos de clientes que possuam expectativas comuns em relação a uma determinada dimensão e ou a um determinado atributo do serviço requerido.

Portanto, para conhecer as expectativas desses grupos de clientes e dos potenciais é sugerida a realização dos seguintes passos:

1º passo - Identificar os Atributos de Serviço

Para que a expectativa de serviço possa ser avaliada pelos clientes, é importante considerar as várias dimensões de serviços relacionadas aos processos logísticos. As principais dimensões referem-se à disponibilidade de estoques, à performance operacional e à confiabilidade, que podem ser desmembradas em vários atributos.

Desse modo, o primeiro passo se constitui em identificar os atributos que fazem parte do serviço oferecido. Para tanto, a empresa deve utilizar a matriz estratégica de serviços e listá-los segundo a natureza e a característica do serviço que será avaliado. Christopher (1983) apresenta alguns atributos, tais como disponibilidade no estoque e continuidade do suprimento, tempo entre pedido e recebimento, consistência do prazo de entrega, frequência de entrega, entregas de emergência quando necessário e exatidão das faturas, dentre outros. Esses atributos servem apenas de referência, pois os operadores logísticos devem buscar a sua própria lista, considerando o setor no qual atuam e, inclusive, a opinião dos clientes que podem ser entrevistados em pesquisa piloto.

Após listar os atributos, deve-se, então, partir para o segundo passo, que é a pesquisa com o cliente para conhecer suas expectativas em cada um dos itens listados.

2º Passo - Realizar Pesquisas com os Clientes

Identificar as expectativas do mercado, procurando conhecer os atributos mais valorizados pelos clientes, é um dos passos mais importantes de todo o processo. Isso porque essas informações serão a base para que todos os pacotes de serviços possam ser personalizados de modo que venham a atender às diferentes expectativas dos clientes-consumidores, permitindo que os recursos sejam direcionados de forma mais eficaz.

Para que seja possível obter essas informações, é indispensável a realização de pesquisas com os clientes. É importante ressaltar que, nesse momento, a empresa deve estender a pesquisa a clientes potenciais para também conhecer a expectativa desses em relação aos vários atributos de serviços. Outro objetivo é potencializar os esforços da pesquisa para o trabalho de marketing a ser realizado.

Tendo disponíveis as informações sobre as expectativas dos clientes, é possível identificar os segmentos, o que se constitui no próximo passo.

3º Passo - Identificar Segmentos com Expectativas Semelhantes

O objetivo deste passo é agrupar, em um mesmo segmento, aqueles clientes que indicaram importância semelhante aos diversos atributos de serviço, para que se possa planejar pacotes de serviços diferenciados para cada grupo.

A ferramenta estatística de análise multivariada, a Cluster Analysis, pode auxiliar nesse processo. Utilizando-a, é possível formar grupos com homogeneidade dentro dos *clusters* e com heterogeneidade entre eles. As expectativas dos clientes podem ser utilizadas como dados de entrada para a formação dos grupos. Entretanto, mesmo sem a utilização desta ferramenta, muitas vezes, é possível identificar grandes agrupamentos (HIJJAR, 2000).

O próximo passo mostrará quais características organizacionais devem ser levadas em consideração no processo de segmentação.

4º Passo - Identificar Características Organizacionais Semelhantes nos Segmentos

A segmentação dos serviços logísticos não deve passar apenas pela consideração do fator expectativas dos clientes. As características organizacionais dos elementos de cada segmento definido devem ser analisados, tais como a localização dos clientes, o volume e a frequência de compras realizadas, o setor de atividades e o tamanho da companhia. O objetivo é encontrar padrões nos segmentos de clientes formados que não sejam exclusivamente as expectativas de serviços, mas que tenham, como base, fatores facilmente identificáveis, tais como as variáveis demográficas, geográficas ou mesmo os comportamentos de compra do segmento analisado (HIJJAR, 2000).

A análise discriminante é uma ferramenta da análise multivariada e pode auxiliar na classificação ou na alocação de novos elementos em grupos pré-definidos. Assim, um cliente com elevado faturamento de vários anos no mercado e que compra mensalmente uma grande quantidade de produtos de um fornecedor específico, pode ser colocado no segmento do cliente que tem, como expectativa, altas frequências de entrega e tempos de ciclos curtos (HIJJAR, 2000).

Em seguida, será apresentada a próxima etapa do processo de segmentação dos serviços logísticos.

2ª Etapa – Classificação dos Clientes com Base na Rentabilidade

Nesta etapa, os autores mostram a importância de classificar os clientes segundo o critério rentabilidade, como forma de contribuir na definição dos padrões de serviços a serem oferecidos, agora com a preocupação de otimizar a alocação de recursos aos clientes mais rentáveis. O objetivo em trabalhar as expectativas e a rentabilidade do cliente é criar uma estrutura mais flexível, capaz de atender às diferentes exigências sem implicar aumentos significativos de custos.

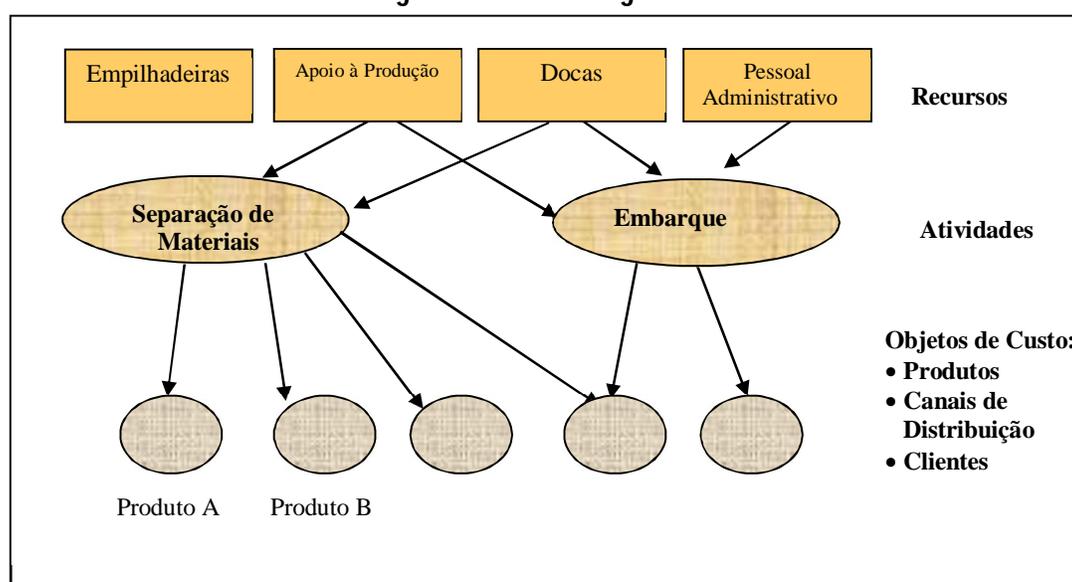
A seguir, serão descritos os passos para tornar efetivo o processo de classificação dos clientes conforme o grau de contribuição destes para o lucro da empresa.

1º Passo – Estruturar um Sistema de Custeio Aplicado às Atividades Logísticas

Segundo Lima (2000), a grande dificuldade de custear as atividades logísticas está ligada à alta proporção de custos indiretos e à grande segmentação de produtos e serviços. A filosofia do Custeio Baseado em Atividades (ABC) é uma alternativa que se tem mostrado eficiente diante dessas necessidades.

A implementação do ABC pode ser trabalhosa em função da necessidade do mapeamento das atividades e do levantamento de dados, mas seu funcionamento é relativamente simples. A Figura 2 mostra que esse sistema, num primeiro momento, aloca os custos dos recursos às atividades, para depois alocar os custos das atividades aos objetos de custos, sejam produtos, clientes, ou canais de distribuição, dentre outros (LIMA, 2000).

Figura 2 - Metodologia ABC



Fonte: Lima (2000)

No caso específico da classificação proposta, o objeto de custos de interesse é o cliente. É fundamental mensurar os custos logísticos como forma de avaliar o real nível de rentabilidade do cliente, ou seja, a contribuição dele para o lucro da empresa.

O próximo passo mostra a necessidade de mensurar os custos por cliente.

2º Passo - Mensurar os Custos por Cliente

Após se estruturar um bom sistema de custeio aplicado às atividades logísticas, é possível identificar as atividades que devem ser realizadas para atender os clientes, o quanto cada atividade consome de recursos, o quanto cada cliente consome de cada uma das atividades, e os custos do serviço por cliente. Com isso se pode cobrar pelo nível de serviço proporcionado (LIMA, 2000).

Quando o custo de servir ao cliente não é conhecido, podem ser cometidas injustiças, cobrando-o de pessoas e ou de clientes que não o utilizam. Os clientes que demandam grande número de atividades não podem ser subsidiados por aqueles clientes que não as exigem (LIMA, 2000).

Para praticar decisões de preços justos, é preciso identificar quanto custa o esforço realizado para atender às exigências do cliente. Neste sentido, uma lista não exaustiva dos custos de atender um determinado cliente pode ser dada. Como exemplo, Lima (2000) apresenta os seguintes custos: tirar pedidos, processamento de pedidos, embalagem especial, manter estoques para o cliente, espaço de armazenagem dedicada, manuseio de materiais, transporte e ou entregas especiais, documentação e ou conferência, comunicações, retornos e ou devolução, administração de marketing, e administração de vendas.

Portanto, a possibilidade de praticar preços competitivos depende da exata compreensão de tais custos, entender onde eles incidem e quem deve pagar por eles. De posse dessas informações, é possível passar ao terceiro passo.

3º Passo - Análise da Contribuição por Cliente

A partir do momento em que o desenvolvimento dos passos anteriores concede, às organizações, a identificação correta dos custos de servir o cliente, onde eles incidem e quem deve pagar por eles, é possível calcular a margem de contribuição líquida de cada cliente.

O importante, na proposta da autora, é calcular a margem de contribuição líquida considerando os custos de atendimento de cada cliente. Ela incorpora a idéia de Figueiredo (2000), o qual preconiza que as organizações devem sair da abordagem tradicional, em que os custos indiretos são rateados de acordo com o volume de vendas a cada cliente, para uma abordagem contemporânea, mediante a qual são calculados conforme o nível de atendimento realizado a cada cliente.

Na abordagem proposta está-se considerando, conforme Figueiredo (2000), o esforço de vendas, os tempos de processamento de pedido despendido a cada um, o número de pedidos que cada cliente faz, a necessidade de embalagem especial que o cliente exige, e as entregas diárias exigidas. Assim, ao se analisarem essas atividades com maiores critério e rigor, obtém-se a contribuição real de cada cliente.

De posse dessa informação, as empresas devem, então, classificar os clientes por faixas de rentabilidade.

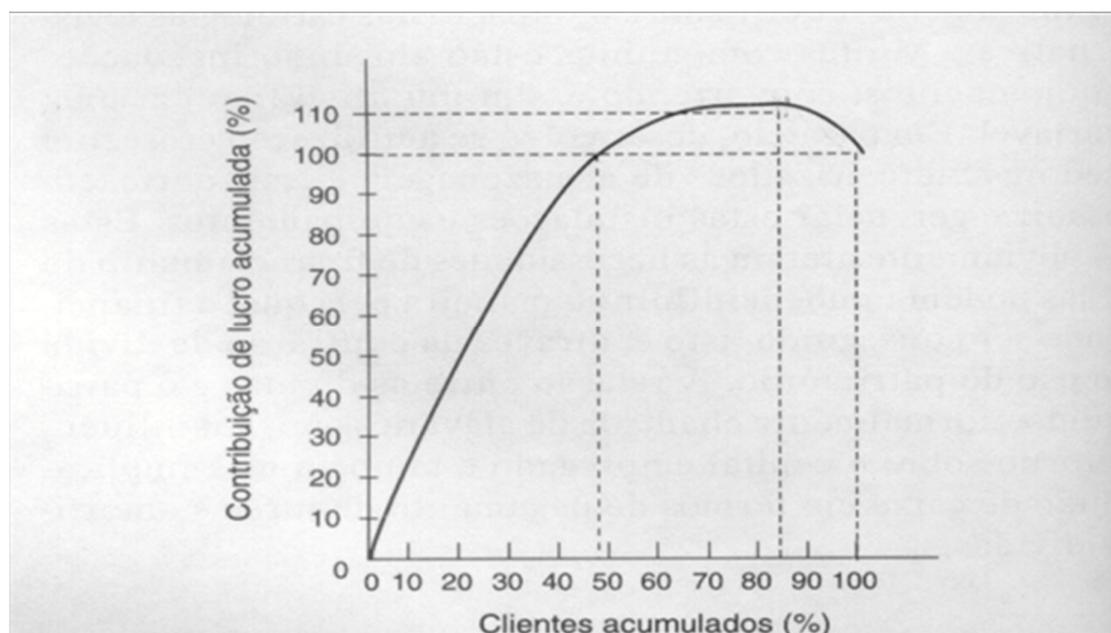
4º Passo - Classificação dos Clientes por Faixa de Rentabilidade

O passo anterior fornece informações suficientes para que se possam, agora, classificar, segundo o critério rentabilidade, os clientes dos vários segmentos já formados, de acordo com as expectativas de serviços, para, assim, definir o nível de serviço a ser prestado.

O objetivo aqui é agrupar, dentro de cada segmento, os clientes que proporcionam, à empresa, níveis de rentabilidade semelhantes para poder alocar mais eficazmente os recursos e os esforços logísticos.

Uma forma para classificar os clientes, baseada no critério de rentabilidade, é utilizar a curva ABC ou análise de Pareto, que poderá mostrar os clientes que realmente contribuem para o lucro, e aqueles que representam, inclusive, redução de lucro. O Gráfico 1 ilustra esse fato.

Gráfico 1 - Análise da Lucratividade por Cliente

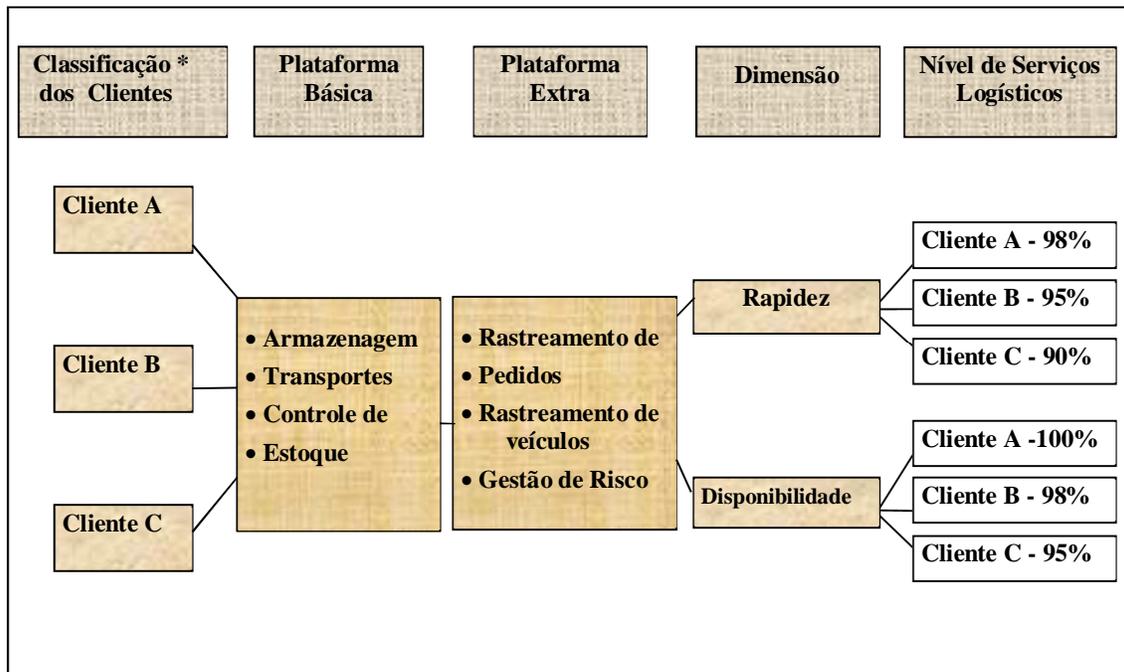


Fonte: Christopher (1997)

Neste exemplo, Christopher (1997) cita que existe uma "cauda" de clientes que reduz a lucratividade. Há diferenças significativas de lucratividade entre os clientes. Esses compram quantidades diversas de produtos diferentes e o custo para servir a cada um deles varia. Sob esse aspecto, o maior desafio para o gerenciamento de serviço ao cliente é identificar a lucratividade real por cliente, para, em seguida, desenvolver estratégias que melhorem a lucratividade total. Portanto, o nível de serviço ao cliente e o *mix* desses serviços devem variar de acordo com o tipo de cliente.

Assim, com esses recursos a empresa pode também classificar os clientes dentro de cada segmento por diferentes faixas de rentabilidade, para definir os pacotes de serviços personalizados. Os autores da presente pesquisa defendem que, após esse trabalho de segmentação e de classificação, fica mais fácil estabelecer os pacotes de serviços personalizados. Portanto, para ilustrar essa parte do modelo, ela apresenta, conforme mostra a Figura 3, exemplo de como poderá ser estruturado o pacote de serviços logísticos a ser oferecido a cada segmento estabelecido pela empresa.

Figura 3 - Pacote de serviços logísticos - segmento I



Fonte: Teixeira (2003).

*Classificação dos clientes segundo o critério rentabilidade.

O objetivo é preparar uma base consistente de serviços para atender às diferentes expectativas dos vários grupos consumidores e, ao mesmo tempo, propiciar, às organizações, uma gestão mais eficaz dos recursos e dos esforços logísticos.

3. Conclusão

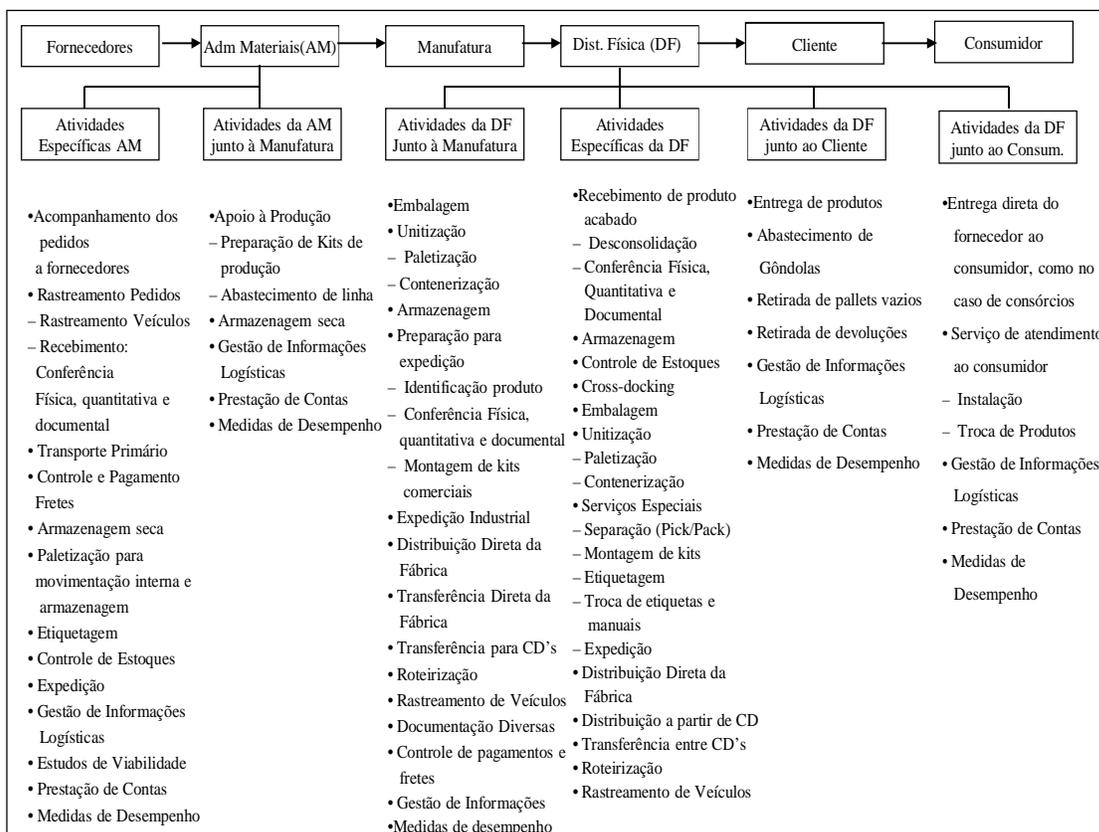
O modelo de atendimento às demandas dos clientes permite que as empresas possam buscar uma combinação especial de custos, de rentabilidade e de benefícios na forma de fornecer serviços aos seus clientes.

Nesse sentido, pode-se sofisticar a oferta de serviços e definir, inclusive, o nível de serviço, atributo por atributo. Assim, essa ferramenta pode vir a contribuir com as organizações logísticas, por desenvolver modelo que considera o mercado de serviços logísticos na visão da cadeia de abastecimento. Essa perspectiva permite analisar a posição estratégica da empresa, quanto à prestação de serviços que pratica, ou seja, uma forma de prover pacotes de serviços personalizados, estes advindos de uma segmentação dos serviços baseada nas expectativas dos clientes e conforme sua rentabilidade para a firma.

Referências

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MOVIMENTAÇÃO E LOGÍSTICA. O Conceito de Operador Logístico. **Revista Tecnológica**. São Paulo, ano IV, n.39, p.34-47, fev. 1999. Suplemento.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, Davis J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. Tradução por Equipe do Centro de Estudos em Logística, Adalberto Ferreira Neves, coordenação de revisão técnica Paulo Fernando Fleury, César Lavalle. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHRISTOPHER, Martin. Creating effective policies for customer service. **International Journal of Physical Distribution and Material Management**, v. 13, n. 2, 1983.
- CHRISTOPHER, Martin **Logistics and supply chain management**. Burr Ridge: Financial Times, Irwin Professional Publishing, 1994.
- CHRISTOPHER, Martin. **The strategy of distribution management**. Tóquio: Physical Distribution Management Association, 1997.
- FIGUEIREDO, Kleber Fossati. Rentabilidade de clientes e nível de serviço. In: Fleury, Fernando; Wanke, Peter; Figueiredo, Kleber Fossati (orgs.). **Logística empresarial**: a perspectiva brasileira, São Paulo: Atlas, 2000.
- HIJJAR, Maria Fernanda. Segmentação de mercado para diferenciação dos Serviços logísticos. In: Fleury, Fernando; Wanke, Peter; Figueiredo, Kleber Fossati (orgs.). **Logística empresarial**: a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.
- LALONDE, Bernard J.; MASTER, James M.; POHLEN, Terrance, The 1.991 Ohio State University survey of career patterns in logistics, **Proceeding of the Annual Conference of the Council of Logistics Management**, vol.1, 1.991, p.58.
- LIMA, Maurício Pimenta. Custos logísticos: uma visão gerencial. In: Fleury, Fernando; Wanke, Peter; Figueiredo, Kleber Fossati; (orgs). **Logística empresarial**: a perspectiva brasileira, São Paulo: Atlas, 2000.
- TEIXEIRA, Tânia Regina Brasileiro Azevedo. **Arquitetura Logística baseada em Modelos-uma contribuição à gestão da logística terceirizada**. São Paulo: EAESP/FGV, 2003.391 fls. Tese de Doutorado.

APÊNDICE I - MATRIZ GENÉRICA DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS DO MERCADO



Fonte: Matriz baseada no trabalho da [ABLM 99] e no estudo de caso realizado nas empresas Martins e Marbo



APÊNDICE II - MATRIZ ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS DA EMPRESA I

	Demanda Esporádica *			Demanda Sistemática **		
P L A T A F O R M A B Á S I C A	<p>Fornecedores → Adm Materiais(AM) → Manufatura → Dist. Física (DF) → Cliente → Consumidor</p>			<p>Dist. Física (DF) → Cliente → Consumidor</p>		
	<p>Atividades Específicas AM</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Acompanhamento pedidos ◆ Transporte Primário ◆ Pagamento de Fretes ◆ Controle de Fretes ◆ Armazenagem seca ◆ Etiquetagem ◆ Controle de Estoques □ Sistema de Medidas 	<p>Atividades da AM junto à Manufatura</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Armazenagem seca ◆ Prestação de Contas □ Sistema de Medidas 	<p>Atividades da DF Junto à Manufatura</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Armazenagem ◆ Distribuição direta ◆ Transferência direta ◆ Roteirização ◆ Pagamentos de Fretes ◆ Controle de Fretes ◆ Embalagem ◆ Unitização □ Sistema de Medidas 	<p>Atividades Específicas da DF</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Recebimento produto ◆ Armazenagem ◆ Controle de Estoques ◆ Embalagem ◆ Unitização ◆ Distribuição Direta ◆ Distribuição a partir de CD ◆ Transferência entre CD's ◆ Roteirização ◆ Controle e pagamentos de fretes 	<p>Atividades da DF junto ao Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Entrega de produtos ◆ Prestação de Contas □ Sistema de Medidas 	<p>Atividades da DF junto ao Consum.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Entrega direta do fornecedor ao consumidor ◆ Prestação de Contas □ Sistema de Medidas
P L A T A F O R M A E X T R A	<ul style="list-style-type: none"> □ Rastreamento: Pedidos e Veículos □ Gestão de Risco □ Paletização para movimentação e armazenagem ◆ Expedição □ Gestão de Informações □ Estudos de Viabilidade ◆ Prestação de Contas □ Medidas de Desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> □ Serviços Emergenciais □ Apoio à Produção - Preparação de Kits de produção - Abastecimento de linha □ Gestão de Informações 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Preparação expedição - Identificação produto - Conferências - Montagem de kits Comerciais □ Expedição Industrial □ Rastreamento de Veículos □ Gestão de Risco □ Gestão Informações 	<ul style="list-style-type: none"> □ Cross-docking ◆ Serviços Especiais - Separação (Pick/Pack) - Montagem de kits - Etiquetagem - Troca de etiquetas e manuais - Expedição ◆ Rastreamento de Veículos □ Gestão de Risco □ Gestão Informações ◆ Serviços Financeiros 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Abastecimento de Gôndolas ◆ Retirada de paletes vazios ◆ Retirada devoluções □ Gestão Informações 	<ul style="list-style-type: none"> □ Serviço de atendimento ao consumidor - Instalação - Troca de Produtos □ Gestão de Informações Logísticas
	<p>* Gama de serviços realizados esporadicamente pela empresa</p>			<p>**Gama de serviços realizados sistematicamente pela empresa</p>		

Fonte: Criado pela autora

Legenda

- ◆ Tem estrutura e realiza com competência
- Precisa-se estruturar e capacitar

