

**UFRRJ**

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E  
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**DISSERTAÇÃO**

**SERVIÇO AO CLIENTE: UMA AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE SERVIÇO  
LOGÍSTICO OFERECIDO POR UMA EMPRESA DE BENS DE  
CONSUMO.**

**RAPHAEL ROSSI RODRIGUES**

**2011**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
EM NEGÓCIOS**

**SERVIÇO AO CLIENTE: UMA AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE SERVIÇO  
LOGÍSTICO OFERECIDO POR UMA EMPRESA DE BENS DE  
CONSUMO.**

**RAPHAEL ROSSI RODRIGUES**

*Sob a Orientação do Professor*

**SAULO BARBARÁ DE OLIVEIRA**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios.

Seropédica, RJ  
Fevereiro de 2011

658.7882

R696s

T

Rodrigues, Raphael Rossi, 1987-

Serviço ao cliente: uma avaliação do nível de serviço logístico oferecido por uma empresa de bens de consumo / Raphael Rossi Rodrigues - 2011.

109 f.; il.

Orientador: Saulo Barbará de Oliveira.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Pós-Graduação em Gestão e estratégia em negócios.

Bibliografia: f. 93-96.

1. Logística empresarial - Teses. 2. Armazenamento e transporte de cargas - Controle de qualidade - Teses. I. Oliveira, Saulo Barbará de, 1950. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de Pós-Graduação em Gestão e estratégia em negócios. III. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM  
NEGÓCIOS**

**RAPHAEL ROSSI RODRIGUES**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 17/02/2011

---

Saulo Barbará de Oliveira. (Dsc). UFRRJ  
(Orientador)

---

Stella Regina Reis da Costa. (Dsc). UFRRJ

---

José Antonio Assunção Peixoto. (Dsc). CEFET-RJ

## RESUMO

ROSSI, Raphael. *Customer Service: uma avaliação do nível de serviço logístico oferecido para clientes-chave de uma empresa de bens de consumo*. 2011. 94 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ. 2011.

Esta pesquisa foi realizada em uma empresa multinacional que atua no setor de bens de consumo não duráveis no contexto internacional através do licenciamento de suas marcas. As empresas que possuem o direito de produzir e distribuir os produtos licenciados são denominados fabricantes. O objetivo desta pesquisa foi mensurar em 13 fabricantes o nível de desenvolvimento das atividades de *Customer Service* logístico para clientes-chave, para isso foi desenvolvida uma ferramenta de diagnóstico com base na literatura disponível sobre o tema. Esta ferramenta de diagnóstico foi utilizada em três rodadas de avaliação com o objetivo de verificar a evolução do nível de maturidade das atividades de *Customer Service* Logístico nos fabricantes. Também foi identificada e comentada uma série de atividades de *Customer Service* logístico com base em uma visita realizada em uma multinacional do setor de alimentos considerada benchmarking nestas atividades. Os resultados do diagnóstico mostram que houve uma evolução do nível de maturidade das atividades de *Customer Service* logístico ao longo do tempo, entretanto esta evolução não foi uniforme, o que resultou em uma maior variância quando comparamos os níveis de desenvolvimento de todos os fabricantes na primeira avaliação com os níveis obtidos na terceira e última avaliação.

**Palavras-chave:** Logística, *Customer Service*, *Key Accounts*.

## **ABSTRACT**

ROSSI, Raphael. **Customer Service: an assessment of the level of logistics services offered to key customers in a consumer goods company**. 2011. 94 p. Dissertation (Master Science in Administration). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ. 2011.

This survey was conducted in a multinational company that operates in the sector of non-durable consumer goods in the international context through the licensing of its brands. Companies that have the right to produce and distribute licensed products are named bottlers. The aim of this study was to measure 13 bottlers in the level of development of logistics Customer Service activities for Key Accounts clients, for it was developed a diagnostic tool based on the available literature on the subject. This diagnostic tool was used in three rounds of assessment in order to check the evolution of the bottlers maturity level of logistics Customer Service activities. They also identified and discussed a series of logistic activities of Customer Service based on a visit in a multinational food industry considered benchmarking in these activities. The diagnostic results show that there was an evolution of the maturity level of logistics Customer Service activities over time, however this trend was not uniform, resulting in a higher variance when comparing the levels of development of all bottlers in the first assessment with the levels obtained in the third and final evaluation.

**Key Word: Logistics, Customer Service, Key Accounts.**

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Pontuação por estágio de evolução.	25
Tabela 2: Escala de evolução.	25
Tabela 3: Porte das empresas estudadas.	27
Tabela 4: Faturamento em 2009 dos sete clientes selecionados para o projeto.	28
Tabela 5: Número de lojas por cliente e empresa.	31
Tabela 6: Modelo de solicitação de ajuste de cadastro.	43
Tabela 7: Classificação das questões da ferramenta de diagnóstico.	86
Tabela 8: Resultados das questões referentes aos elementos pré-transacionais.	89
Tabela 9: Pontuação das empresas nos elementos pré-transacionais.	89
Tabela 10: Resultados das questões referentes aos elementos transacionais.	89
Tabela 11: Pontuação das empresas nos elementos transacionais	89
Tabela 12: Resultados das questões referentes aos elementos pós-transacionais.	91
Tabela 13: Pontuação das empresas nos elementos pós-transacionais.	91

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Resumo dos Principais PRRs	11
Quadro 2: Elementos do <i>Customer Service</i> .	17
Quadro 3: Fases da pesquisa-ação	19

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Gestão da cadeia de suprimentos Vs. Gerenciamento logístico	1
Figura 2: Integração entre logística e Marketing.	2
Figura 3: Canais de distribuição das empresas estudadas.	5
Figura 4: Estágios evolutivos da ferramenta de diagnóstico.	24
Figura 5: Resultados e análise da questão 1	60
Figura 6: Resultados e análise da questão 2	61
Figura 7: Resultados e análise da questão 3	62
Figura 8: Resultados e análise da questão 4	63
Figura 9: Resultados e análise da questão 5	64
Figura 10: Resultados e análise da questão 6	65
Figura 11: Resultados e análise da questão 7	66
Figura 12: Resultados e análise da questão 8	67
Figura 13: Resultados e análise da questão 9	68
Figura 14: Resultados e análise da questão 10	69
Figura 15: Resultados e análise da questão 11	70
Figura 16: Resultados e análise da questão 12	71
Figura 17: Resultados e análise da questão 13	72
Figura 18: Resultados e análise da questão 14	73
Figura 19: Resultados e análise da questão 15	74
Figura 20: Resultados e análise da questão 16	75
Figura 21: Resultados e análise da questão 17	76
Figura 22: Resultados e análise da questão 18	77
Figura 23: Resultados e análise da questão 19	78
Figura 24: Resultados e análise da questão 20	79
Figura 25: Resultados e análise da questão 21	80
Figura 26: Resultados e análise da questão 22	81
Figura 27: Resultados e análise da questão 23	82
Figura 28: Resultados e análise da questão 24	83
Figura 29: Resultados e análise da questão 25	84
Figura 30: Resultados e análise da questão 26	85

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Análise box plot das notas dos elementos pré-transacionais.	88
Gráfico 2: Análise box plot das notas dos elementos transacionais.	90
Gráfico 3: Análise box plot das notas dos elementos pós-transacionais.	90
Gráfico 4: Análise box plot da soma das notas de todos os elementos.	92

## LISTA DE ABREVIACOES E SÍMBOLOS

ANPAD	Associação nacional de ps-graduação e pesquisa em administração;
ABRAS	Associação brasileira de supermercados;
ECR	Efficient Consumer Response;
S&Op	Sales and Operations Planning;
PRRs	Programas de resposta rápida;
VMI	Vendor Managed Inventory;
CPFR	Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment;
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento Econmico e Social;
AS	Auto Serviço;
FF	Fast Food;
EDI	Eletronic Data Interchange;
PECS	Programa Evolutivo de Customer Service Logístico;
KA	Key Accounts;
TI	Tecnologia de Informação;
SKU	Stock Keeping Unit;
ILOS	Instituto de Logística e Supply Chain;
VAN	Value Added Network;
GLN	Global Location Number;
EAN	European Article Number;
OTIF	On Time In Full;
DOH	Days On Hand.

## SUMÁRIO

1. Introdução	1
1.1. Relevância	3
1.2. Objetivos	4
1.3. Delimitação do tema	5
1.4. Estrutura do projeto de pesquisa	5
2. Referencial teórico	7
2.1. Surgimento e abordagens da Gestão da cadeia de suprimentos	7
2.2. Gestão da cadeia de suprimentos, colaboração e compartilhamento da informação	8
2.3. Planejamento de Demanda e a Relação Indústria-Varejo	10
2.4. Efeito Chicote e as distorções provocadas pela informação de demanda	11
2.5. Customer Service	15
3. Metodologia	19
3.1. Fase exploratória	20
3.2. Fase Principal	21
3.3. Fase de Ação	23
3.4. Fase de Avaliação	26
4. Contexto da pesquisa	27
4.1 As empresas estudadas	27
4.1.1. A empresa Alpha	27
4.1.2. As empresas licenciadas	27
4.1.3 Clientes Key Accounts do projeto.	28
4.2 Origem e Implementação de Customer Service nas empresas licenciadas.	29
4.2.1. Objetivos	29
4.2.2 Benefícios esperados	30
4.2.3. Escopo do projeto realizado	30
4.2.4 Programa Evolutivo do Customer Service Logístico (PECS)	31
5. Atividades e tarefas relacionadas ao Customer Service logístico.	33
5.1. Definição das políticas de serviço	33
5.1.1. Lotes mínimos de pedidos	33
5.1.2. Frequência de pedidos/entregas	34
5.1.3. Entregas urgentes (fora de rota)	35
5.1.4. Forma de coleta de pedidos	35
5.1.5. Requisitos de prazo de validade mínimo	36
5.1.6. Política de trocas	37
5.1.7. Lead Time (Tempo de entrega)	37
5.1.8. Tempo de Espera e Descarga	38
5.1.9. Serviços Agregados	38
5.1.10. Tipo do Veículo de entrega	39
5.1.11. Equipe de entrega	39

5.1.12. Política de devolução	40
5.1.13. Ponto de Contato Logístico	40
5.2 Execução das Políticas de serviço	41
5.2.1 Gestão do cadastro de produtos	41
5.2.2 Estruturação de Procedimentos para manter o cadastro atualizado	42
5.2.3 Gestão do abastecimento de produtos encartados	44
5.2.4 Gestão da demanda	44
5.2.5 Crítica Diária de Pedidos	45
5.2.6 Monitoramento dos pedidos e inconsistências no EDI	47
5.2.7 Tratamento de Ocorrências de Entrega	49
5.2.8 Agendamento de Entregas	49
5.2.9 Sistemática para controle de pallets e chapatex	51
5.2.10 Treinamento para equipe de lojas (qualidade e manuseio dos produtos)	52
5.2.11 Entregas noturnas	53
5.2.12 Entrega direta fábrica para o cliente	53
5.3 Monitoramento da execução das políticas de serviço.	54
5.3.1 Indicadores de desempenho	54
5.3.2 Indicadores Logísticos	55
5.3.3 Reuniões periódicas com cliente	57
5.3.4 Rotina de visita às lojas	58
6. Resultado do nível de desenvolvimento das atividades de Customer Service.	59
7. Conclusão e Recomendações	86
8. Bibliografia	93

## 1. Introdução

O conceito de gerenciamento logístico é bem recente no Brasil, sua grande disseminação aconteceu a partir da década de 90, sendo acelerado após o processo de abertura comercial e a estabilização econômica ocorrida após o plano real em 1994 (FLEURY *ET AL.*, 2000). Segundo o glossário do *Council Of Logistics Management* (2010, p.114):

Gerenciamento logístico é a parte da gestão da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla de forma eficiente e eficaz o fluxo de armazenagem de mercadorias e serviços relacionados desde o ponto de origem até o ponto de consumo, a fim de satisfazer as necessidades dos clientes. As atividades de gestão logística incluem tipicamente gerenciamento de transporte, gestão de frota, armazenagem, manuseio de materiais, atendimento de pedidos, a concepção da malha logística, gestão de estoques, planejamento de suprimentos/demanda e gestão de prestadores de serviços logísticos.

Esse glossário (2010) descreve que gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management*) engloba o planejamento e a gestão de todas as atividades envolvidas no fornecimento e aquisição, produção e gestão de todas as atividades logísticas. Também inclui a coordenação e colaboração com parceiros da cadeia, que podem ser fornecedores, intermediários, prestadores de serviço, fornecedores e clientes. Na sua essência, a gestão da cadeia de abastecimento integra a gestão entre oferta e demanda dentro da empresa e através da cadeia.

Com o objetivo de esclarecer e delimitar a diferença entre gestão da cadeia de suprimentos e gerenciamento logístico utiliza-se o conceito de Bowersox e Closs (2001) que entendem que o *Supply Chain Management* engloba os processos desde o fornecedor até os clientes, enquanto o gerenciamento logístico, ou logística integrada, responde pela gestão dos fluxos de informações e produto dentro da organização conforme a área cinza da figura 1.



Figura 1: Gestão da cadeia de suprimentos Vs. Gerenciamento logístico.

Fonte: Bowersox e Closs (2001, p.44).

A continuação da definição do *Council Of Logistics Management* descreve que o *Supply Chain Management* é uma função de integração com a responsabilidade primária de ligar as funções da empresa e processos de negócio dentro da empresa e através da cadeia em um modelo de negócio coeso e de alto desempenho. Inclui todas as atividades de gerenciamento logístico, assim como as operações de fabricação. Também coordena os processos e atividades integrados às áreas de marketing, comercial, design de produto, finanças e tecnologia da informação (COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT GLOSSARY, 2010).

Já o gerenciamento logístico é entendido como a parte do *Supply Chain Management* responsável compras e suprimentos, planejamento e programação da produção, embalagens e serviço ao cliente (*Customer Service*). Ela está envolvida no planejamento e execução em todos os níveis da organização, estratégico, operacional e tático. A gestão logística é uma função integradora que coordena e otimiza todas as atividades logísticas, bem como integra as atividades da logística com outras funções, incluindo marketing, vendas, manufatura, finanças e tecnologia da informação (COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT GLOSSARY, 2010).

De acordo com Stock e Lambert (1993), *Customer Service* (Serviço ao Cliente) é uma série de atividades desenhadas para aumentar o nível de satisfação do cliente – isto é, o sentimento de que um produto ou serviço supriu à expectativa do cliente, ele representa o resultado da integração entre o sistema logístico e o componente praça no mix de marketing da empresa, este conceito é explicitado na figura 2.

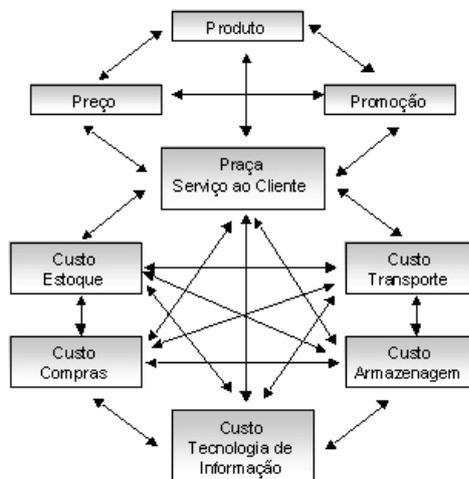


Figura 2: Integração entre logística e Marketing.

Fonte: Adaptada de Stock e Lambert (1993)

As atividades desempenhadas por todas as áreas de empresa devem ter o objetivo de satisfazer o cliente, deve-se buscar uma melhoria na prestação de serviços por dois motivos, manter os clientes atuais (fidelização) e conquistar novos clientes sem perder os atuais (SALZANO, 2008).

Stock e Lambert (1993) também embasam a proposta de Salzano (2008) ao proporem que o nível de serviço oferecido não determina apenas quais dos clientes atuais permanecerão como clientes no futuro, mas também quantos dos potenciais clientes também se tornarão clientes no futuro.

O estudo de caso proposto na presente dissertação ilustra a perspectiva envolvendo as operações de 13 empresas dedicadas à fabricação, à distribuição e à comercialização de centenas de marcas licenciadas por uma multinacional da indústria de bens de consumo não duráveis, abordando as atividades necessárias para o desenvolvimento da área de *Customer Service* logístico com foco nos clientes-chave (*Key Accounts*). Também serão mensurados os níveis de desenvolvimento das atividades de *Customer Service* logístico através de uma ferramenta (questionário de diagnóstico eletrônico) desenvolvida com base na literatura disponível sobre o tema.

### **1.1. Relevância**

Entende-se que o estudo em foco seja relevante, uma vez que, com dados obtidos nas empresas estudadas, os sete clientes analisados e envolvidos na pesquisa representam um faturamento de cerca de 13 milhões de reais por ano. O objetivo da estruturação da área de *Customer Service* nas empresas estudadas foi oferecer um melhor serviço aos clientes-chave (*Key Accounts*) escolhidos e, principalmente garantir a disponibilidade de produtos na gôndola, reduzindo assim o nível de *stockout* (falta de produto) e conseqüentemente aumentando o faturamento.

A necessidade de sinergia entre os participantes da cadeia de suprimentos se faz necessária para que os fornecedores não apresentem uma variabilidade maior do que a demanda que corresponderia àqueles pedidos. Quando ocorre essa variabilidade, o fenômeno é denominado “efeito chicote” (WARBURTON, 2004). Bittar *et al.* (2005) e Bronzo (2004) acreditam que a redução do “efeito chicote” pode ser alcançada por meio da centralização de informações acerca da demanda.

De acordo com Lee *et al.* (1997), o estudo conduzido pela *Efficient Consumer Response* (ECR) revelou a existência de uma oportunidade de ganhos na ordem de US\$ 30 bilhões de dólares através do incremento da eficiência na gestão da cadeia de suprimentos do setor varejista.

Entende-se que o presente estudo justifica-se pela necessidade de se conhecer as práticas de *Customer Service* apresentadas por cada empresa, e também pela existência de poucos estudos nesta área na literatura brasileira. Em pesquisa realizada na base da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração (ANPAD) em 10 de maio de 2010 não existiam artigos relacionados ao termo *customer service* ou *serviço ao cliente*. Foram encontrados 242 artigos relacionados à palavra-chave *serviço*, destes apenas doze também faziam referência aos termos *logística* ou *logístico*. Entre os doze artigos que faziam referência ao termo *serviço* e também continham os termos *logística* ou *logístico*, temos dois artigos relacionados ao setor varejista publicados no Encontro Nacional da ANPAD, o ENANPAD, são eles:

- avaliação do Serviço Logístico sob a Percepção do Varejo: um Estudo Empírico numa Rede Voluntária de Supermercados Patrocinada pelo Atacado, ENANPAD 2006.
- mensurando a Qualidade de Serviços Logísticos e Intenções Comportamentais de Varejistas: um Estudo Empírico na Indústria de Refrigerantes, ENANPAD 2007.

## **1.2. Objetivos**

Para Soares e Pereira (2006), a integração entre clientes e fornecedores da organização consiste em um dos principais motivos para a formação de uma cadeia de suprimentos.

Nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo geral mensurar o nível de desenvolvimento das atividades de *Customer Service* logístico para os *Key Accounts* das empresas estudadas.

Os objetivos específicos deste estudo são:

- identificar quais são as atividades e tarefas relacionadas ao *Customer Service* logístico em alguma empresa do setor de bens de consumo não duráveis que possua *expertise* nesta área.

- desenvolver uma ferramenta de avaliação sobre o nível de desenvolvimento das atividades de *Customer Service* logístico com base na literatura existente.

### 1.3. Delimitação do tema

A pesquisa está relacionada ao *Supply Chain Management*, possuindo temática ligada à integração da cadeia de suprimentos, especificamente relacionada ao elo “indústria-varejo”.

As empresas estudadas operam com três formas de canal de distribuição, tendo como intermediários: distribuidores de área, atacadistas e o varejo. Este estudo se concentrou na opção 1 dos canais utilizados pelas empresas, focando na relação entre indústria e varejo conforme ilustra a figura 3.

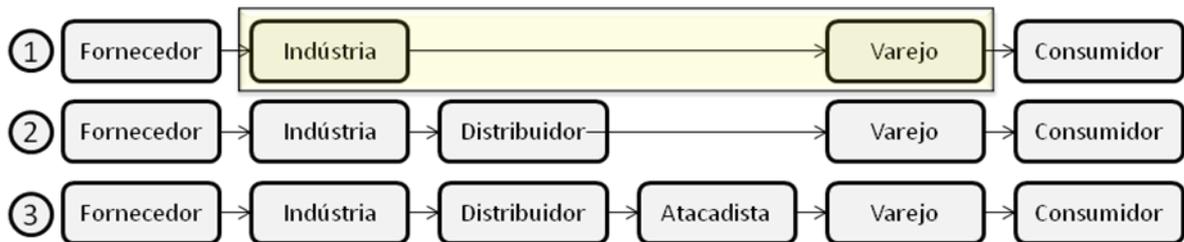


Figura 3: Canais de distribuição das empresas estudadas.

Fonte: Empresas pesquisadas.

As empresas estudadas estão presentes no contexto do mercado nacional de bens de consumo não duráveis. Este mercado apresenta como característica, segundo os gerentes de logística das empresas pesquisadas, uma grande dependência do setor varejista. A opção 1 de canal de distribuição, escolhida para a pesquisa, representa aproximadamente 75% do volume vendido pelas empresas que participaram neste estudo.

### 1.4. Estrutura do projeto de pesquisa

O trabalho foi estruturado em cinco capítulos, além deste primeiro capítulo de introdução e da parte referente às conclusões. No segundo capítulo, apresenta-se o quadro teórico referencial para a pesquisa, com destaque para gestão da cadeia de suprimentos e a necessidade do compartilhamento de informações entre os elos da cadeia, para o planejamento de demanda na relação indústria-varejo, para o papel do *Customer Service* logístico na gestão da cadeia de suprimentos.

O terceiro capítulo traz os procedimentos metodológicos que foram utilizados durante a realização da pesquisa, serão detalhadas todas as fases da pesquisa-ação que deu origem a este estudo. Também serão expostos os demais métodos que foram aplicados na condução de cada etapa da pesquisa-ação.

No quarto capítulo é mostrado um panorama do estudo de caso que foi conduzido para identificar as atividades e tarefas relacionadas ao *Customer Service* logístico e mensurar o nível de desenvolvimento destas atividades para os *Key Accounts* nas empresas estudadas. Este capítulo objetiva contextualizar as empresas envolvidas na pesquisa realizada.

No quinto capítulo estão detalhadas as atividades e tarefas que devem ser executadas pela área de *Customer Service* logístico. Estas tarefas foram levantadas com base em uma visita a uma empresa do setor de alimentos considerada *benchmarking* na área de *Customer Service*. Já o sexto capítulo apresentará os resultados do projeto de pesquisa a partir das respostas fornecidas para cada questão do diagnóstico de avaliação do nível de maturidade das atividades logísticas de *Customer Service* em cada empresa.

## 2. Referencial teórico

### 2.1. Surgimento e abordagens da Gestão da cadeia de suprimentos

Apesar de ser recente, o conceito de gerenciamento da cadeia de suprimento está embasado em teorias antigas e já estabelecidas (BALLOU, 2006). Sua origem possui forte ligação ao renascimento da logística durante a década de 1950, quando nasce uma abordagem focada na administração integrada.

De acordo com Bowersox *et al.* (2001) a evolução da logística integrada pode ser dividida em quatro estágios, descritos a seguir.

Entre 1956 até 1965, o conceito está embasado em quatro grandes desenvolvimentos:

- análise do custo logístico total em detrimento da análise pontual do custo por área.
- a teoria de sistemas para a análise de relações complexas revela que a otimização de um único elemento não pode assegurar o ótimo global.
- a abordagem de serviço ao cliente cria novas prioridades para a cadeia de suprimento: flexibilidade, compressão de tempo e capacidade de resposta.
- os estudos de Wroe Alderson e Louis P. Bucklin modificaram a estruturação dos canais de marketing.

Entre os anos de 1966 a 1970, tem-se o segundo período, focado em testar a aplicabilidade das teorias existentes. Os resultados obtidos foram menores custos e melhores serviços. Estas melhorias concentravam-se nas áreas de compras e distribuição física (BOWERSOX *et al.*, 2001).

O terceiro período ocorreu entre 1971 e 1979, no qual a prioridade era a racionalização das atividades dentro da empresa. Foram introduzidos novos conceitos como *Manufacturing Resources Planning* e *Just in Time*.

Com início em 1980 e duração até o começo dos anos 1990, o quarto período compreende grandes transformações políticas e tecnológicas como: mudanças na regulamentação do transporte, comercialização do microcomputador, revolução da informação, adoção dos movimentos da qualidade e desenvolvimento de parcerias e alianças estratégicas (BOWERSOX e CLOSS, 2001).

Durante o último período, em 1982, o termo *gestão da cadeia de suprimentos* foi utilizado pela primeira vez (LAMBERT *et al.*, 1998). Seus criadores, os consultores Oliver e Weber utilizaram-no em uma abordagem intra-organizacional, relacionando-o à discussão dos benefícios da integração das funções internas de compra, produção, vendas e distribuição. Esta abordagem é definida pela integração das funções relacionadas ao fluxo de materiais e informações que se movimentam dentro dos limites da empresa (HARLAND, 1996).

Com o decorrer do tempo, o conceito adquiriu um maior desenvolvimento, atingindo o escopo inter-organizacional. Para Ballou *et al.* (2006) a gestão da cadeia de suprimentos compreende a integração de todas as atividades associadas com a transformação e o fluxo de bens e serviços, desde as empresas fornecedoras de matéria-prima até o usuário final e o fluxo de informação deste processo. O fluxo de produtos segue em direção aos consumidores, o de informação parte dos consumidores até chegar ao alcance dos fornecedores (BOWERSOX e CLOSS, 2001).

De acordo com Gibson *et al.* (2001), a filosofia do gerenciamento de cadeia de suprimentos exigiria uma abordagem sistêmica, permitindo a visão total da cadeia de suprimentos, assim pode-se gerenciar o fluxo total de bens do fornecedor ao consumidor final. Também é necessário um esforço cooperativo para a sincronização e a convergência das capacidades estratégicas entre e inter organizacionais, sempre focando a satisfação do consumidor.

## **2.2. Gestão da cadeia de suprimentos, colaboração e compartilhamento da informação**

Para Villalobos (2004), a logística deixou de ser vista como processo puramente operacional e passou a integrar o conjunto de componentes inerentes ao processo decisório em marketing. Desta forma, a função logística como integração entre marketing e produção tem importância estratégica. No meio acadêmico a importância da gestão de operações e logística também cresceu nos últimos anos, surgiram diversos conceitos como logística integrada e gerenciamento da cadeia de suprimentos (FLEURY, 1999).

O gerenciamento da cadeia de suprimentos deve contemplar os processos de aquisição de matéria-prima, desenvolvimento de produto, manufatura, gestão da demanda, relacionamento com clientes, atendimento de pedidos e distribuição (CAMPOS *et al.*, 2001). Para Farias *et al.* (2005), o conceito de cadeia de suprimentos descreve a rede de organizações interligadas formada através da integração de um grupo de empresas, tem por

objetivo adquirir, converter e distribuir bens e serviços aos consumidores finais. De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2002), o termo cadeia de suprimentos refere-se à estrutura interorganizacional projetada para atender à demanda de um mercado específico.

Esta cooperação é importante para a satisfação das necessidades do consumidor final, uma vez que esta satisfação é responsabilidade de todos os elos que formam a cadeia (BOWERSOX e CLOSS, 2001). Esta integração entre os elos da cadeia pode influenciar a qualidade percebida pelo cliente do produto ou serviço que está sendo ofertado (ZHU, ZHANG & TSUNG, 2007). Ainda, de acordo com Bowersox e Closs (2001), a redução de riscos e eliminação de trabalhos duplicados podem ser apontadas como vantagens obtidas através da cooperação entre os elos da cadeia de suprimentos.

O crescente nível de internacionalização das empresas e o aumento do nível de terceirização de operações de manufatura e distribuição têm aumentado a importância e a necessidade de uma melhor gestão da cadeia de suprimentos (BALLOU, 2006). Uma gestão eficiente da cadeia de suprimentos não consiste somente em compra e venda entre empresas, também deve existir a troca de informações estratégicas para o atingimento de um maior grau de cooperação. Esta maior cooperação tende a resultar em um desempenho mais eficiente de toda a cadeia, melhorando o serviço ao cliente (BOWERSOX e CLOSS, 2001)

A gestão da cadeia de suprimentos deve necessariamente envolver coordenação e colaboração entre as empresas que integram a cadeia, estas podem ser fornecedoras, intermediárias, prestadoras de serviço (GIBSON, MENTZER & COOK, 2005). Existe, porém uma percepção que dificulta a colaboração entre os elos da cadeia de suprimentos, Slack (2002) denomina este comportamento de “efeito pivô”, onde para que uma empresa ganhe é necessário que outra perca, semelhante ao movimento resultante do funcionamento de uma gangorra. Estas empresas não acreditam que seja possível que a cadeia de suprimentos ganhe como um todo, fato que pode acontecer caso exista um processo colaborativo onde haja confiança e flexibilidade entre todos os elos da cadeia.

Segundo Bowersox e Closs (2000), o compartilhamento de informações entre todos os elos da cadeia de suprimentos é vital para o sucesso das empresas. Ainda segundo Bronzo (2004), a melhoria no fluxo de informações entre fornecedores e clientes, o compartilhamento de informações estratégicas e o aumento de confiabilidade entre as partes promoveriam um melhor desempenho para a cadeia de suprimentos. Sendo assim, a redução das divergências

entre as informações de cada elo pode representar uma fonte de vantagem competitiva para toda a cadeia de suprimentos.

### **2.3. Planejamento de Demanda e a Relação Indústria-Varejo**

A disseminação da logística empresarial e da gestão da cadeia de suprimentos também ocorreu na relação “indústria-varejo”. A associação brasileira de supermercados (ABRAS) deu início ao movimento ECR Brasil (*ECR – Efficient Consumer Response*). Este movimento foi iniciado com uma parceria entre o setor varejista e grandes empresas da indústria de bens de consumo não duráveis. Participam deste movimento multinacionais como Coca-Cola, Nestlé e Gessy Lever. O objetivo deste movimento é aumentar a cooperação entre a indústria e o varejo visando à redução de custos e melhoria do nível de serviço oferecido ao cliente. As primeiras análises feitas por esta entidade estimam ganhos entre US\$ 3 bilhões e US\$ 5 bilhões mediante ao aumento da coordenação entre indústria e varejo (FLEURY *et al.*, 2007).

As dificuldades de integração entre as diversas áreas das empresas têm dificultado o processo de planejamento de demanda. Neste contexto, surgem iniciativas de colaboração no elo “indústria-varejo” como o processo de *Sales and Operations Planning* (S&OP) que objetiva melhorias nos níveis de estoque e custos de produção, considerando o nível de serviço e a disponibilidade de produto. Para isso este processo envolve as diversas áreas da empresa em um planejamento colaborativo da demanda. (AROZO, 2006)

De acordo com Julianelli (2007), o processo de planejamento de demanda pode ser dividido em duas etapas: análise estatística dos dados históricos, que utiliza basicamente o histórico de vendas para traçar tendências e descobrir efeitos sazonais; a interpretação gerencial dessas informações identificando fatores qualitativos como promoções, lançamento de novos produtos e ações da concorrência.

A previsão de vendas tem papel importante na coordenação dos fluxos de informação e produtos físicos em uma empresa, influenciando diretamente a gestão de marketing, a produção e as operações logísticas. (JULIANELLI, 2004)

Segundo Arozo (2001) é de grande importância delimitar a diferença entre previsão de vendas e meta de vendas que é o objetivo da empresa, no qual ela colocará recursos para atingi-lo. Já a previsão de vendas é baseada em um tratamento estatístico do histórico de vendas da empresa. O avanço da tecnologia de informação incentivou as empresas a

integrarem e aprimorarem seus processos de previsão. Entretanto, a diversificação dos produtos, o aumento do número de pontos de venda e a redução dos ciclos de vida dos produtos têm dificultado o processo de previsão de vendas. (JULIANELLI, 2004)

Na última década buscou-se um redesenho do fluxo de produtos, das operações de produção e da distribuição entre clientes e fornecedores. Este redesenho baseava-se no aumento do compartilhamento de informações, então surgiram iniciativas chamadas de programas de resposta rápida (PRRs), como o VMI (*Vendor Managed Inventory*) e o CPFR (*Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*) (WANKE, 2004).

Segue abaixo um quadro com um resumo dos principais programas de resposta rápida.

Quadro 1 - Resumo dos Principais PRRs

PRR	Quem Decide a Reposição	Como Decide a Reposição	Propriedade dos Estoques	Como o Fornecedor Utiliza os Dados da Demanda
QR	Cliente	Previsão de vendas e independente do fornecedor	Cliente	Aprimorar previsão de vendas e sincronização das operações
CRP	Fornecedor	Com base na posição de estoque. O nível de reposição é decidido em conjunto	Fornecedor/cliente	Atualizar posição de estoque e modificar nível de reposição em conjunto com varejo
ECR	Fornecedor	Com base na posição de estoque. O nível de reposição é decidido em conjunto	Fornecedor/cliente	Atualizar posição de estoque e modificar nível de reposição em conjunto com varejo
CPFR	Fornecedor	Com base na posição de estoque. O nível de reposição é decidido em conjunto	Fornecedor/cliente	Aprimorar previsão de vendas e sincronização das operações com participação do cliente
VMI	Fornecedor	Com base na necessidade líquida projetada	Fornecedor/cliente ou consignado	Gerar previsão de vendas e projetar necessidade líquida
JIT II	<u>In-plant</u>	De acordo com o sistema de suporte à decisão do cliente	Fornecedor/cliente	Aprimorar previsão de vendas e sincronização das operações

Fonte: WANKE, 2004.

O CPFR consiste em um acordo entre empresas, que elaboram suas previsões de venda para um determinado período, em um nível de detalhamento por semana, loja e produto. Caso haja uma grande discrepância entre essas previsões as partes envolvidas se reúnem e definem uma previsão unificada. O piloto realizado entre a Warner-Lambert e o Wal-Mart promoveu uma redução de 25% nos níveis de estoque. (RIBEIRO, 2004).

#### **2.4. Efeito Chicote e as distorções provocadas pela informação de demanda**

Em seus estudos sobre as dinâmicas industriais, Forrester (1961) observou que a transmissão da demanda por uma cadeia de empresas gera um aumento na variabilidade da

demanda entre a empresa que fez o pedido e as demais empresas da cadeia de suprimentos à medida que estas se distanciam da empresa compradora.

Lee *et al.* (1997) publicaram um estudo de uma cadeia de suprimentos de fraldas, um produto comum, onde as vendas tendem a não variar muito, assim seria racional acreditar que os pedidos dos varejistas para seus fabricantes não variassem também. Porém foi observado que a variância da demanda aumenta proporcionalmente à distância do elo em relação ao consumidor final (LEE *et al.*, 1997). Para solucionar este problema de distorção da informação, é necessário que as empresas identifiquem os fatores que geram este problema denominado por Lee e seus colaboradores (*ibid.*) como efeito chicote.

De acordo com esses autores, o aumento da variância da demanda, que ocorre no efeito chicote, tem como principais causas: reajuste da previsão de demanda, agrupamento de pedidos, variações de preço e um jogo de racionamento.

O reajuste da previsão de demanda acontece, pois as empresas de uma cadeia de suprimentos utilizam previsões de demanda para planejar sua capacidade produtiva, controlar estoques e realizar a compra de matéria-prima. As previsões de venda geralmente são baseadas no histórico de vendas para os clientes imediatos. Sendo assim quando o primeiro elo (empresa cliente) de uma cadeia percebe uma alta em sua demanda, ela repassa esse pedido mais um reajuste relativo à sua desconfiança e expectativa de maior crescimento futuro da demanda ao segundo elo (primeiro fornecedor). O segundo elo tem a mesma atitude em relação ao terceiro elo (segundo fornecedor), e assim a demanda vai sendo reajustada cada vez mais à medida que cada elo (empresa na cadeia) se distancia do consumidor final, sem que ocorra verdadeiramente um aumento da demanda real (LEE *et al.*, 1997).

Lee *et al.* (1997) acreditam que o agrupamento de pedidos impacta diretamente no aumento da variância da demanda, pois realizar pedidos periodicamente é antieconômico. A realização de vários pedidos aumenta os custos com fretes, uma vez que os fornecedores oferecem vantagens para clientes que comprem uma carga fechada. As compras em pequenas quantidades também minimizam o poder de barganha dos clientes, que devido ao fato de não terem escala, não conseguem bons descontos. Estes fatores estimulam os clientes a agruparem pedidos para realizar um pedido maior em certo momento distorcendo a demanda real do período.

Os autores também citam as variações de preço como um dos fatores causadores da amplificação da demanda e defendem que grande parte dos estoques do varejo é gerado por

grandes compras, motivadas por descontos oferecidos por fabricantes para estimularem suas vendas. Então o cliente compra quantidades maiores do que necessita gerando estoques. Como efeito imediato os varejos realizam promoções que estimulam a demanda, assim os consumidores compram grandes quantidades e criam um estoque em suas residências para consumo futuro, não voltando a comprar estes produtos nos próximos dias. Estes eventos distorcem a demanda real dos produtos, provocando a ampliação da demanda.

Outra causa do efeito chicote pode ser o jogo de racionamento, definido por Lee *et al.* (1997) como o racionamento que ocorre quando a demanda de um produto é maior que sua capacidade de produção. Neste caso o fabricante tende a racionar suas vendas com o intuito de dividi-las entre seus clientes para atender a todos. Quando o cliente percebe esta estratégia em seu fornecedor ele tende a fazer pedidos maiores que suas necessidades reais, assim após os ajustes e reduções por parte do fabricante ele recebe a quantidade que realmente deseja. Este artifício distorce a demanda, pois o fornecedor acredita possuir uma demanda maior do que a demanda real do cliente.

Segundo Florio (2007), o efeito chicote tem consequências desastrosas nas cadeias de suprimentos, principalmente naquelas que não produzem por pedido, mas que por decorrência das peculiaridades de seus produtos e operações optam por produzir para estoque. O aumento da variância da demanda através elos da cadeia de suprimentos é gerada pela distorção da real informação de demanda do consumidor final, isto gera prejuízo para os fabricantes que tomam decisões relativas aos seus planos de produção baseadas nessas informações. Compras não planejadas que aumentam os custos de matéria-prima, elevação das despesas extras consequentes de aumentos temporários de capacidade produtiva, ineficiências causadas pela variação do ritmo de produção, gastos extras com armazenagem e os custos extras de transporte pela utilização de serviços expressos para corrigir agendamentos ineficientes, são efeitos descritos por Lee *et al.* (APUD FLORIO, 2007).

As trocas de informações a respeito dos níveis de estoque, sistemas simplificados de preço e coordenação de pedidos são formas para minimizar o efeito chicote. Entretanto programar medidas como estas se torna complicado devido a uma visão conservadora de que estas informações possuem valor estratégico e não devem ser disponibilizadas. Acrescentando-se o fato de que o varejista, elo da cadeia de suprimentos mais próximo do consumidor final, não ter benefícios diretos para revelar as informações de demanda real,

dificultando as iniciativas de aprimoramento do desempenho da cadeia de suprimentos (FLORIO, 2007).

Outra estratégia utilizada para reduzir o impacto do efeito chicote nas cadeias de suprimento é a técnica da postergação (LAMBERT *et al*, 1998). A postergação pode estar relacionada à distribuição física, quando se centraliza os estoques com o intuito de retardar a distribuição até o consumidor final (WANKE, 2001). Para Wanke (2001), outra forma é atrasar a diferenciação final dos produtos, esta técnica é conhecida como postergação de manufatura.

A incerteza da demanda esta diretamente ligada ao nível de diferenciação dos produtos realizada nas operações produtivas (BOWERSOX, 2001). Sendo assim, Mason-Jones e Towill (APUD FLORIO, 2007) defendem a postergação da diferenciação de um produto até o limite máximo a fim de provocar uma redução nos riscos gerados pela incerteza da demanda dos consumidores. Quando este tipo de postergação acontece, origina na cadeia de suprimentos um ponto onde a produção não é mais baseada em previsões de demanda, e começa a apoiar-se nos pedidos reais dos consumidores. Este efeito é conhecido como ponto de desacoplamento da demanda, que é o ponto na cadeia de suprimentos até onde ocorre a penetração do pedido realizado. Representa o encontro das atividades pautadas em previsões e das atividades embasadas nos pedidos reais dos clientes. Por definição este é considerado um importante ponto da cadeia para a alocação de estoques, atendendo de forma ágil as necessidades dos consumidores (HOEKSTRA APUD FLORIO, 2007).

O desejo racional de cada elo da cadeia de suprimentos de gerenciar suas taxas de produção e níveis de estoque de maneira independente é a causa fundamental do efeito chicote (VALENTIM, NOGUEIRA & PINTO Jr., 2006). O compartilhamento da informação e o estabelecimento de comunicação ao longo da cadeia diminuem o efeito chicote (DEJONCKHEERE *et al.*, 2004; WU & KATOK, 2006); as séries históricas de pedidos e o inventário do estoque são informações importantes para esse propósito (OUYANG, 2007).

Para Simchi-Levi *et al.* (2000) as pesquisas sobre o efeito chicote estão relacionadas à sua redução e a identificação de suas causas, entretanto é necessário quantificá-lo. Os autores propõem um modelo relacionando a variação na quantidade pedida e a quantidade efetivamente demandada, embora os próprios autores acreditem que este método não contempla totalmente as necessidades das cadeias de suprimentos reais. A criação de modelos

para quantificar o efeito chicote é um dos subtemas mais importantes nas pesquisas relacionadas a este problema.

## **2.5. Customer Service**

Para Stock e Lambert (1993) a definição de *customer service* varia de uma empresa para outra, além disso, indústria e clientes podem enxergar o conceito de forma diferente. O conceito de *customer service* está diretamente relacionado aos serviços logísticos que podem ser divididos em três grandes pontos: contatos comerciais e serviços de pré-venda, processamento de pedido, transporte e distribuição.

Em cada um destes pontos existe um conjunto de serviços que pode ser oferecido ao cliente, sempre objetivando a manutenção dos atuais clientes e a conquista de clientes futuros (SALZANO, 2008). Em um estudo relacionado à *customer service* conduzido com executivos de grandes empresas foram identificadas três definições para *customer service*, onde este conceito pode ser entendido como uma atividade, indicadores de desempenho ou filosofia da empresa (STOCK E LAMBERT, 1993).

Estas definições podem ser exemplificadas nas declarações de executivos que participaram desta pesquisa (LALONDE E ZINSZER, 1976):

### **Atividades Relacionadas:**

- “Processamento de pedido, entrega, faturamento” - Produtor de alimentos.
- “Todas as atividades relacionadas ao recebimento, processamento, entrega e cobrança dos pedidos dos clientes e o monitoramento de qualquer atividade que tenha gerado algum erro” – Produtor de plásticos e produtos químicos.

### **Indicadores de desempenho:**

- “Realizar a entrega dos produtos pedidos pelos clientes em até dez dias após o pedido realizado pelo cliente” – Produtor de alimentos.
- “Percentual de ordens recebidas e processados em 48 horas sem retrabalho” Produtor de remédios.

### **Filosofia da empresa:**

- “Um conjunto de atividades envolvendo todas as áreas do negócio, combinando a compra e entrega dos produtos da empresa de forma satisfatória para o cliente” – Produtor de alimentos.

A função de *customer service* é balancear as necessidades de cada perfil de cliente em função do custo logístico e do nível de serviço oferecido (SALZANO, 2008). Este conceito apóia-se no fato de que o nível de serviço oferecido ao cliente pode impactar no percentual de participação de mercado. Por meio do aumento na participação de mercado com a manutenção dos atuais clientes e conquista de novos clientes, o *customer service* pode gerar um aumento na demanda (STOCK E LAMBERT, 1993).

Pode-se definir como nível de serviço oferecido ao cliente o grau de atendimento aos requisitos acordados com o cliente no processo comercial. Dentre estes requisitos pode-se destacar o prazo de entrega, mas também são analisados o número de reclamações e o índice de devoluções (SALZANO, 2008).

Bowersox e Closs (2001) defendem que as empresas buscam formas de gerarem vantagens competitivas sustentáveis. Essa diferenciação pode acontecer por atributos de serviço ao cliente que agregam valor como a disponibilidade do produto, a eficiência operacional e a confiabilidade da realização dos processos. A disponibilidade é a capacidade de ter o estoque disponível no local e na quantidade (percentual de disponibilidade) solicitada pelo cliente. A eficiência operacional é a excelência na *performance* operacional em termos de velocidade, consistência, flexibilidade e falhas e recuperação. Já a confiabilidade é um sinônimo de qualidade em logística, correspondendo à capacidade de se cumprir os padrões estabelecidos de disponibilidade e desempenho.

Para Gilmour (1977) apud Stock e Lambert (1993), o *customer service* possui alguns elementos como a disponibilidade do item que representa a habilidade do fornecedor em atender aos pedidos do cliente dentro do prazo médio praticado pela indústria. Os serviços de pós-venda representam outro elemento do *customer service* e podem ser definidos como a velocidade de resposta do fornecedor para troca de itens danificados ou expedidos de maneira incorreta. Também existe o serviço de monitoramento de pedidos via telefone que deve ser capaz de informar o *status* do pedido e outras necessidades que sejam demandadas pelos clientes através de um canal telefônico. Por último é citado o tempo de entrega que compreende o tempo decorrido entre a colocação do pedido e a entrega do bem solicitado.

Já para Lalonde e Zinszer (1976), o *customer service* está dividido em elementos pré-transacionais, transacionais e pós-transacionais conforme o quadro a seguir.

Quadro 2: Elementos do *Customer Service*.

<b>Elementos pré-transacionais</b>	<b>Elementos transacionais</b>	<b>Elementos pós-transacionais</b>
Declaração da política de serviço	Nível de ruptura de estoque	Instalação, garantia, troca, etc.
Clientes recebem a declaração	Informações dos pedidos	Rastreabilidade
Estrutura organizacional	Ciclo do pedido	Tratamento de reclamações
Plano de contingência	Entregas urgentes	Comodato de produtos
Treinamento	Transporte primário	
	Acuracidade da separação	
	Acuracidade do pedido	
	Substituição de produtos	

Fonte: Adaptado de Lalonde e Zinszer, 1976

Na visão de Salzano (2008), o sucesso da atividade de *customer service* está associado ao atendimento de sete aspectos, sendo que estes aspectos representam claramente as atividades envolvidas no ciclo de pedido. Desta maneira pode-se concluir que o *customer service* está diretamente ligado e é responsável por garantir o atendimento dos pedidos gerados pelos clientes da organização. Os sete aspectos listados por Salzano são: produto, preço, prazo, quantidade, qualidade, local e serviço ao cliente.

Diante da variedade de elementos que compõem o serviço ao cliente, Bowersox e Closs (2001) e Christopher (1997) ressaltam a importância de segmentar os componentes que serão mais relevantes que outros, isto é, compreender o serviço ao cliente em termos dos requisitos que diferenciam os vários segmentos do mercado e não de uma lista de elementos padrão para todos os clientes. Ballou (2001) complementa afirmando que, em cada mercado existe um grau de importância diferente para cada elemento de serviço.

Para Figueiredo (2008), o serviço ao cliente é o resultado de todo o esforço logístico, e para que este serviço atenda a necessidade do cliente é necessário saber o nível de serviço oferecido para cada perfil de cliente.

Existem diversas formas de estabelecer uma estratégia de oferecimento de serviço rentável. Dentre elas quatro se destacam. Em primeiro lugar deve-se determinar o nível de serviço para cada canal de acordo com a reação do consumidor a não disponibilidade do seu produto. Após esta etapa busca-se o balanceamento da relação custo/lucro, que é seguida da análise ABC (teoria de Vilfredo Pareto que revela que 80% das conseqüências estão

relacionadas a 20% das causas) do nível de serviço e por fim existe a auditoria de nível de serviço que visa garantir que o que foi prometido está sendo realizado na prática (STOCK e LAMBERT, 1993).

Segundo Christopher (1997), o objetivo primário de qualquer estratégia de serviço ao cliente deve ser a retenção dos clientes, entretanto a estratégia também tem uma função importante na conquista de novos clientes. Neste contexto, Christopher (1997) afirma que uma nova abordagem surge do *marketing* e da logística, focando nos relacionamentos, satisfação e longo prazo.

Nesse sentido, os profissionais de logística deverão conhecer, continuamente, as necessidades dos clientes, uma vez que oferecer serviços fora da realidade diminui a capacidade da empresa em satisfazer os clientes de alto potencial. (BOWERSOX e CLOSS, 2001). Segundo Salzano (2008), as atividades e tarefas de *customer service* devem sempre buscar o *fulfillment* que consiste em atender todas as promessas de serviço estabelecidas junto ao cliente.

Diante de todos os fatores apresentados, existe no mercado uma preocupação com os elementos do serviço ao cliente prestado pelo sistema logístico. Já ocorreram diversas tentativas de definir e enumerar esses elementos e também medir o desempenho dos chamados “padrões de serviço”. Segundo Bowersox e Closs (2001) a pesquisa e a avaliação do desempenho do serviço prestado são de grande valor.

### 3. Metodologia

Em estudos onde se torna necessário a coleta de dados mais sutis e significativos aplica-se a pesquisa-ação. Desta forma, por meio da profunda inserção do pesquisador no contexto pesquisado e pela participação dos membros da organização pesquisada em torno de um objetivo único, o pesquisador possui maior acesso aos dados da organização (EDEN e HUXHAM, 2001)

A pesquisa-ação é um método de pesquisa social com base empírica que objetiva a elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e desenvolvimento de soluções baseada em uma ação ou resolução de problema coletivo. A resolução dos problemas encontrados na pesquisa só é possível devido ao envolvimento cooperativo e participativo dos pesquisadores envolvidos no estudo (THIOLLENT, 1997).

De acordo com Roesch (1999), a pesquisa-ação contempla as fases de diagnóstico, planejamento, ação e avaliação; envolvendo o pesquisador como agente de transformação na empresa estudada. Já para Thiollent (1997), o processo de pesquisa ação possui quatro etapas básicas: fase exploratória, fase principal, fase de ação e fase de avaliação (THIOLLENT, 1997).

Esta última proposta de divisão de etapas, detalhadas a seguir, foi utilizada na condução da presente pesquisa, com o objetivo de identificar as atividades logísticas relacionadas ao *Customer Service* e na criação e aplicação de uma ferramenta para mensurar o nível de desenvolvimento destas atividades em um conjunto de treze empresas do setor de bens de consumo. O quadro 3 apresenta um resumo das fases da pesquisa-ação realizada neste estudo.

Quadro 3: Fases da pesquisa-ação.

<b>Fase do estudo</b>	<b>Técnicas utilizadas</b>	<b>Período de execução</b>
<b>Fase exploratória:</b> Identificação das principais atividades logísticas de <i>Customer Service</i>	Pesquisa de campo e Entrevista semi-estruturada	Setembro de 2009
<b>Fase principal:</b> Discussão do material pesquisado e construção da ferramenta de avaliação	Pesquisa documental, entrevistas e seminários	Outubro de 2009
<b>Fase de ação:</b> Três rodadas para aplicação da ferramenta nas empresas pesquisadas	Aplicação do questionário informatizado	Novembro (2009), Março (2010) e Julho (2010)
<b>Fase de avaliação:</b> Discussão de resultados e análise final dos dados	Reuniões e análise estatística de dados	Setembro de 2010

### 3.1. Fase exploratória

Representa o início da pesquisa-ação. Possui um aspecto interno que contempla a formação da equipe de pesquisa que envolverá pesquisador e os membros da organização, sendo esta equipe responsável pelo diagnóstico da situação e identificação das necessidades dos atores relacionados ao objeto estudado. Já como aspecto externo, possui como atividade principal a divulgação dos propósitos da pesquisa, a fim de obter o comprometimento dos participantes e interessados. Devido a estes dois aspectos, esta etapa é fundamental para o correto encaminhamento da pesquisa e por lançar bases sólidas para realização.

Nessa etapa devem ser definidos e comunicados o plano institucional e o plano metodológico. O primeiro está relacionado à definição do grupo de pesquisadores, enquanto o segundo visa informar aos envolvidos na pesquisa os objetivos e a metodologia que será utilizada na condução da mesma.

Durante a fase exploratória, onde os participantes estão focados em levantar as informações necessárias para criação do projeto, é sugerido que os participantes elaborem um quadro conceitual retratando a realidade da organização. Em paralelo devem ser conduzidas entrevistas abertas e pesquisa de campo para diagnosticar os principais problemas existentes, a etapa exploratória termina quando os pesquisadores entram em consenso de quais serão os dois ou três pontos elementares que embasarão a pesquisa-ação (THIOLLENT, 1997).

No presente estudo, a etapa exploratória consistiu na formação da equipe do projeto, que foi composta pelo pesquisador, pelo gerente de *Customer Service* da empresa multinacional detentora das marcas produzidas (será denominada empresa Alpha) pelas empresas estudadas e pelo gerente de logística de uma das empresas pesquisadas (empresa 11, esta denominação será detalhada na apresentação do caso).

Nesta etapa também foi realizado o diagnóstico das principais atividades logísticas relacionadas à *Customer Service*. Este objetivo foi alcançado através de uma pesquisa de campo exploratória em multinacional do setor de alimentos (empresa Beta). Uma pesquisa de campo consiste de investigação empírica realizada no local onde ocorre um dado fenômeno (VERGARA, 2007). Esta organização foi escolhida devido a sua maturidade de processo e atividades de *Customer Service* logístico para clientes *key accounts* (clientes-chave) e pela facilidade de acesso aos processos de negócio, pois era a empresa em que trabalhava o atual gerente de *Customer Service* da empresa Alpha.

Foi realizada uma visita ao centro de distribuição da empresa Beta localizado em Santo

André, SP. A visita durou dois dias e consistiu na análise completa do ciclo de pedido (compreende o momento entre a colocação de pedido pelo cliente até a entrega em seu estabelecimento comercial) a fim de identificar as atividades de *Customer Service* logístico que ocorriam nesse processo.

Também foram realizadas entrevistas com o gerente de *Customer Service* da empresa visitada, sobre entrevistas, Gil (2006) expõe que essas são bastante adequadas para saber o que as pessoas pensam, crêem, sentem, desejam, fazem e pretendem fazer. Por ser uma técnica flexível, permite a obtenção de um maior número de respostas, além de permitir que, no contato com o entrevistado, algumas perguntas possam ser adaptadas ou explicadas.

O tipo de entrevista utilizado na condução da coleta de dados foi entrevista em profundidade. Segundo Aaker, Kumar e Day (2004), entrevistas em profundidade são realizadas frente a frente com o respondente, onde o objetivo da pesquisa é explorado em detalhes. Esses autores ainda informam que há dois tipos básicos de entrevista: não-diretivas, em que o respondente tem a máxima liberdade de resposta, e semi-estruturadas, onde o pesquisador procura cobrir uma lista de assuntos e subáreas. O último tipo de entrevista foi utilizado para a condução desse trabalho.

O processo de entrevistas em profundidade do tipo semi-estruturada teve por objetivo investigar a criação da área de *Customer Service* e quais os indicadores eram monitorados pela empresa estudada para avaliar esta área. Os resultados das entrevistas em profundidade proporcionam uma melhor percepção das motivações, crenças, atitudes e consequências percebidas do comportamento (MALHOTRA, 2005).

### **3.2. Fase Principal**

Após obter um diagnóstico preciso da realidade da organização e dos pontos críticos que serão pesquisados, a equipe do projeto inicia seminários que guiarão a fase de ação. Estes seminários podem contar com a participação dos membros da equipe de pesquisa, profissionais de diversas áreas, consultores ou pesquisadores externos. As principais funções deste seminário são:

1. definição dos temas e problemas prioritários a serem investigados;
2. elaboração da problemática na qual serão tratados os problemas e as correspondentes hipóteses de pesquisa;

3. coordenação de atividades em sintonia com o trabalho dos outros grupos e com as ações de formação;
4. centralização de informações provenientes de diversas fontes;
5. interpretação dos resultados;
6. busca de soluções e propostas de ação;
7. acompanhamento de ações implementadas e avaliação de resultados;
8. divulgação de resultados pelos canais apropriados.

A fase principal consiste na realização de um grande conjunto de entrevistas individuais e coletivas, aplicação de questionários a pessoas-chaves da organização. Estas pessoas irão expor suas opiniões e sugestões a respeito do assunto em discussão. Toda esta base de informações coletada junto aos entrevistados embasará o debate no seminário. Quando a equipe de pesquisa chegar à conclusão que já foi realizada a coleta de uma quantidade satisfatória de dados, inicia-se fase de processamento das informações e divulgação dos resultados (THIOLLENT, 1997).

A fase principal do presente estudo contemplou quatro atividades que serão detalhadas a seguir: pesquisa documental, entrevistas e seminário, construção da ferramenta e validação da ferramenta. Esta etapa da pesquisa-ação foi fundamental para garantir uma estrutura sólida para fase de ação e posterior fase de avaliação.

Sobre a pesquisa documental, Neves (1996, p. 3) descreve que esta:

é constituída pelo exame de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reexaminados com vistas a uma interpretação nova ou complementar (...) Esse tipo de pesquisa permite o estudo de pessoas a que não temos acesso físico (distantes ou mortas). Além disso, os documentos são uma fonte não reativa e especialmente propícia para o estudo de longos períodos de tempo.

Neste trabalho a pesquisa documental se caracterizou pela análise de apresentações, informativos internos e documentos da empresa Alpha, com a finalidade de conhecer quais práticas de *Customer Service* eram adotadas pelas empresas licenciadas em outros países. Há pontos fracos na realização de pesquisas documentais. Para Godoy (1995), há dificuldades em pesquisas de caráter documental, pois muitos documentos por ela utilizados não foram produzidos com o propósito de fornecer informações com vistas à investigação social, o que pode permitir vários tipos de vieses.

As entrevistas foram conduzidas por telefone na modalidade de *conference call*

individual com os gerentes de logística de quatro das treze empresas estudadas (Empresas 3, 8, 10, 13), ao todo foram quatro entrevistas. Estas empresas foram escolhidas por atenderem a diferentes áreas regionais do Brasil, respectivamente Centro-Oeste, Nordeste, Sudeste e Sul. O objetivo das entrevistas foi abordar a aplicabilidade da lista de atividades logísticas referentes à *Customer Service* identificada na fase exploratória e apresentar aos participantes o material que seria discutido no seminário a ser realizado na semana seguinte após as entrevistas.

O seminário foi realizado na sede da empresa Alpha, no Rio de Janeiro. Contou com a presença da equipe de pesquisa e com os gerentes de logística entrevistados anteriormente. Neste evento foi discutida e revisada a lista de atividades de *Customer Service* logístico desenvolvida na fase exploratória. Esta lista sofreu algumas alterações em decorrência das sugestões feitas por parte dos envolvidos no seminário e foi finalizada na mesma semana pela equipe de pesquisa.

Outro tópico importante do seminário foi a apresentação da ferramenta de diagnóstico das atividades logísticas de *Customer Service*. A ferramenta foi desenvolvida em planilha Excel protegida por senha e automatizada através de macros. O seu desenvolvimento se deu levando em consideração a solicitação, por parte dos envolvidos de algumas mudanças na estrutura da ferramenta e a inclusão de uma nova funcionalidade para listar as exigências não atendidas em cada questão do diagnóstico. Ao término da reunião a ferramenta foi validada após o entendimento correto, por parte de todos os participantes, das questões que faziam parte do questionário de diagnóstico.

### **3.3. Fase de Ação**

A terceira etapa da pesquisa-ação é denominada Fase de Ação, sendo composta pela aplicação prática do que já foi realizado nas etapas anteriores: disseminação dos resultados do material já coletado, definição dos próximos objetivos, apresentação de novas propostas ou a implementação de ações-piloto para serem assumidas pelos membros da organização após a fase de avaliação. (THIOLLENT, 1997).

Durante a fase de ação, no que se refere ao presente estudo, foram aplicadas as avaliações através da ferramenta de diagnóstico desenvolvida e validada na etapa anterior. Foram aplicadas três rodadas de avaliações com as treze empresas estudadas. Estas avaliações ocorreram em novembro de 2009, março de 2010 e julho de 2010. Os questionários são no

formato de auto-avaliação, sendo respondidos pelo gerente de logística de cada empresa participante. Após esta etapa os questionários foram revisados e validados pelo gerente de *Customer Service* da empresa Alpha.

Esse executivo possui autonomia para modificar as respostas e conseqüente resultado, caso a empresa respondente não seja capaz de comprovar a veracidade de alguma das respostas informadas na ferramenta de diagnóstico. Esta etapa funciona como uma auditoria de respostas por parte da empresa Alpha e tem a finalidade de garantir a lisura da avaliação para efeito de comparações entre as empresas participantes.

A ferramenta de diagnóstico foi gerada em planilha Excel e trabalha de forma interativa com o respondente (responsável por *Customer Service* em cada fabricante), pois ao final das respostas o respondente tem acesso ao resultado do diagnóstico e a lista de pendências que devem ser sanadas para que ele melhore sua pontuação no diagnóstico de *Customer Service*. O diagnóstico classifica os fabricantes em cinco estágios de *Customer Service* logístico.

Os cinco estágios estão representados pelo desenho de uma pirâmide com total de 78 quadrados, sendo que cada quadrado está vinculado a uma das 26 perguntas do diagnóstico e serão preenchidos de acordo com as respostas como ilustra a figura 4.



Figura 4: Estágios evolutivos da ferramenta de diagnóstico.

A formação da pirâmide ocorre por que as questões foram classificadas em níveis de complexidade. Assim nem todas as questões possuem respostas que representem atributos de grande complexidade de desenvolvimento. Desta forma, as vinte e seis questões possuem atributos relevantes para os estágios 1 e 2; dessas apenas dezesseis contemplam desenvolvimentos mais complexos classificados no estágio 3. Com maior grau de dificuldade foram classificadas seis questões para o estágio 4 e quatro questões para o estágio 5.

Essa divisão foi adotada com o objetivo de propor uma perspectiva de desenvolvimento para as empresas e também de direcionamento, priorizando as atividades que devem ser desenvolvidas. Para que as empresas evoluam de maneira consistente e homogênea, elas devem traçar o plano de ação visando completar primeiro todos os quadrados do estágio 1 e assim por diante até o estágio 5.

Em cada quadrado da pirâmide há informação do que está sendo considerado para o seu preenchimento. Portanto é possível saber o que deve ser desenvolvido para obter a pontuação desejada. Cada quadrado possui uma pontuação com pesos distintos de acordo com o estágio, ilustra a tabela 1.

Tabela 1: Pontuação por estágio de evolução.

<b>Estágio</b>	<b>Total de quadrados</b>	<b>Pontos p/ quadrado</b>	<b>Pontos Totais</b>
<b>1</b>	26	1	26
<b>2</b>	26	2	52
<b>3</b>	16	3	48
<b>4</b>	6	4	24
<b>5</b>	4	5	20

A pontuação máxima é 170. O fabricante será enquadrado em um estágio definido através das escalas na tabela 2:

Tabela 2: Escala de evolução.

<b>Estágio</b>	<b>% de pontos obtidos</b>	<b>Pontos necessários</b>
<b>1</b>	até 29% dos pontos	até 50
<b>2</b>	de 30% a 59%	de 51 a 101
<b>3</b>	de 60% a 74%	de 102 a 126
<b>4</b>	de 75% a 89%	de 127 a 152
<b>5</b>	acima de 90%	acima de 153

As vinte e seis questões foram elaboradas com base nos elementos de *customer service* indicados por Lalonde e Zinszer (1976). O formato do questionário com todas as perguntas e com uma pequena explicação do conteúdo de cada pergunta se encontra nos anexos deste trabalho, bem como as respostas para se atingir cada estágio.

### **3.4. Fase de Avaliação**

A fase de avaliação encerra a pesquisa-ação tendo como principais objetivos verificar os impactos da pesquisa-ação no contexto organizacional e suas consequências no curto e médio prazo. Também visa aprender com as experiências que serão úteis na continuidade da pesquisa e em estudos futuros.

Segundo Thiollent (1997) existem alguns aspectos gerais que devem ser avaliados nesta fase da pesquisa-ação: pontos estratégicos (clareza de objetivos, identificação e resolução de problemas e negociação dos objetivos com membros da diretoria); capacidade de mobilização (aceitação da iniciativa por diversas áreas da organização e engajamento de um número significativo de pessoas); capacidade de propostas (adequação, relevância e viabilidade das propostas apresentadas e habilidade dos grupos neste encaminhamento); continuidade do projeto (harmonia no decorrer do tempo); Participação (efetividade na participação entre diversos níveis hierárquicos); qualidade do trabalho em equipe (habilidade no gerenciamento das relações e qualidade nas relações interpessoais); efetividade das atividades de formação (efeito global de auto-conhecimento da instituição e capacidade de aprendizagem); conhecimento e informação (adequação do questionário e de outros instrumentos de pesquisa, consistência e validade dos resultados alcançados, qualidade dos relatórios, possibilidade de publicação em revistas científicas e comparações com outros estudos); comunicação (possibilidade de criação de mecanismos internos, assembleias e reuniões com participantes, adequação à linguagem utilizada na cultura organizacional e adequação aos canais de difusão); atividade de apoio (qualidade, rapidez e eficácia no processamento de dados e na produção de material de divulgação e capacidade de obter apoio de técnicos em informática).

Na conclusão do presente estudo foi realizada uma avaliação dos resultados obtidos através da ferramenta de diagnóstico aplicada na etapa anterior. Os dados foram analisados a cada rodada em um estudo comparativo, onde foram calculados: menor, maior, média, mediana, moda, variância, desvio padrão e coeficiente de variação para as pontuações obtidas pelas empresas em cada pergunta.

Após cada uma das três rodadas de avaliação foram realizadas reuniões com as treze empresas participantes do estudo para a divulgação dos resultados e a promoção de intercâmbio de boas práticas. Também foi utilizada a análise longitudinal de dados em cada pergunta traçando a evolução de cada empresa por questão nas três rodadas de aplicação da ferramenta.

## 4. Contexto da pesquisa

Neste capítulo temos uma contextualização das empresas que participaram desta pesquisa.

### 4.1 As empresas estudadas

#### 4.1.1. A empresa Alpha

A cadeia de suprimentos estudada tem atuação de destaque no país desde a década de 40, sendo que a Divisão brasileira está entre as cinco maiores do mundo. A cadeia de suprimentos é composta pela fábrica de insumos e por empresas licenciadas independentes. Estas empresas são responsáveis pela produção e distribuição da marcas da empresa Alpha.

As empresas licenciadas elaboram os produtos finais em suas unidades industriais e os distribuem aos pontos de venda. Esta estrutura absorve cerca de 40 mil colaboradores diretos e gera mais de 310 mil empregos indiretos. As empresas licenciadas se comprometem a produzir, embalar e distribuir todos os produtos da cadeia, observando o rigoroso padrão de qualidade mundial, que é marca registrada da empresa Alpha.

#### 4.1.2. As empresas licenciadas

A maioria das empresas licenciadas pode ser considerada de grande porte segundo os critérios de classificação do BNDES, uma vez que possuem um faturamento maior que 300 milhões de reais. Apenas duas empresas licenciadas possuem faturamento abaixo do valor acima mencionado; a tabela 3 fornece um panorama do porte das empresas estudadas.

Tabela 3: Porte das empresas estudadas.

<b>Empresas Pesquisadas</b>	<b>Nº de fábricas</b>	<b>Nº de centros de distribuição</b>	<b>Nº de posições pallets</b>	<b>Nº de veículos de entrega</b>	<b>Receita Bruta 2009 (R\$ 000)</b>
Empresa 1	2	6	35.451	570	1.733.465
Empresa 2	1	9	11.004	248	434.805
Empresa 3	1	3	2.100	140	444.910
Empresa 4	1	3	12.467	137	212.706
Empresa 5	3	25	86.850	1.537	4.114.527
Empresa 6	1	4	21.549	209	500.776
Empresa 7	5	10	31.383	418	1.208.920
Empresa 8	5	8	22.541	262	810.998
Empresa 9	5	11	32.271	355	726.213
Empresa 10	1	1	6.900	77	176.645
Empresa 11	3	0	-	349	1.458.301
Empresa 12	2	7	13.844	167	345.020
Empresa 13	3	8	38.033	245	1.345.181
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>95</b>	<b>314.393</b>	<b>4.714</b>	<b>13.512.467</b>

Quanto à origem de capital, somente as empresas 1 e 5 são multinacionais de capital estrangeiro, todas as demais são empresas nacionais. No que diz respeito à área de atuação, as empresas licenciadas possuem limites geográficos de operação, delimitando o território de atuação de cada empresa.

Desta forma, as empresas 1, 6 e 10 atuam no sudeste, enquanto as empresas 2 e 3 possuem operações na região Centro-Oeste. A região Sul o Brasil é atendida pelas empresas 4, 11 e 13 e a região Nordeste é abastecida pelas empresas 7, 8 e 12. A região Norte é totalmente atendida pela empresa 9. Já a empresa 5, maior empresa licenciada, possui operações no Sudeste e na região Centro-Oeste.

#### **4.1.3 Clientes Key Accounts do projeto.**

Os clientes que participaram do projeto foram escolhidos de acordo com sua relevância comercial (faturamento) e sua importância estratégica. Foram selecionados quatro fornecedores de Auto-Serviço (AS), como hipermercados e supermercados. Também foram selecionadas três redes de lanchonete no formato *Fast Food* (FF).

Todos os clientes selecionados são multinacionais com capital de origem estrangeiro, exceto um cliente de auto-serviço. As vendas para estes sete clientes no ano de 2009 corresponderam a aproximadamente 11% do faturamento total das treze empresas licenciadas. A tabela 4 contém o faturamento total das empresas licenciadas com cada um dos sete clientes.

Tabela 4: Faturamento em 2009 dos sete clientes selecionados para o projeto.

<b>Cliente</b>	<b>Faturamento 2009 (000)</b>
Auto-Serviço 1	R\$ 429.400
Auto-Serviço 2	R\$ 412.450
Auto-Serviço 3	R\$ 231.650
Auto-Serviço 4	R\$ 282.500
<i>Fast Food</i> 1	R\$ 104.638
<i>Fast Food</i> 2	R\$ 12.317
<i>Fast Food</i> 3	R\$ 10.622
<b>Total</b>	<b>R\$ 1.483.577</b>

## **4.2 Origem e Implementação de *Customer Service* nas empresas licenciadas.**

A crescente concorrência e as margens de lucro cada vez menores exigem operações ágeis e eficientes. Os clientes querem estoques cada vez mais enxutos, sendo supridos por serviços eficientes e pontuais de entrega. Quaisquer atrasos, erros ou divergências, podem fazer a diferença entre o sucesso e fracasso de uma operação.

As causas de ineficiências podem estar em qualquer ponto da cadeia: pedidos, *picking*, sistemas de identificação no despacho ou recebimento, documentação, tributação, preços, tamanho de embalagens, falhas de pessoas, sistemas diversos, veículos, acidentes, intempéries ao longo das vias de transporte, etc.

De modo geral, o que mais consome tempo e energia nas áreas de interface entre fornecedores e clientes é resolver problemas, ou seja, combater a não-conformidade depois de ocorrida. Isto afeta diversas áreas como logística, finanças e comercial.

As empresas identificam a necessidade de uma área que coordene os diferentes processos e informações, assegurando que não se prometa o que é impossível cumprir e que se possam rastrear os produtos e processos em tempo real para antecipar problemas.

Assim surge a área de *Customer Service* nas empresas licenciadas, uma área ainda relativamente nova no meio empresarial e com responsabilidade ampla de funcionar como interface única entre áreas internas da empresa e de seus parceiros comerciais, centralizando todas as informações (comerciais, logísticas, produção, distribuição, etc.), coordenando o aprimoramento de processos e gerenciando tanto riscos de problemas potenciais quanto ações que minimizem o impacto de problemas acontecidos.

### **4.2.1. *Objetivos***

Desenvolver um processo integrado visando incrementar rentabilidade através de níveis de serviços adequados aos clientes, zelando pela disponibilidade dos produtos da empresa pesquisada aos seus consumidores e buscando a redução de custos operacionais.

Para atingir estes objetivos, faz-se necessário entender as necessidades e as características dos clientes da empresa pesquisada, visando desenvolver soluções que aumentem a eficiência das operações dessa empresa e que permitam capturar todas as oportunidades de negócio que se colocam no dia-a-dia das relações empresariais.

#### **4.2.2 Benefícios esperados**

O foco no desenvolvimento dos projetos de *Customer Service* com os clientes-chave visa gerar vários benefícios para as empresas pesquisadas, sendo que nas entrevistas com os gestores foram identificados fatores como o aumento da disponibilidade dos produtos nas lojas que pode gerar um maior volume de vendas, aumento da eficiência dos processos logísticos e o desenvolvimento de uma relação de parceria com o cliente, melhorando o seu nível de satisfação com os serviços prestados.

Uma forma simplista de se mensurar as oportunidades de ganho seria considerar que todo faturamento do ano de 2009 correspondeu a 100% do que realmente foi entregue aos *Key Accounts* pesquisados, e sabendo certamente que para nenhum deles foi entregue a totalidade dos pedidos que o cliente emitiu durante todo o ano. Assim estima-se o potencial de ganhos a cada 1% de melhoria real no *fill rate* para os clientes contemplados no projeto na ordem 14 milhões de reais.

Os benefícios esperados com a atuação da área de *Customer Service* não se limitam apenas a melhoria de *fill rate*. Durante as entrevistas, também foram citados pontos relativos ao estreitamento da relação com os clientes, possibilitando outros ganhos, como por exemplo: redução do índice de retorno, otimização de frota através de janelas inteligentes de entregas, redução nas quebras/trocas em lojas através de treinamento específico, desenvolvimento de pedidos múltiplos de camadas e *pallets*, eficiência na captação de pedidos através de *EDI*, gestão integrada à área comercial para garantir abastecimento de produtos em encartes, melhor acuracidade da demanda através de alternativas como CPFR e VMI.

#### **4.2.3. Escopo do projeto realizado**

As iniciativas de uma área de *Customer Service* abrangem aspectos comerciais, financeiros e logísticos que são aplicados a todos os clientes da organização. O presente projeto se propôs a visualizar as atividades de *Customer Service* inerentes a ótica logística do negócio. Embora tenha sido realizado um detalhamento de atividades e definições de políticas que possam ser aplicados a todos os clientes das empresas estudadas, o material desenvolvido neste projeto é parte integrante do *Programa Evolutivo de Customer Service Logístico*

(PECS), programa este que foi desenvolvido com foco no grupo de clientes *Key Accounts* citados anteriormente.

#### 4.2.4 Programa Evolutivo do Customer Service Logístico (PECS)

O PECS tem por objetivo orientar as empresas estudadas para a estruturação da área de *Customer Service* Logístico, tratando as atividades a serem desenvolvidas como um processo evolutivo, onde existem cinco níveis de evolução relacionados às atribuições esperadas no desempenho no atendimento ao cliente.

O material foi desenvolvido com foco no atendimento dos clientes KA (*key accounts*) nacional com maior grau de importância estratégica face aos contratos corporativos e posição de liderança em seus canais. Entretanto, o material é aplicável a qualquer outro cliente das empresas estudadas e o mesmo pode ser utilizado nos clientes regionais de maior impacto em sua operação.

A tabela 5 demonstra o número de lojas dos clientes contemplados no projeto em cada uma das empresas estudadas.

Tabela 5: Número de lojas por cliente e empresa.

Licenciadas	AS 1	AS 2	AS 3	AS 4	FF 1	FF 2	FF 3	Total
Empresa 1	85	10	11	9	104	8	33	260
Empresa 2	7	5	4	3	8	6	33	66
Empresa 3	15	4	10	1	25	4	45	104
Empresa 4	0	12	1	0	2	0	2	17
Empresa 5	371	69	84	20	265	36	159	1004
Empresa 6	7	3	13	2	15	1	11	52
Empresa 7	30	83	4	5	38	8	43	211
Empresa 8	11	67	5	5	18	3	12	121
Empresa 9	0	0	6	5	10	0	10	31
Empresa 10	5	2	4	1	8	1	2	23
Empresa 11	24	50	8	9	40	15	40	186
Empresa 12	3	31	0	2	6	1	4	47
Empresa 13	0	111	7	5	50	10	43	226
<b>Total</b>	<b>558</b>	<b>447</b>	<b>157</b>	<b>67</b>	<b>589</b>	<b>93</b>	<b>437</b>	<b>2.348</b>

Para um melhor entendimento por parte das empresas que participaram do projeto, o material foi dividido em três grandes etapas: definição das políticas de serviço; execução das políticas de serviço e monitoramento da execução.

Definição das políticas de serviço: etapa de discussão das diversas políticas que contemplam o serviço logístico que se pretende entregar ao cliente. É a primeira etapa do processo e deve ser liderada pelos membros mais seniores da franquia, pois envolve políticas, alocação de recursos, investimento e ajustes da estrutura de pessoas. Recomendado reciclar pelo menos anualmente as políticas estabelecidas.

Execução das políticas serviço: etapa que visa estruturar “como” as recomendações de serviços e políticas definidas na etapa anterior serão traduzidas em ações do dia-a-dia. Devem-se montar rotinas e procedimentos para todas as atividades relacionadas, com objetivo de garantir a sustentabilidade do processo.

Monitoramento da execução: etapa que visa definir e implementar indicadores de desempenho para medir se os objetivos propostos estão sendo executados, bem como identificar pontos de melhorias que devem ser desdobrados em planos de ação.

## 5. Atividades e tarefas relacionadas ao *Customer Service* logístico.

As atividades e tarefas de *Customer Service* logístico expostas a seguir são oriundas da pesquisa de campo feita no centro de distribuição da empresa Beta, que atua no setor de alimentos, sendo uma referência em *Customer Service* logístico.

### 5.1. Definição das políticas de serviço

A etapa de definição de políticas de serviço pode ser estruturada em forma de projeto, ou seja, um grupo de colaboradores trabalha por um período definido com o objetivo de entregar um produto, que são os pacotes de serviços a serem implementados para cada conjunto de clientes.

Sugere-se a formação de uma equipe não muito grande (entre 4 e 10 pessoas), de nível intermediário, porém com conhecimento das principais áreas envolvidas no processo de *Customer Service* (logística, comercial, financeiro, comunicação, TI, etc.).

O material produzido, a declaração formal e escrita das políticas de serviço, deverá ser validado pela média e alta administração da empresa de forma que todos estejam de acordo com os níveis de serviço a serem oferecidos a cada cliente contemplado.

A primeira definição a ser alinhada pelo grupo de trabalho é quanto à lista de atributos de serviço a serem contemplados no trabalho. Como critério para priorizar a inclusão de serviços sugere-se considerar as exigências dos clientes (contratuais ou não), além dos serviços com maior potencial para captura de benefícios mútuos (redução de despesas, aumento das receitas, melhora de relacionamento).

A seguir têm-se as sugestões de pontos a serem considerados pelo grupo durante a discussão de alguns dos principais atributos normalmente contemplados em uma política de serviço.

#### 5.1.1. Lotes mínimos de pedidos

Principalmente para clientes de auto-serviço existe a oportunidade de acordar com o cliente volumes mínimos para realização de pedidos. Podem ser acordados padrões considerando uma ou duas das formas abaixo:

- a) **volume total do pedido:** pode ser estabelecido em número de caixas, pallets ou em valor monetário. Essa forma é mais indicada para atendimento de lojas que estejam

mais distantes do centro abastecedor propiciando ganho de produtividade na distribuição;

- b) **volume mínimo por item:** nessa modalidade são acordados volumes mínimos em caixas para cada produto (sku) comercializado. Sugere-se nesse caso considerar o processo físico de paletização e *picking* visando estabelecer quantidades de acordo com o número de caixas por camada no padrão de paletização. Para os itens de baixo giro, pode-se adotar uma camada como lote mínimo, para os intermediários usa-se um múltiplo de camadas e para os de alto giro o volume de pallets fechados. Esse modelo resulta em importantes ganhos de produtividade nos processos de *picking* (separação) e carregamento dos veículos.

### **5.1.2. Frequência de pedidos/entregas**

Importante estabelecer junto ao cliente uma frequência de pedidos que garanta o abastecimento normal dentro da capacidade de recebimento da loja. A frequência deve ser estabelecida por loja e não por cliente devido aos diferentes volumes que as lojas compram.

Normalmente o comportamento da frequência para os KA é de duas a três vezes por semana. A definição da Frequência de pedidos pode ser obtida através da análise de diversas variáveis. Abaixo se destaca a análise de dois aspectos:

- a) dividir o volume médio de compras do cliente durante o mês pelo pedido mínimo instituído na franquia. Esta equação resulta na quantidade máxima de entregas que pode ser feita na loja durante o mês;
- b) distância entre a loja e o ponto de origem da distribuição. Lojas com maior raio de quilometragem devem ter frequência menor salvo se o volume da região contemplar veículo de entrega exclusivo e otimizado.

Deve-se ter atenção para a forte tendência dos clientes em operar com os menores níveis de estoque possíveis. Por este motivo é necessário analisar a equação entre custo de servir, estoques do cliente e riscos de ruptura.

Após definir a melhor frequência é importante validar junto ao responsável comercial para adequação da visita de venda e posteriormente formalizar junto ao cliente uma grade com dados dos dias de visita do vendedor, dias das entregas e comportamento em feriados.

### **5.1.3. Entregas urgentes (fora de rota)**

Entregas urgentes normalmente representam um custo de serviço acima do praticado e geram alterações nos fluxos operacionais. Na maioria das vezes ocorrem por alguma deficiência no processo de planejamento, seja de ordem logística, comercial ou por motivos relacionados ao cliente.

A pesquisa ILOS (Instituto de Logística e *Supply Chain*) de **Customer Service** para Avaliação do Serviço de Distribuição das Indústrias Fornecedoras ano 2008, sinaliza que em média 17% dos varejistas solicitam entregas urgentes rotineiramente. Com o aumento da demanda por este serviço é importante definir parâmetros para avaliar o atendimento ou não destas solicitações analisando a relação entre custo de servir e abastecimento de mercado (venda). Em paralelo é interessante desenvolver algumas alternativas que visam reduzir as entregas urgentes:

- a) ter regras claras para atendimento destas solicitações e formalizar internamente e junto ao cliente. As regras podem observar critérios sobre horário máximo para receber a solicitação, volume mínimo, quantidade máxima de skus envolvidos, tempo limite para conclusão da entrega, contato na loja responsável pelo recebimento, entre outros;
- b) mapeamento dos motivos que geraram a solicitação, para que seja possível atuar nas causas e reduzir o número de solicitações futuras;
- c) registrar a quantidade de entregas urgentes realizadas e os custos adicionais gerados. As informações devem ser compartilhadas tanto internamente quanto com o cliente. O ato de compartilhar os custos com o cliente e área comercial não tem objetivo de cobrança, mas sim para sensibilizar em casos de futuras solicitações;
- d) definir internamente o responsável para autorizar as solicitações;

### **5.1.4. Forma de coleta de pedidos**

Em linhas gerais, as empresas de bens de consumo não duráveis possuem três formas de coleta de pedido: visita periódica do representante de vendas; *tel sell* (vendas por telefone), podendo ser ativo quando se entra em contato com o cliente para gerar o pedido ou passivo quando o cliente entra em contato para fazer um pedido e através do EDI *Electronic data interchange* (troca eletrônica de dados). É um método de intercâmbio empresarial de transações eletrônicas padronizadas feito entre aplicações de computador de diferentes

empresas e, em geral, sem a produção de documentos em papel ou intervenção humana. Observa-se que, dependendo da necessidade de serviço, o *software* de EDI pode ser configurado para emitir documentos de controle, alguns deles podendo ser impressos e envolver a intervenção humana.

A implantação do EDI é feita através dos serviços de VANs (*Value Added Network*) que provê uma série de serviços como: validação da Informação, serviços de tradução de informações (tabelas de para), armazenagem temporária (caixa postal), conectividade, conversão de protocolo, suporte e atendimento ao usuário final e segurança de dados. Entre as diversas funções, o EDI possui duas funcionalidades principais que possibilitam ganhos operacionais e melhor qualidade do serviço.

A primeira se chama *Order* (captação do pedido), onde o cliente cria o pedido em seu sistema, faz o envio eletrônico para o sistema de faturamento do fornecedor. Os principais benefícios são a agilidade no processo de transmissão de pedidos, eliminação de erros de digitação, redução nas divergências de pedidos e conseqüente redução dos retornos.

A outra funcionalidade é denominada *Invoice* (retorno eletrônico do espelho da nota fiscal), acontece após o faturamento, quando o fornecedor envia para o cliente um espelho da nota fiscal que serve para reduzir o tempo do processo de entrega, pois dispensa que o cliente faça a digitação dos dados da nota fiscal.

Devido aos ganhos que o EDI propicia nas operações, os clientes de varejo exigem a utilização de ambas às funcionalidades desta ferramenta, sendo portanto o EDI indicado para os clientes de auto-serviço. Já para clientes *fast food* que possuem um volume menor de pedidos recomenda-se *tel sell* (vendas por telefone) ou visita do representante de vendas.

#### **5.1.5. Requisitos de prazo de validade mínimo**

Os grandes clientes em geral estipulam requisitos de prazo de validade (*shelf life*) mínimo para recebimento dos produtos. Os requisitos visam ter o produto disponível para comercialização o máximo de tempo possível dentro da validade do produto. Diante desta demanda é necessário discutir com o cliente aspectos inerentes ao requisito estipulado por ele para recebimento dos produtos, buscando entender se a sua solicitação é viável para todos os produtos. Também será resolvida a questão de trocas de produto nos casos em que os requisitos são atendidos e mesmo assim o produto vence na loja.

Definidos esses pontos, é necessário estabelecer controles internos de *picking* que garantam a entrega dos produtos dentro dos requisitos acordados. A não observância neste atendimento acarreta em retorno de produtos, ruptura na gôndola, insatisfação do cliente e incremento de custos operacionais.

#### **5.1.6. Política de trocas**

Como parte da operação, os riscos de avarias, inversões de produto e faltas fazem parte da rotina diária das empresas, apesar dos diversos controles e procedimentos adotados para minimizá-los.

Portanto faz-se necessário estabelecer uma política de trocas de produto junto aos clientes. Esta política deve abranger somente as trocas por motivos logísticos ou de produção (qualidade), deixando as ocorrências por motivo comercial (vencimento de produto em loja) sob análise da área comercial.

É recomendável que a política estabeleça em quais situações os produtos serão trocados. O mais indicado é que as trocas sejam realizadas apenas nos casos identificados no ato da entrega, mas deve existir procedimento nos casos de exceção identificados após o veículo ter saído do cliente. A política também deve informar como o cliente deve proceder quando identificar problemas que originem troca.

Recomenda-se orientar para anotar o ocorrido no comprovante de entrega e encaminhar e-mail ao responsável da empresa para acompanhamento da solução. Na política deve constar o canal para acionamento para resolução do problema e o prazo estipulado para conclusão da troca. O responsável pela área de *Customer Service* deve monitorar e resolver estas ocorrências respeitando os prazos acordados.

#### **5.1.7. Lead Time (Tempo de entrega)**

É o tempo entre o recebimento dos pedidos e a chegada dos produtos na loja, é um dos indicadores normalmente adotados pelos *Key Accounts* para avaliar a eficiência logística de seus fornecedores.

Nas empresas pesquisadas, o padrão de *lead time* mais comum era de um dia, também chamado de D+1. Entretanto, ao definirem-se os pacotes de serviço, essa política deve ser

avaliada de forma a atender as expectativas dos clientes equacionando com a estrutura logística de cada empresa.

#### **5.1.8. Tempo de Espera e Descarga**

Principalmente nas redes de auto-serviço, podem ser acordados (contratualmente ou não) tempos máximos para permanência dos veículos em loja. Esse tempo deve contemplar filas de espera, descarga e realização de processos administrativos (como assinatura de canchotos de notas fiscais, por exemplo).

Esse tempo está diretamente relacionado com o volume médio por entrega (*drop-size*), porém como referência pode-se citar como uma boa prática o atingimento de uma média de uma hora de permanência por loja para execução de todo o processo.

#### **5.1.9. Serviços Agregados**

Uma causa potencial de conflitos entre fornecedor e cliente é a ausência de uma política acordada sobre a extensão dos serviços a serem prestados no ato da entrega.

Algumas questões que precisam ser alinhadas referem-se ao fornecimento de recursos para descarga durante a entrega (mão-de-obra, paleteiras hidráulicas ou elétricas e empilhadeiras), alocação do produto (na doca, na entrada do depósito, em porta-pallets ou até na área de vendas) e serviços adicionais (conferência caixa-a-caixa, limpeza de produtos, arrumação de estoque, etc.). Podem ser tratados como serviços agregados também outras exigências como, por exemplo, a proibição de ingressar com veículos carregados com produtos de outras lojas ou a cobrança para realização de descarga com estrutura do cliente.

O grupo responsável pela definição dos pacotes de serviço deverá mapear quais serviços já vem sendo prestados para cada cliente e então discutir quais serão formalmente oferecidos e quais deixarão de ser prestados sem custo para a operação de entrega. A política definida deverá, no momento adequado, ser comunicada e negociada com os clientes de forma a alinhar as expectativas e eliminar possíveis conflitos entre fornecedores e clientes.

#### **5.1.10. Tipo do Veículo de entrega**

Os clientes possuem estruturas e focos distintos de recebimento e por consequência demandam diferentes necessidades de atendimento. As principais razões são relacionadas a:

- a) localidade da loja: shoppings, periferia, centros urbanos, etc.;
- b) estrutura física da área de recebimento: sem/com plataforma de descarga, restrição para veículos pesados, restrição para veículos grandes, etc.;
- c) foco na qualidade do produto: aceita apenas veículo fechado.

Cabe ao responsável pela área de *Customer Service* conhecer as regras de recebimento dos clientes quanto ao tipo de veículo a ser utilizado na entrega e discutir internamente com as demais áreas da logística como viabilizar o serviço de acordo com as regras do cliente. Na impossibilidade de atender ao padrão do cliente, deverá abrir negociação com o mesmo para buscar acordo que atenda a necessidade de ambas as empresas.

Para o segmento de *fast food*, que normalmente trabalha com produtos de embalagens mais frágeis (caixas de papelão, sucos, etc.), é importante alocar veículos com maior capacidade de garantir as condições de preservação dos produtos contra intempéries (chuva, sol, etc.) e avarias no transporte.

Pode-se também prever a adoção de equipamentos especiais para o transporte (como contêineres, por exemplo) que colaborem para a melhor preservação dos itens além de proporcionar ganho de produtividade.

#### **5.1.11. Equipe de entrega**

Como exemplo da avaliação quanto ao tipo de veículo de entrega, a área de *Customer Service* também deve entender quais são as regras do cliente quanto à equipe de entrega. A maioria dos clientes exige equipe devidamente identificada e uniformizada, sendo os clientes de *Fast Food* os mais exigentes neste aspecto.

Ao se tratar de clientes estratégicos, é muito importante treinar e orientar a equipe de entrega quanto às particularidades do cliente e como conduzir nas situações de impasse na entrega. Uma equipe bem treinada garante a satisfação do cliente e elimina diversos problemas que podem impedir a entrega sem mesmo recorrer à área de *Customer Service*.

### **5.1.12. Política de devolução**

A concretização de uma entrega se dá após uma série de acertos nos diversos processos que integram o *order to delivery* (compreende as etapas desde o pedido realizado pelo cliente até a entrega ser realizada). A complexidade destes processos possibilita que pequenas falhas venham a ocorrer e sejam apuradas somente no ato da entrega. Estas falhas podem estar vinculadas aos trâmites administrativos da empresa e do cliente, ou podem ser ainda falhas de caráter operacional (avarias, inversões, faltas, etc.).

O aceite de devolução parcial através de nota fiscal emitida pelo cliente deve ser previsto como mecanismo paliativo para regularizar essas ineficiências e garantir que a maior parte da entrega seja concretizada, refletindo positivamente nos indicadores de *fill rate*, *in stock*, índice e custos de retorno além de garantir o produto no ponto de venda.

Esta incidência deve ser monitorada, pois pode incentivar más práticas comerciais, aumentar o tempo de permanência no cliente, gerar conflitos financeiros caso o cliente destaque valores/impostos indevidamente e encobrir as diversas ineficiências do processo.

### **5.1.13. Ponto de Contato Logístico**

A definição de um ponto de contato logístico junto ao cliente é parte integrante do serviço diferenciado que deve ser oferecido aos clientes *Key Accounts*. Não se pode tratar estes clientes pelo mesmo canal ou da mesma forma que são tratados os demais, eles possuem maior volume ou valor estratégico para a empresa.

Desta forma, a área de *Customer Service* deve definir e comunicar ao cliente quais são os canais (telefone, e-mail, site, etc.) e contatos que devem ser acionados para as diferentes situações que não sejam comerciais. Este contato será o responsável por endereçar internamente a solicitação do cliente e providenciar o retorno direto ao solicitante.

Para dar maior importância e aumentar a percepção do cliente quanto a este tratamento diferenciado, é recomendável que esta comunicação seja realizada pelo gestor da área de *Customer Service* através de visita pessoal junto ao cliente.

Na visita, além de apresentar-se ao cliente, deve-se fazer esclarecimentos sobre a atuação logística, abordando temas como estrutura da empresa, *lead time* de entregas, perfil dos veículos, localização da fábrica e dos centros de distribuição, fluxo de atendimento dos

pedidos, tipos de serviços oferecidos aos *key accounts*, convite para visitar instalações, etc., ou seja, é o momento de iniciar o relacionamento logístico com o cliente.

## **5.2 Execução das Políticas de serviço**

Nos próximos tópicos serão abordadas quais são as principais tarefas atribuídas à área de *Customer Service* e algumas recomendações oriundas do aprendizado no projeto de como devem ser executadas para extrair o melhor desempenho. Em linhas gerais, tratam-se das rotinas diárias da área.

A correta execução destas tarefas depende da alocação de recursos dedicados com foco no atendimento diferenciado dos principais clientes e da colaboração junto às demais áreas de suporte da empresa.

### **5.2.1 Gestão do cadastro de produtos**

A administração da base de cadastro de produtos junto aos clientes está cada vez mais complexa devido à necessidade de acompanhar a rápida dinâmica imposta pelo mercado.

O aumento do número de SKUs (*stock keeping unit*), os produtos que são ativados somente em períodos sazonais, lançamentos de produtos, abertura de novas lojas e produtos descontinuados são os fatores que determinam a necessidade da rápida atualização de cadastro junto aos clientes.

Para um pedido ser gerado é fundamental que o produto esteja cadastrado, ou seja, sem cadastro perde-se a oportunidade de vender aquele item. Por outro lado é de suma importância que as informações sobre itens suspensos e/ou descontinuados sejam atualizadas com agilidade, pois o sistema do cliente gera pedidos para itens que estão ativos em sua base. Quando isto ocorre o fornecedor é prejudicado de duas formas:

- a) quando o cliente solicita um item, ele está dedicando recursos financeiros para esta compra e também reservando espaço na gôndola para expor o produto, logo o não atendimento pode estar inibindo a venda de outro item que está ativo;
- b) o indicador de *fill rate* é afetado e sofre distorção, pois os fornecedores estão sendo questionados por itens que não estão sendo comercializados/produzidos.

O indicador de *in stock* ou detenção também sofre impacto negativo quando um item descontinuado permanece ativo no sistema do cliente. Isto ocorre porque o sistema de gestão do cliente calcula este indicador utilizando todos os itens ativos em seu sistema.

É atribuição da área de *Customer Service* fazer a gestão do cadastro de produtos junto aos clientes e zelar para que todos os ajustes necessários sejam realizados com agilidade visando à manutenção dos dados atualizados. Ajustes referentes ao preço e condições comerciais são de responsabilidade da área comercial.

### **5.2.2 Estruturação de Procedimentos para manter o cadastro atualizado**

A melhor alternativa para iniciar a gestão de cadastro é solicitar ao cliente o envio da base de todos os itens ativos em seu sistema. Esta base nos permite visualizar o que de fato está sendo considerado ativo pelo cliente. A partir desta informação deve-se criticar item a item, atribuindo a cada item uma das classificações abaixo:

- a) ativo: para itens que realmente estão disponíveis para comercialização;
- b) descontinuado: para itens que não serão mais comercializados e/ou produzidos;
- c) suspenso: para itens sazonais que no momento não estão sendo comercializados, mas que futuramente estarão disponíveis para entrega.

Sugere-se que este procedimento seja realizado no mínimo uma vez ao ano. Após esta etapa a gestão é praticamente diária/semanal, onde a área de *Customer Service* deve utilizar as diversas fontes de informação para identificar itens a serem atualizados. Como fontes podem ser citadas: os pedidos diários do cliente, ferramentas de interface do cliente, relatórios da BIS (Empresa que fornece relatórios com a posição de estoque e venda nas grandes redes de auto-serviço), relatório de pedidos disponibilizados periodicamente pelos clientes entre outros.

Uma vez identificados itens a serem atualizados é necessário comunicar de imediato ao cliente e monitorar a execução do ajuste no cadastro, lembrando que, quando não feito em tempo hábil, todo pedido gerado para o item a ser atualizado estará prejudicando o *fill rate* e o *Instock*/detenção. Uma forma de monitorar as informações é utilizar uma tabela de controle de acordo com o modelo a seguir:

Tabela 6: Modelo de solicitação de ajuste de cadastro.

Cliente	Produto	Descrição	Data Solicitação	Solicitação	Status	Enviado para:
AS 1234	220266	Item XPTO	01/01/2001	Descontinuar	Pendente	fulano@cliente.com

Fonte: Elaboração própria

Este controle é fundamental para monitorar a qualidade do serviço do cliente em atender nossas solicitações e deve ser usado nas reuniões periódicas com o cliente com finalidade de cobrar agilidade no processo de atualização de cadastros.

A gestão do *Customer Service* deve estar atenta também a outros dois eventos que influenciam diretamente na gestão de cadastro de produtos: mudança de pauta dos produtos (condições fiscais) e mudança da tabela de preços.

Com regularidade vários itens sofrem alterações na pauta (condições fiscais) por determinação de órgãos públicos competentes. Estes órgãos comunicam estas alterações à indústria normalmente no último dia útil do mês sendo que tais alterações passam a vigorar a partir do primeiro dia útil subsequente, ou seja, sem tempo hábil para que o cliente possa ajustar as suas tabelas de imposto. Enquanto o cliente não atualiza as novas condições fiscais em seu sistema, não consegue receber os produtos envolvidos na alteração de pauta.

Por ser um evento que não está sob o domínio da empresa, é necessário que se tenha especial atenção para evitar ruptura em gôndola. Portanto, é importante estabelecer com o cliente um plano de atuação que garanta a presença do produto na gôndola até a conclusão dos ajustes no sistema. O plano deve objetivar uma maior agilidade nos ajustes do sistema do cliente e se for o caso prever a antecipação dos abastecimentos de alguns itens para que não seja necessário realizar pedidos durante a mudança de pauta. Para elaborar o plano deve-se:

- a) determinar quem será(ão) o(s) responsável(is) para enviar as informações ao cliente;
- b) responsável(is) no cliente que deve(m) receber e tratar os dados o mais rápido possível;
- c) dados que o cliente necessita receber para promover as alterações;
- d) estabelecer prazos para envio e realização das alterações.

O outro evento que influencia na gestão de cadastros é a mudança de preços. Entretanto por ser uma variável de conhecimento da empresa torna-se mais previsível antecipar possíveis problemas de abastecimento. Pode ser adotado o mesmo modelo do plano para mudança de pauta, visando antecipar ao máximo possível o envio das informações para o cliente. É recomendável que este processo seja liderado pela área comercial com o acompanhamento e apoio da área de *Customer Service*.

### **5.2.3 Gestão do abastecimento de produtos encartados**

Faz parte da dinâmica de mercado, frequentes encartes de produtos nas redes varejistas. Devido ao aumento da demanda que é estimulada por estes encartes e a responsabilidade perante o consumidor (código de defesa do consumidor que regula anúncios), é atribuição da área de *Customer Service* estabelecer fluxo de informações com área comercial para ter conhecimento dos encartes futuros com o objetivo de analisar os produtos que serão veiculados.

A análise consiste basicamente em checar se os volumes estimados pelo cliente estarão disponíveis para entrega no período do encarte e se os itens que serão encartados estão ativos. A observância de qualquer fator que possa interferir na garantia do abastecimento deve ser imediatamente comunicada à área comercial para a exclusão do item antes da publicação do encarte.

### **5.2.4 Gestão da demanda**

A gestão da demanda é um desafio para o sucesso do negócio entre fornecedores e clientes. Portanto, faz parte das rotinas da área de *Customer Service* desenvolver mecanismos que possam zelar para o correto abastecimento do mercado com o objetivo de entregar o produto correto e na quantidade certa, no dia e local corretos pelo preço combinado.

Um dos mecanismos é a participação e desenvolvimento de reuniões S&OP (*sales & operations planning*) que através de informações compartilhadas entre as diversas áreas da empresa contribuem na tomada de decisão sobre oportunidades na demanda.

Existem outros mecanismos que trabalham de maneira mais direta junto ao cliente como o VMI – *vendor managed inventory* (estoque gerenciado pelo fornecedor) que consiste na empresa (fornecedor) realizar a sugestão de pedidos de reabastecimento junto ao cliente

com base em premissas estabelecidas entre ambos. O cliente poderá aceitar ou ajustar o pedido, que será recebido e faturado pelo fabricante.

Outra iniciativa que visa uma maior integração junto aos clientes é o *CPFR – collaborative planning, forecasting and replenishment* (Planejamento colaborativo de previsão e ressuprimento): É uma prática de negócio que busca combinar a expertise de varejo (cliente) e indústria (fornecedor) no planejamento e no atendimento à demanda de vendas. O processo de CPFR faz a conexão entre as boas práticas de vendas, marketing e *supply chain*, visando aumentar a disponibilidade de produto nas lojas, ao mesmo tempo em que reduz os custos de estoque, transporte e logística.

### **5.2.5 Crítica Diária de Pedidos**

Para assegurar o atendimento de todos os pedidos gerados pelos clientes é fundamental que a empresa possua um processo estruturado para monitorar todos os pedidos recebidos e executar os tratamentos necessários das informações. Alguns aspectos que são recomendados para que a equipe de crítica de pedidos observe serão abordados a seguir.

**Lotes mínimos:** as quantidades solicitadas devem estar em conformidade com os volumes mínimos acordados no pacote de serviços oferecido a cada cliente. No caso de divergências, deve-se entrar em contato com o responsável pela geração do pedido para sinalizar a situação e negociar o reenvio do pedido ou o atendimento de forma extraordinária.

**Disponibilidade de estoque:** os diferentes sistemas administrativos realizam a checagem de estoque em momentos diferentes do processo (reserva na entrada do pedido ou verificação na etapa precedente ao faturamento). Porém, em qualquer caso a confiabilidade do atendimento depende da frequência e forma da alimentação do estoque no sistema. Produtos em trânsito ou alocados em depósitos errados podem ocasionar cortes indevidos ou faturamento de itens sem disponibilidade física. Por isso sugere-se que os responsáveis pela crítica dos pedidos dos clientes, façam duas verificações adicionais:

- a) no caso de produtos com histórico de dificuldades de abastecimento (ex: produzidos por fábricas distantes ou comprados de outra empresa), indica-se que ainda que o sistema sinalize a disponibilidade, seja consultada a área responsável para confirmar o abastecimento físico do item;

- b) para os produtos em que o sistema está indicando indisponibilidade, sugere-se checar se a alimentação dos estoques no sistema está atualizada e também verificar a possibilidade de abastecimento em tempo a partir de outro depósito. Caso confirme-se a impossibilidade de atendimento do item, deve-se registrar a ocorrência e as causas para encaminhamento interno e posicionamento do cliente.

**Requisitos de *Shelf life*:** para cada cliente e produto existem regras acordadas sobre a validade mínima a ser aceita pelas lojas no momento do recebimento. Mesmo havendo disponibilidade em estoque da quantidade solicitada é importante verificar junto à operação se os lotes disponíveis estão de acordo com os requisitos de *shelf life* acordados.

**Packs especiais (embalagens diferenciadas):** é comum a existência de produtos ou embalagens especiais produzidos para atender os clientes *key accounts*. Nestes casos cabe a equipe de crítica de pedidos fazer as interfaces necessárias com as áreas internas para verificar a disponibilidade dos itens no formato e prazo acordado.

**Data para remessa:** muitas vezes os pedidos são recebidos com antecedência em relação à data desejada para entrega (ex: produtos encartados). A gestão do momento adequado de liberação do pedido para faturamento deve ser administrada pela equipe de *Customer Service*.

**Solicitações de Urgência:** pedidos acompanhados de solicitação de entregas inferior ao *lead time* acordado devem ser negociados pela equipe de pedidos com a área de logística para fornecer um posicionamento alinhado para o cliente sobre o atendimento ou não da solicitação.

**Centro abastecedor:** uma alternativa que trás economia no processo logístico é a realização de entregas diretamente da fábrica para as lojas, eliminando movimentações no centro de distribuição que normalmente abasteceria o cliente. Os responsáveis pela gestão de pedidos devem intensificar práticas como essa, direcionando adequadamente os pedidos. Porém, questões como nível de estoque, faturamento, recursos de entrega, etc. devem ser alinhados com as áreas responsáveis.

**Condições de pagamento:** é importante verificar se as condições e prazo de pagamento estão conforme o acordado. Uma boa prática é comparar as condições (prazo e forma) de cada pedido com o normalmente praticado em pedidos anteriores. Quando

detectadas alterações deve-se verificar com a área financeira a causa (limite de crédito, inadimplência, etc.) e confirmar se o cliente está de acordo com o recebimento das mercadorias nas novas condições. Esse processo previne a ocorrência de retornos e a perda de tempo para solucionar divergências no momento da entrega.

**Preço:** atentar se os preços indicados para faturamento estão de acordo com a política acordada com os clientes. Questões como tabelas de preço que expiram no sistema ou que não foram implantadas no cliente são fontes comuns de problemas no processo de entrega e de cobrança.

**Impostos:** questões como mudança de pauta de impostos e alterações de regras tributárias impactam diretamente no processo de abastecimento. A equipe de *Customer Service* deve estar sempre informada pela área fiscal dessas alterações e alinhar com os clientes (através de pedidos testes) a fim de evitar problemas na entrega.

**Adicionais financeiros:** checar se eventuais cobranças de adicionais financeiros (em função de prazos cedidos, por exemplo) estão conforme o combinado com o cliente.

**Formas de entrega:** sempre que a equipe de pedidos receber do cliente informações adicionais sobre o processo de entrega, estas informações precisam ser repassadas à área de logística para adequação da forma de entrega (ex: alguma dificuldade com agendamento, docas interditadas, etc.).

### ***5.2.6 Monitoramento dos pedidos e inconsistências no EDI***

Para os clientes cujos pedidos são enviados por meio eletrônico (*Electronic Data Interchange*) é importante a existência de um processo de monitoramento dos pedidos trafegados para verificar a ocorrência de alguma das situações a seguir, bem como providenciar sua correção.

**Falhas de comunicação:** a equipe de *Customer Service* deve estar ciente de qualquer problema de comunicação por parte VAN (*Value-add network*) que fornece os serviços de EDI. No caso de falhas, os colaboradores precisam interagir com a área de TI e com o suporte dessas empresas até que seja encontrada a solução do problema. A notificação dos clientes e a coleta de pedidos de formas alternativas (e-mail, por exemplo) deve ser prevista.

**Divergência de GLN dos locais:** em um sistema de EDI os remetentes e destinatários das informações são identificados pela VAN através de um número chamado de GLN (*Global*

*Location Number*). Se por alguma inconsistência cadastral esse número estiver desatualizado, os pedidos deixam de trafegar. Nesses casos cabe à equipe fazer a interface entre as áreas responsáveis pela parte técnica do EDI da empresa e do cliente para alinhamento dessa informação.

**Unitização de caixa:** uma das etapas de implantação do EDI é alinhar com o cliente a quantidade de unidades por caixa que será enviada. Em alguns casos é necessário que a área viabilize a implantação de conversões que podem ser feitas pela própria VAN ou por um processamento na empresa. Em qualquer caso, toda alteração nesse padrão impacta diretamente na qualidade dos pedidos. A equipe de monitoramento de pedidos precisa fazer a verificação constante desses padrões e promover a rápida adequação quando houverem alterações.

**EAN do produto:** se o EAN (*European Article Number*), conhecido no Brasil como código de barras, que identifica o produto nos clientes não estiver coincidente com o cadastrado na empresa, o sistema não irá conseguir gerar os pedidos de forma automática para esses itens. Como normalmente os itens possuem um código para o item unitário e outros para a caixa com vários itens podem ocorrer divergências cadastrais. A gestão dos EANs e o alinhamento com as respectivas áreas de cadastro é uma rotina constante da equipe de *customer service*.

**Tabela de preço:** embora os pedidos trafegados através do EDI possam vir com informação de preço do cliente, normalmente o faturamento ocorrerá considerando a tabela de preços cadastrada na empresa (fornecedor). Uma vez identificada diferença de preço em qualquer item, a equipe deve acionar o responsável comercial para definir pelo envio ou não dos produtos.

**Pedidos duplicados:** todo sistema de transmissão de dados é passível de falhas e no caso do EDI a possibilidade de geração equivocada de pedidos duplicados deve ser monitorada. Quando essa situação é identificada deve-se alinhar com o cliente e cancelar os pedidos indevidos. Além disso, é importante identificar as causas com apoio da área de TI para prevenir novas ocorrências.

### **5.2.7 Tratamento de Ocorrências de Entrega**

A obtenção de excelência no processo de entrega, de forma a capturar os benefícios previstos em um processo de *Customer Service*, depende de um bom trabalho de suporte para a realização da mesma. Havendo qualquer fator que impeça a efetivação da entrega, a equipe de entrega deve entrar em contato com a equipe de *Customer Service* para encaminhamento da solução do problema.

A equipe deve buscar soluções com agilidade e foco na efetivação da entrega. Em paralelo a causa raiz deve ser investigada e sanada a fim de evitar reincidências. Uma boa maneira de prevenir ocorrências na entrega é a correta utilização do EDI *Invoice*. Esta ferramenta também contribui para a redução do tempo de permanência e custos com envio de documentos.

É fundamental o registro de todas as ocorrências (retornadas ou não) para que sejam analisadas ao final de cada mês com o objetivo de identificar oportunidades, verificando quais são os clientes com maiores incidências e que tipos de incidências ocorrem. Assim deve-se estabelecer um plano de visita aos clientes com maior índice e após serem efetuadas as correções necessárias, pode-se confrontar a quantidade de ocorrências abertas versus a quantidade de retornos evitados;

Outra rotina recomendada é a consulta diária sobre o status das entregas programadas para o dia anterior. Nos casos em que as entregas não foram concretizadas, a equipe deve avaliar a possibilidade da reprogramação da entrega. Esta avaliação consiste no alinhamento com cliente, área comercial e a área de logística.

### **5.2.8 Agendamento de Entregas**

Devido à característica das redes de auto-serviço, clientes que trabalham com grande número de produtos e fornecedores, a logística de entregas nesse segmento é frequentemente uma operação de baixa produtividade. Em geral estes clientes organizam filas nas quais os veículos dos fornecedores devem aguardar (normalmente por diversas horas) até que o ingresso para descarga seja autorizado. Além do desperdício do tempo das pessoas e equipamento que ficam parados, a probabilidade de danos aos produtos que ficam expostos ao calor é aumentada.

Uma metodologia eficaz para reversão desse quadro é a implantação de janelas de entrega agendada. Este processo possui benefícios tanto para o varejo quanto para a indústria como aumento da utilização dos ativos e recursos para ambas as partes (veículo, paleteira, *pallets* do fabricante; docas, equipamentos de conferência e outros recursos do cliente; mão-de-obra: motorista, recebedor, etc.). Pode-se citar outros benefícios como:

- a) aumento do *Instock* ou detenção (reposição mais ágil do produto na gôndola);
- b) aumento de *Fill Rate*;
- c) redução de retornos;
- d) melhora da qualidade do produto (menor exposição ao sol na fila de entrega);
- e) agilidade na verificação dos itens;
- f) aumento da satisfação do cliente com os serviços;
- g) estreitamento do relacionamento entre as empresas.

As etapas sugeridas para a implementação das janelas de entrega iniciam-se na roteirização das entregas considerando a localização e o volume de cada loja. Após esta roteirização preliminar deve-se propor nova grade com dias e horários de atendimento e com janelas de entrega dimensionadas de acordo com o volume de cada loja.

Alguns fatores são essenciais para o sucesso da implementação de projetos de agendamento, entre eles destacam-se a divulgação e envolvimento dos funcionários das lojas na elaboração da grade de entregas, a equipe do projeto deve acompanhar de perto nos primeiros dias.

O processo deve ser monitorado buscando sempre a disciplina em receber o veículo no início da janela e liberar dentro do intervalo acordado. O cliente e o fornecedor devem alinhar os indicadores que serão utilizados para medição de resultados, sendo importante a existência de uma reunião mensal da equipe de gestores para avaliar desempenho e encaminhar ações de melhoria, isto deve ser realizado através de um canal de comunicação ativo entre as partes para tratar eventuais oportunidades detectadas durante o processo.

Adicionalmente alguns diferenciais podem ser agregados ao projeto visando aumentar a produtividade na atividade de descarga dos produtos do caminhão como a paletização das cargas separadas por lojas e veículos com plataforma hidráulica e paleteira elétrica.

Para acompanhar o desempenho do processo sugere-se a compilação de pelo menos dois indicadores, o tempo de permanência em loja (inclui tempo de fila, descarga e liberação do veículo). Quando possível abrir por loja e comparar os resultados antes e depois do agendamento. Outro indicador importante é o índice de cumprimento de agenda, que mede de forma percentual, se o período de permanência no cliente ocorreu dentro da janela acordada.

Existem algumas medidas que devem ser tomadas para prevenir os atrasos e as falhas no agendamento de entregas, como o envio antecipado das notas fiscais (de forma física ou eletrônica) para evitar espera pela digitação das mesmas. As áreas comercial da empresa e do cliente devem apoiar e dar prioridade na solução de ocorrências de divergências fiscais ou de preço das lojas com agendamento.

Os recebedores devem frequentemente ser orientados pelos próprios gestores da rede sobre a forma de agendamento acordada. Um engano comum é achar que o intervalo refere-se ao horário para chegada do caminhão, quando na verdade o tempo deve ser dimensionado para que toda a operação ocorra dentro da janela e por isso o veículo deve ser recebido no início da mesma.

Deve-se ressaltar que os problemas no cumprimento da agenda de uma loja têm impacto nas demais entregas programadas para o mesmo dia e que pedidos fora do dia agendado podem acarretar na indisponibilidade da frota dedicada.

### ***5.2.9 Sistemática para controle de pallets e chapatex***

*Pallets* (estrados de madeira para unitização da carga) e *chapatex* (folhas separadoras entre os *pallets*) são recursos indispensáveis na operação e devido à grande quantidade em circulação e valores envolvidos, requerem uma sistemática de controle acordada junto aos clientes. O desenvolvimento deste controle tem por principais objetivos:

- a) conhecer o número real de equipamentos em poder do cliente;
- b) o número ser reconhecido pelo cliente;
- c) estabelecer rotina de coleta;
- d) reduzir gastos com equipamentos;
- e) tornar ágil a recuperação dos equipamentos.

Para controlar os *pallets* pode-se acordar com o cliente que todo *pallet* entregue deve ser trocado no ato por *pallet* vazio. Esta prática é a mais recomendada, pois o ativo não fica retido no cliente, retornando imediatamente a operação e dispensando controles paralelos.

Entretanto podem existir casos em que o cliente retenha o *pallet*, quando isto acontece, o motorista deve preencher um formulário denominado “vale *pallet*” (a ser desenvolvido pela empresa) no qual deverá constar dados como número da nota fiscal, data da entrega, quantidade de *pallets* retidos, dados da loja e assinatura do recebedor. Os formulários devem ser encaminhados ao responsável por *Customer Service* que deverá entrar em contato com o cliente para agendar a coleta dos equipamentos mediante envio dos respectivos “vales”.

Os motoristas devem ser orientados para atentarem à qualidade do *pallet* devolvido pelo cliente. O *pallet* deve estar em boas condições e serem do mesmo padrão em uso na operação (PBR I ou PBR II).

Para a gestão de *chapatex* recomenda-se tentar desenvolver o mesmo controle. No entanto a maioria das redes não reconhece obrigatoriedade em controlar este ativo, alegando ser de responsabilidade do fornecedor gerenciar o uso do mesmo.

Como alternativa para esses casos, o responsável por *Customer Service* pode negociar com o cliente uma liberação para colocar uma “gaiola” na área de recebimento onde o promotor será o responsável por retirar o *chapatex* da área de vendas e colocar na “gaiola”. A coleta será realizada pelo veículo normal de entrega.

É responsabilidade de *Customer Service* estabelecer com o cliente a sistemática a ser adotada, alinhando os prazos para devolução dos equipamentos retidos, a agenda as coletas e compartilhar com o cliente relatórios periódicos de acompanhamento da evolução do saldo de equipamentos.

#### **5.2.10 Treinamento para equipe de lojas (qualidade e manuseio dos produtos)**

O tema qualidade de produtos é uma preocupação constante em diversas empresas. As grandes redes varejistas representam grande parcela das reclamações de consumidores quanto à qualidade do produto por aspectos ligados ao manuseio e a armazenagem inadequada dos produtos.

É responsabilidade de *Customer Service* aplicar treinamento relativo às boas práticas de manuseio e armazenagem de produto junto às lojas do cliente. O objetivo do treinamento

deve ser demonstrar ao cliente a importância do correto manuseio do produto para evitar avarias e também algumas técnicas de armazenagem visando preservar a integridade do produto frente às intempéries. O público alvo desse treinamento são os associados da área de recebimento, reabastecimento, promotores e gestores da loja.

O treinamento pode ser ministrado nas próprias lojas dos clientes ou na empresa. Para aplicação do treinamento é necessário elaborar em conjunto ao cliente um cronograma de turmas. Sugere-se aplicar o treinamento primeiro nas lojas com maior índice de quebras/trocas. É recomendado aplicar o treinamento pelo menos uma vez ao ano em cada loja devido a elevada rotatividade de funcionários nos clientes

### ***5.2.11 Entregas noturnas***

É função de *Customer Service* desenvolver com o cliente janelas de entregas noturnas com o objetivo de ganhos operacionais. A utilização de janelas noturnas possibilita melhor aproveitamento dos recursos de transportes e na maioria das vezes agilidade na descarga, pois desconcentra dos picos de recebimento da loja durante o dia. O conceito de entrega noturna vale para entregas a partir das 18 horas.

Alguns pontos que devem ser observados para o desenvolvimento de entregas noturnas como se existe segurança para a carga tanto no trajeto quanto na área de espera para descarga, se a localização da loja permitir circulação de veículos em horários noturnos devido ao barulho.

É necessário observar a capacidade e disponibilidade de recursos da loja para receber veículos nestes horários, é estar ciente que não pode haver nenhuma divergência quanto ao pedido e a nota fiscal, pois neste horário não contamos com recursos da área comercial e administrativa tanto nossa quanto do cliente. Qualquer divergência acarretará em retorno de produto.

### ***5.2.12 Entrega direta fábrica para o cliente***

A entrega direta a partir da fábrica é considerada o menor custo de distribuição, pois evita o transporte até um centro de distribuição e manuseios adicionais no produto.

É função de *Customer Service* identificar estas oportunidades na gestão diária dos pedidos, ou seja, identificar pedidos com volumes que suportem uma entrega a partir da fábrica para um ou dois pontos de entrega. Para captar estas oportunidades é necessário definir internamente junto às demais áreas do *supply chain* quais critérios devem ser observados para direcionar pedidos para fábrica.

Os critérios envolvem volume mínimo, quantidade de itens no pedido, possibilidade de *pallet* misto ou somente *pallet* completo, quantidade máxima de entregas no veículo, distância máxima entre os pontos de entrega, observância ao prazo e janelas de entrega entre outros fatores que a empresa julgar necessário.

*Customer Service* também deve atuar junto ao cliente para conscientizar sobre a geração de pedidos múltiplos de pallets completos e/ou camadas que possibilitem o incremento de cargas de fábrica.

### **5.3 Monitoramento da execução das políticas de serviço.**

#### **5.3.1 Indicadores de desempenho**

Os indicadores de desempenho monitoram continuamente a atuação de fornecedores, clientes, setores, processos ou pessoas que mereçam destaque para uma empresa. Os indicadores são de fundamental importância para o aumento da produtividade e da melhoria da qualidade de serviço.

Além do caráter de monitoramento e controle, os indicadores também podem assumir outras funções, tais como explicitar o que deve ser melhorado e caso possível, indicar os planos de ação corretivos. Os indicadores de desempenho podem ser classificados quanto a serem preditivos ou reativos.

Indicadores preditivos indicam, através de tendências, que um problema surgirá caso nenhuma providência seja tomada. Esta habilidade de previsão baseia-se ou na evolução do indicador ou no fato de que em dado instante o indicador está num patamar diferente do previsto. Os indicadores preditivos geralmente monitoram índices estratégicos para a empresa.

Os indicadores reativos são úteis para a geração de diagnósticos por trabalharem com os números finais das atividades, sendo utilizados tanto em pontos estratégicos para a empresa, quanto em áreas que apenas mereçam controle. Os indicadores de desempenho devem retratar a realidade do cenário medido, serem confiáveis, terem entendimento único, rápida geração e devem servir para tomada de ações.

### 5.3.2 Indicadores Logísticos

Para evoluir-se na otimização das operações e no atendimento das expectativas internas e também do cliente, é necessário medir periodicamente os principais indicadores logísticos visando medir a qualidade do serviço.

*Customer Service* deverá desenvolver e monitorar os principais indicadores logísticos a fim de identificar melhorias já capturadas e também novas oportunidades para evolução contínua. A medição servirá para avaliar o desempenho, tomada de decisões futuras e compartilhar com o cliente.

É importante estabelecer internamente uma rotina de reuniões envolvendo as diversas áreas que interagem com o cliente, para análise dos indicadores e estabelecimento de planos de ação. Os indicadores devem ser divulgados, se possível estarem expostos em local de fácil visibilidade e atualizados.

Segue a sugestão dos principais indicadores logísticos segundo a empresa alpha:

*Fill Rate* – indicador que mede o percentual de caixas atendidas em relação ao pedido, obtido através da equação:

$$\frac{\text{Caixas Entregues}}{\text{Caixas Solicitadas}} \times 100$$

Objetivo » acima de 95%.

OTIF – *on time in full* – indicador que mede a confiabilidade da entrega através da relação entre pedidos com total atendimento e o lead time do pedido. É o indicador mais agressivo e também conhecido como “pedido perfeito”, obtido através da equação:

$$\frac{\text{Pedidos com 100\% de Fill Rate e entregues na data e horários corretos}}{\text{Total de pedidos do período}} \times 100$$

Objetivo » acima de 70%.

Ruptura (*In stock* ou Detenção) - indicador que mede quanto do portfólio ativo no cadastro da loja está presente na gôndola, calculado da seguinte forma:

$$\frac{\text{Total de itens em ruptura na loja}}{\text{Total de itens ativos na loja}} \times 100$$

Objetivo » acima de 95%.

*Days on Hand* ( DOH ) – indicador que mede a quantidade de dias suportados pelo estoque de segurança do cliente. O cálculo deste indicador é realizado pelo cliente, pois não se dispõe de todos os dados para apurar. Forma de cálculo:

$$\frac{\text{Estoque do último dia do mês}}{\text{Média diária de vendas } \left( \frac{\text{Venda do mês}}{\text{nº de dias úteis}} \right)}$$

Objetivo » até 10 dias

Tempo de permanência na entrega – indicador que mede o período total de tempo que o veículo fica retido em uma entrega. Cálculo:

$$\text{Horário de saída do cliente} - \text{Horário de chegada}$$

Para os casos em que há janela de entrega acordada e o veículo se apresenta no cliente antes do horário inicial da janela, deverá ser considerado como horário de chegada o horário inicial da janela.

Objetivo » até uma hora por entrega

Índice de retorno nas entregas – índice que mede o volume de entregas que são retornadas pelos diversos motivos. É importante distinguir os retornos entre motivos logísticos, comerciais e problemas no cliente. Cálculo:

$$\frac{\text{Total de volumes retornados}}{\text{Total de volumes expedidos}} \times 100$$

Objetivo » inferior a 1%

Índice de entregas fora de rota – índice que mede a quantidade de entregas realizadas fora da data estabelecida originalmente. Importante medir este indicador para cada cliente com base em suas entregas mensais e não baseado no número total de entregas da franquia. Cálculo:

$$\frac{\text{Total de entregas fora de rota}}{\text{Total de entregas no mês}} \times 100$$

Objetivo » a critério de cada empresa

### **5.3.3 Reuniões periódicas com cliente**

Cada vez mais o bom relacionamento é fator diferencial na obtenção de ações bem sucedidas. É papel do representante de *Customer Service* estabelecer bom relacionamento com as diversas áreas do cliente e ser percebido pelo cliente como o representante da empresa no direcionamento de qualquer tipo de acionamento que não seja comercial.

O estreitamento de relações com o cliente inicia a partir de contatos cada vez mais próximos, sendo a rotina de reuniões periódicas o melhor mecanismo. É muito importante estabelecer calendário de reuniões presenciais com o cliente, pelo menos uma a cada bimestre.

O objetivo das reuniões é discutir os resultados expressos através dos indicadores logísticos, planos de melhorias diversas, desenvolvimento de projetos especiais, identificar causas do não cumprimento dos indicadores, estabelecer o melhor fluxo de informações, compartilhar relatórios, dar e receber *feedback*, expor dificuldades, gerar compromissos, etc.

Ao final de cada reunião é fundamental registrar (através de ata, que pode ser enviada por e-mail) para todos participantes os pontos abordados e as responsabilidades atribuídas.

#### ***5.3.4 Rotina de visita às lojas***

Como parte do relacionamento junto ao cliente, é papel de *Customer Service* conhecer ao máximo possível as características do cliente, não se limitando apenas às reuniões em escritórios.

Portanto é fundamental ter rotina de visita às lojas do cliente para entender onde estão localizadas, dificuldades de acesso dos veículos, conhecer a área e procedimentos de recebimento, perfil de consumidores, verificar área de exposição dos nossos produtos e também da concorrência, características de promoções ao consumidor, como realiza controle *pallets* e *chapatex*, como é o serviço de nossos concorrentes, como é o inventário da loja, conhecer os responsáveis da loja, etc.

Quanto mais se conhece o cliente, mais se entende suas fortalezas e fraquezas, o que facilita na tomada de decisão sobre os diversos assuntos que tratamos nos escritórios além de demonstrar o nosso grau de comprometimento no relacionamento.

## **6. Resultado do nível de desenvolvimento das atividades de *Customer Service*.**

Esta parte abordará uma exposição longitudinal dos resultados dos diagnósticos respondidos durante três rodadas de avaliação. Serão mostradas as evoluções das respostas de cada uma das 26 questões as rodadas de avaliação.

Os resultados serão apresentados em tabelas com o estágio e a pontuação alcançada por cada empresa na questão analisada, também será apresentado um gráfico de barras com o percentual de empresas por estágio de evolução, bem como a média, desvio padrão e coeficiente de variação da pontuação das empresas em cada questão.

**Questão 1** - Para quais destes clientes existe uma política estruturada de frequência de entrega?

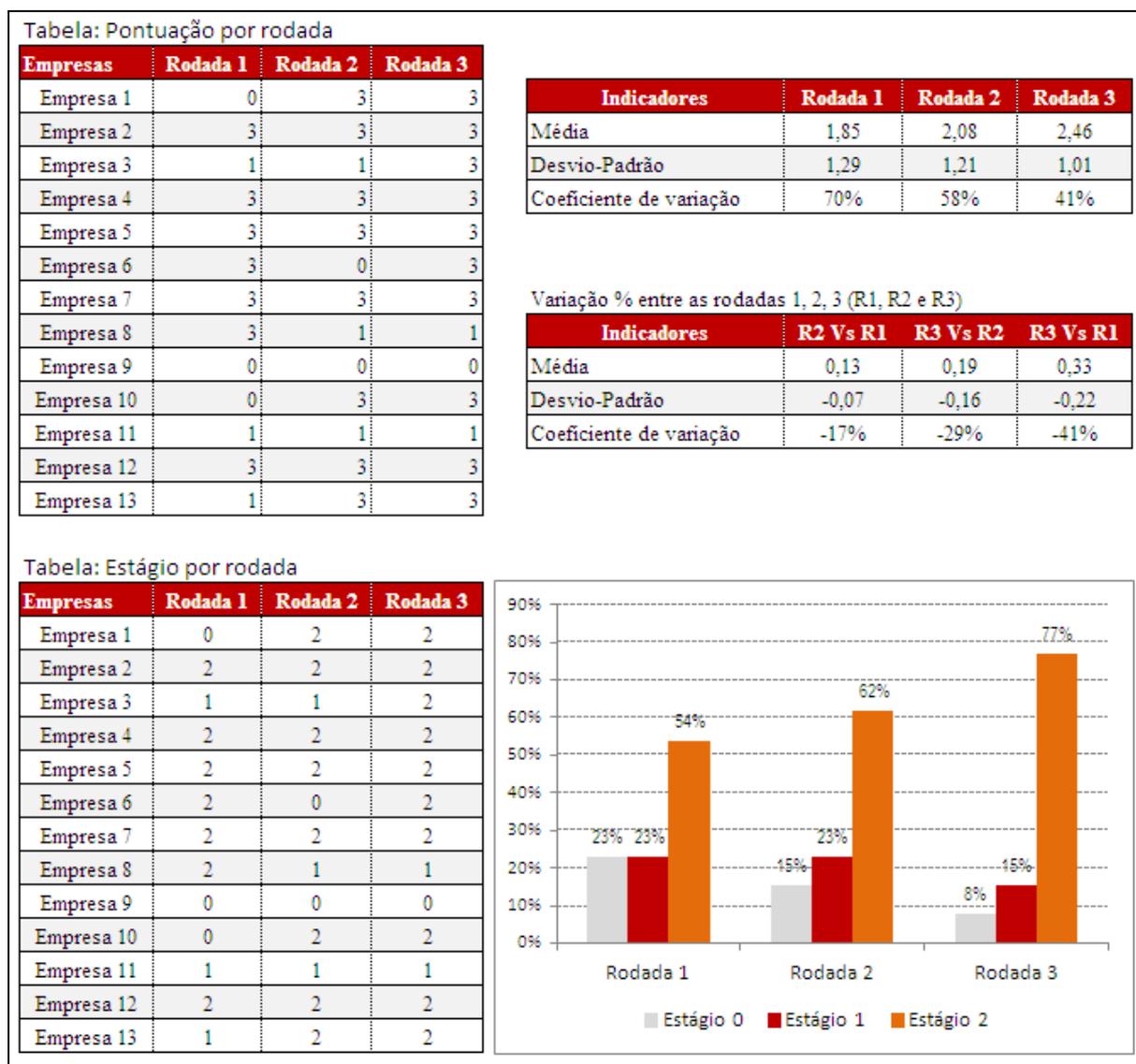
**Explicação** - Política estruturada é considerada quando há um calendário ou documento acordado junto ao cliente detalhando os dias de atendimento de cada loja.

**Opções de resposta** - Marcar para quais dos sete clientes atende ao questionamento feito na pergunta.

### Classificação

Estágio 1 - Estruturar uma política de frequência de entregas para no mínimo 50% dos Clientes.

Estágio 2 - Estruturar uma política de frequência de entregas para todos os Clientes.



**Figura 5: Resultados e análise da questão 1.**

**Questão 2** - Para quais destes clientes existe uma política estruturada para conceder entregas fora de rota e entregas urgentes?

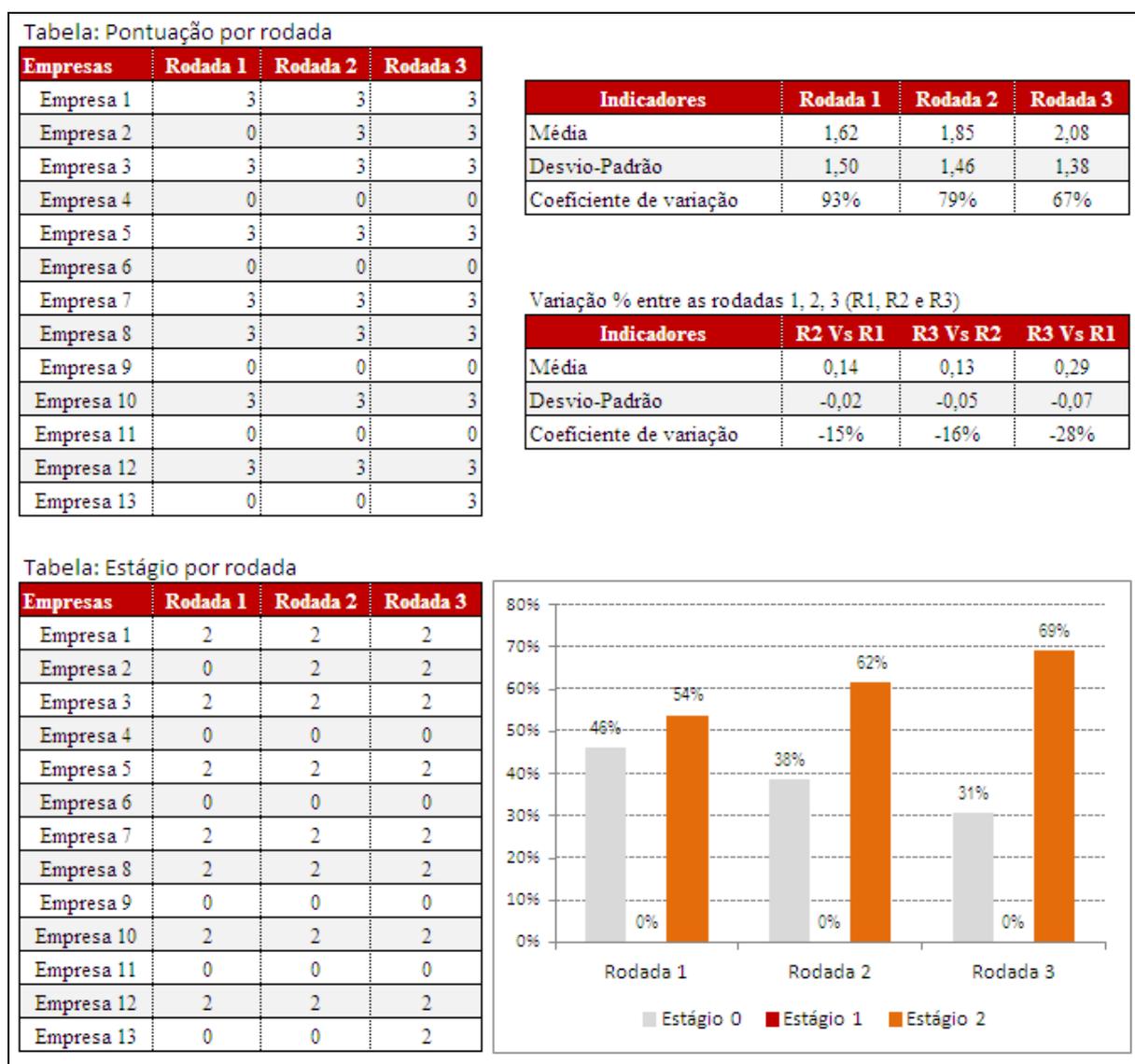
**Explicação** - Política estruturada são critérios acordados entre as áreas de logística e comercial, para que os pedidos desta natureza sejam faturados.

**Opções de resposta** - Marcar para quais dos sete clientes atende ao questionamento feito na pergunta.

### Classificação

Estágio 1 - Estruturar uma política para conceder entregas fora de rota e entregas urgentes para no mínimo 50% dos clientes.

Estágio 2 - Estruturar uma política para conceder entregas fora de rota e entregas urgentes para todos os clientes.



**Figura 6: Resultados e análise da questão 2.**

**Questão 3** - Selecione a forma de coleta de pedidos utilizada para cada um dos clientes abaixo.

**Explicação** - EDI – *electronic data interchange*, *tel sell* - captação via central telefônica, VMI – *vendor managed inventory*.

**Opções de resposta** - Informar a forma de coleta de pedido de cada cliente (vendedor, *tel Sell*, EDI ou VMI).

### Classificação

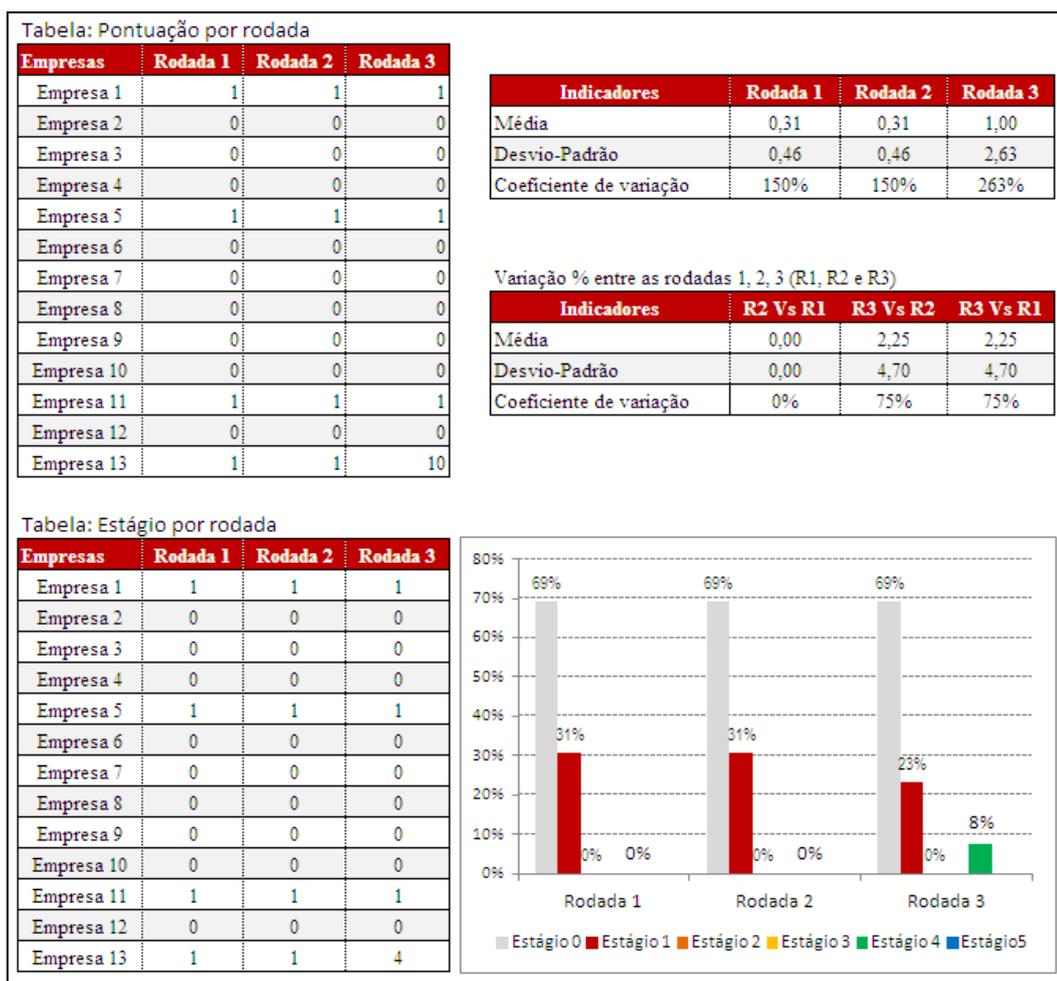
Estágio 1 - Possuir pelo menos EDI para 2 AS e *tel sell* para os clientes *fast food*.

Estágio 2 - Possuir pelo menos EDI para todos AS e *tel sell* para os clientes *fast food*.

Estágio 3 - Possuir pelo menos EDI para todos AS, EDI com uma rede *fast food* e *tel sell* para as demais redes de *fast food*.

Estágio 4 - Possuir pelo menos EDI para todos AS, VMI com uma rede *fast food* e *tel sell* para as demais redes de *fast food*.

Estágio 5 - Possuir VMI para um AS e EDI para o restante dos AS. Possuir VMI com uma rede *fast food* e *tel sell* para as demais redes de *fast food*.



**Figura 7: Resultados e análise da questão 3.**

**Questão 4** - Para quais destes clientes são respeitadas as especificações quanto a prazo de validade mínimo?

**Explicação** - Significa ter processos internos que garantam a exigência do cliente quanto ao prazo de vida mínimo do produto para que possa receber a entrega.

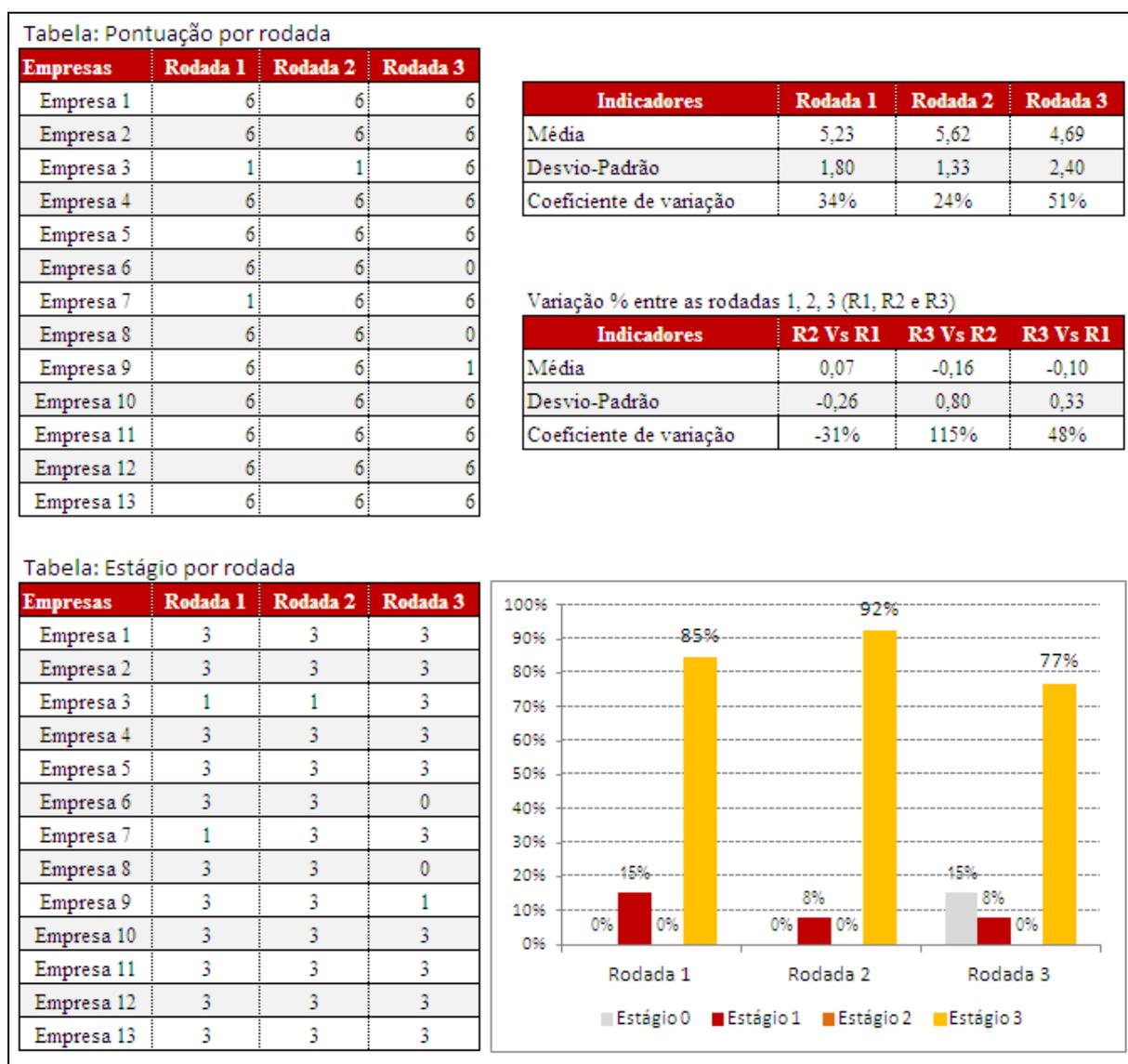
**Opções de resposta** - Marcar para quais dos sete clientes atende ao questionamento feito na pergunta.

### Classificação

Estágio 1 - Atender os requisitos de prazo de validade mínimo exigido por 50% dos clientes.

Estágio 2 - Atender os requisitos de prazo de validade mínimo exigido por 75% dos clientes.

Estágio 3 - Atender os requisitos de prazo de validade mínimo exigido por todos os clientes.



**Figura 8: Resultados e análise da questão 4.**

**Questão 5** - Para quais destes clientes possui pedido mínimo acordado?

**Explicação** - Marcar o cliente apenas quando está formalizado/acordado com o mesmo uma quantia mínima para que o pedido seja faturado.

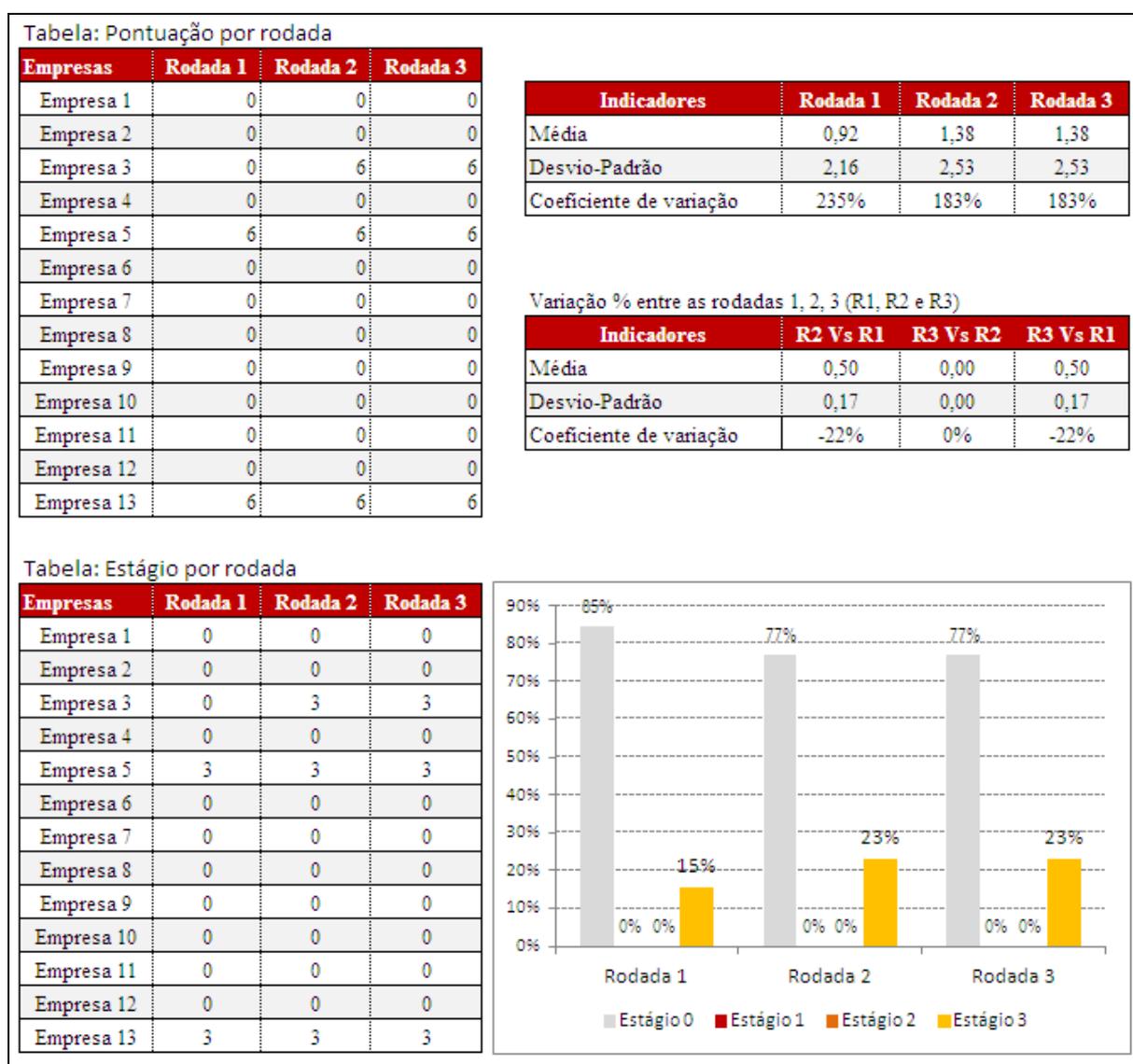
**Opções de resposta** - Marcar para quais dos quatro clientes AS atende ao questionamento feito na pergunta.

### Classificação

Estágio 1 - Possuir pedido mínimo acordado para 50% dos AS.

Estágio 2 - Possuir pedido mínimo acordado para 75% dos AS.

Estágio 3 - Possuir pedido mínimo acordado para todos os AS.



**Figura 9: Resultados e análise da questão 5.**

**Questão 6** - Como está estruturada sua política para troca de produtos?

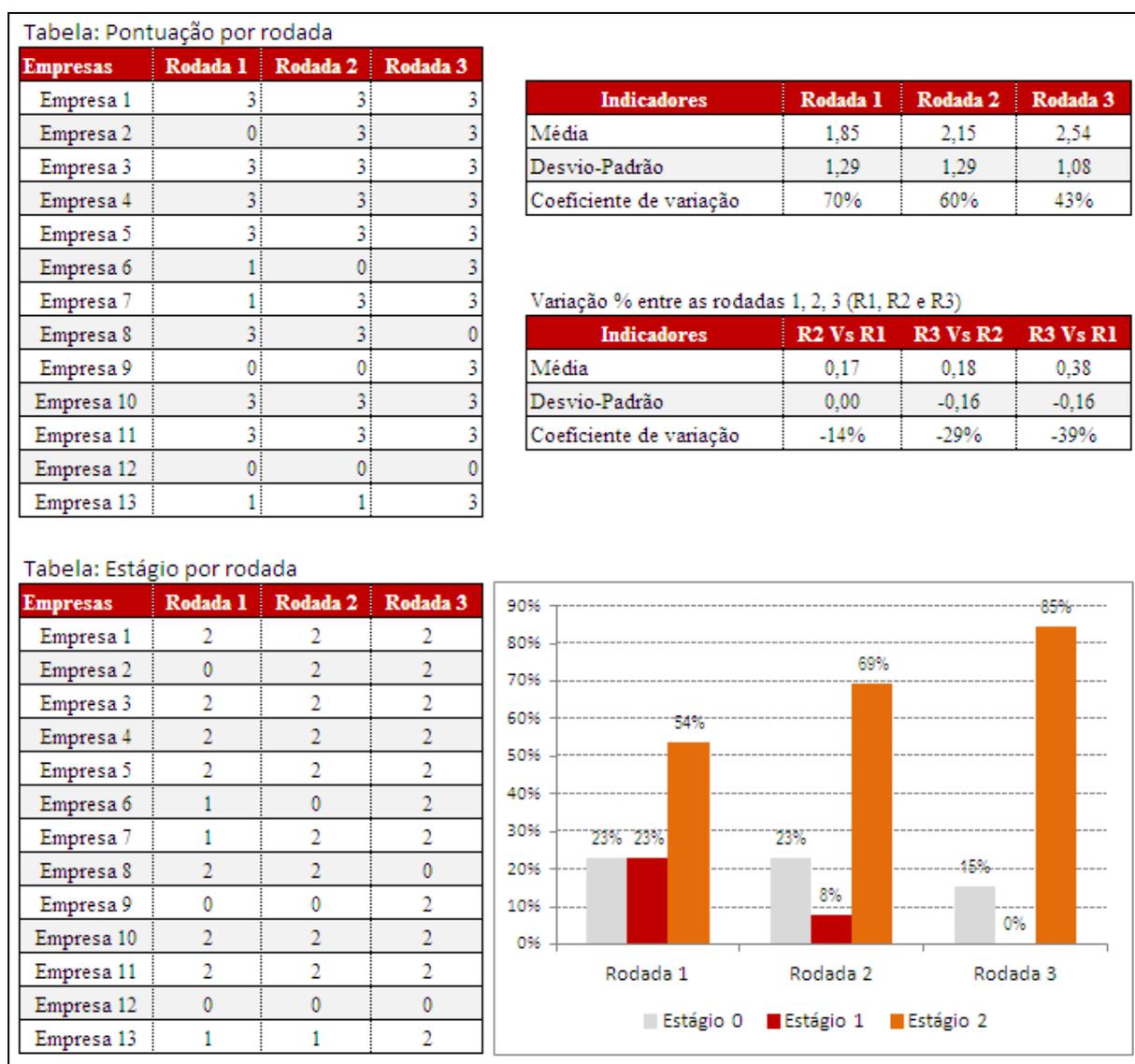
**Explicação** - Política estruturada define-se por formalizar ao cliente quais são os critérios e procedimentos a serem seguidos no caso de trocas.

**Opções de resposta** - Marcar para cada cliente uma das opções: não possuo, política informal ou política formal.

### Classificação

Estágio 1 - Possuir política formal de troca de produtos para 50% dos clientes.

Estágio 2 - Possuir política formal de troca de produtos para todos os clientes.



**Figura 10: Resultados e análise da questão 6.**

**Questão 7** - Qual o tempo médio de permanência na entrega nos últimos 3 meses?

**Explicação** - Tempo médio de permanência considera o horário da chegada até a saída do cliente.

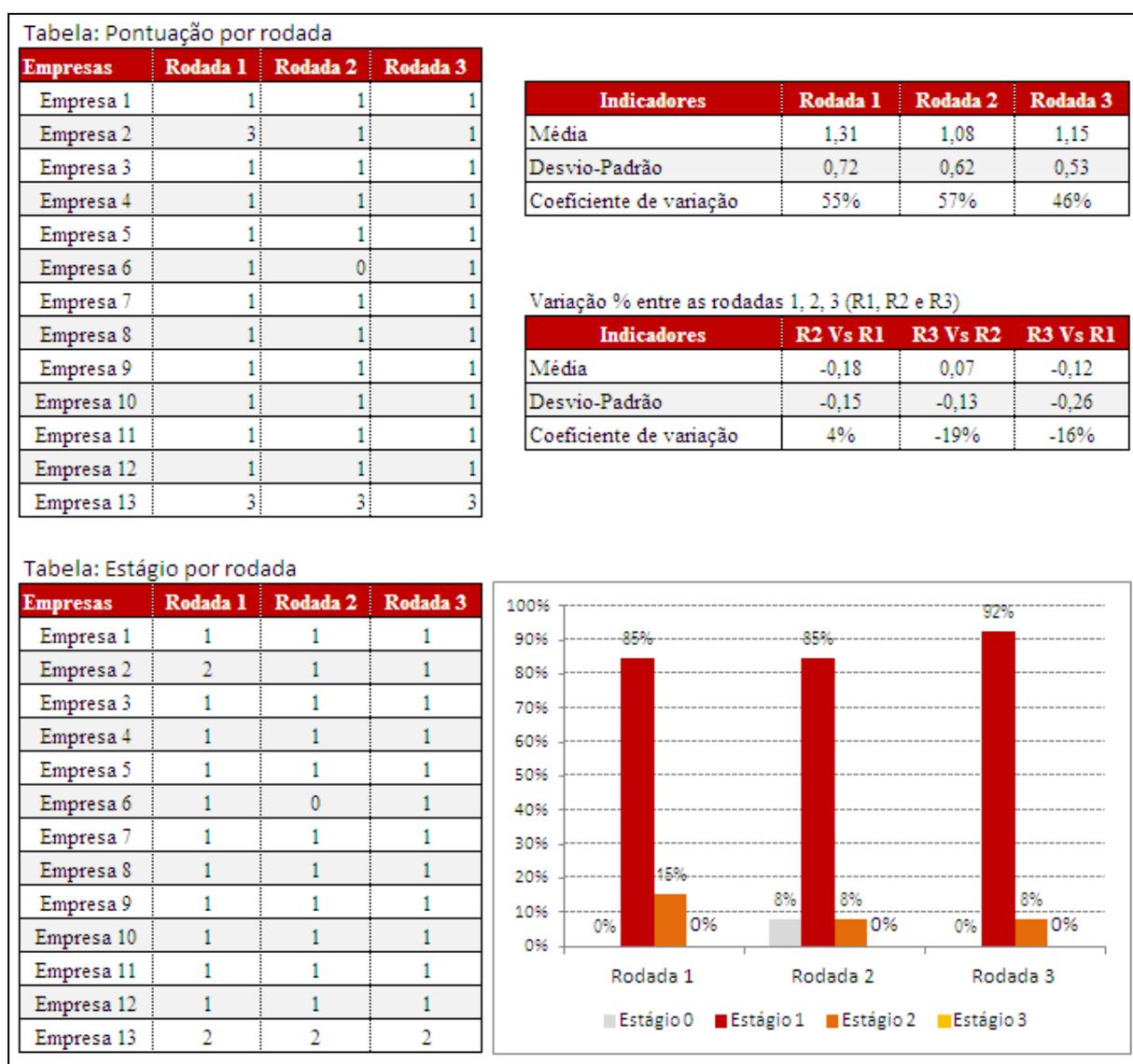
**Opções de resposta** - Marcar para cada cliente uma das opções: até 1h, 1h até 3h, 3h até 5h ou acima de 5h.

### Classificação

Estágio 1 - Possuir tempo de permanência em entrega de até 1 hora para 30% dos clientes.

Estágio 2 - Possuir tempo de permanência em entrega de até 1 hora para 60% dos clientes.

Estágio 3 - Possuir tempo de permanência em entrega de até 1 hora para 80% dos clientes.



**Figura 11: Resultados e análise da questão 7.**

**Questão 8** - Quais destes clientes possuem os requisitos de veículo de entrega atendidos?

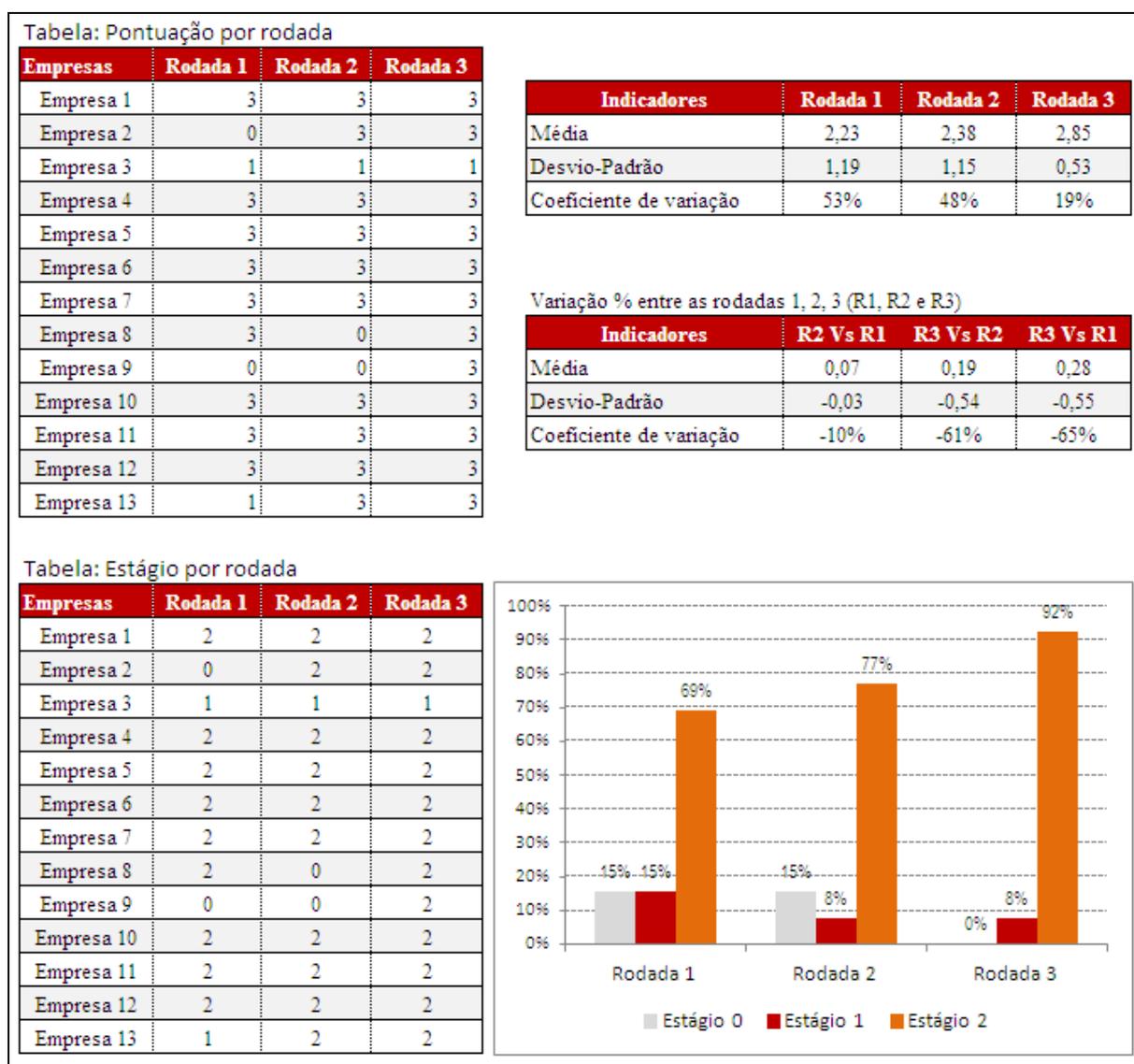
**Explicação** - Requisitos de veículos são os tipos de veículos que o cliente exige na entrega, ex. somente veículo fechado, veículo limpo, veículo sem problemas de manutenção, etc.

**Opções de resposta** - Marcar para quais dos sete clientes atende ao questionamento feito na pergunta.

### Classificação

Estágio 1 - Atender os requisitos de veículo de entrega de 50% dos clientes.

Estágio 2 - Atender os requisitos de veículo de entrega de todos os clientes.



**Figura 12: Resultados e análise da questão 8.**

**Questão 9** - A apresentação da equipe de entrega atende aos requisitos de quais clientes?

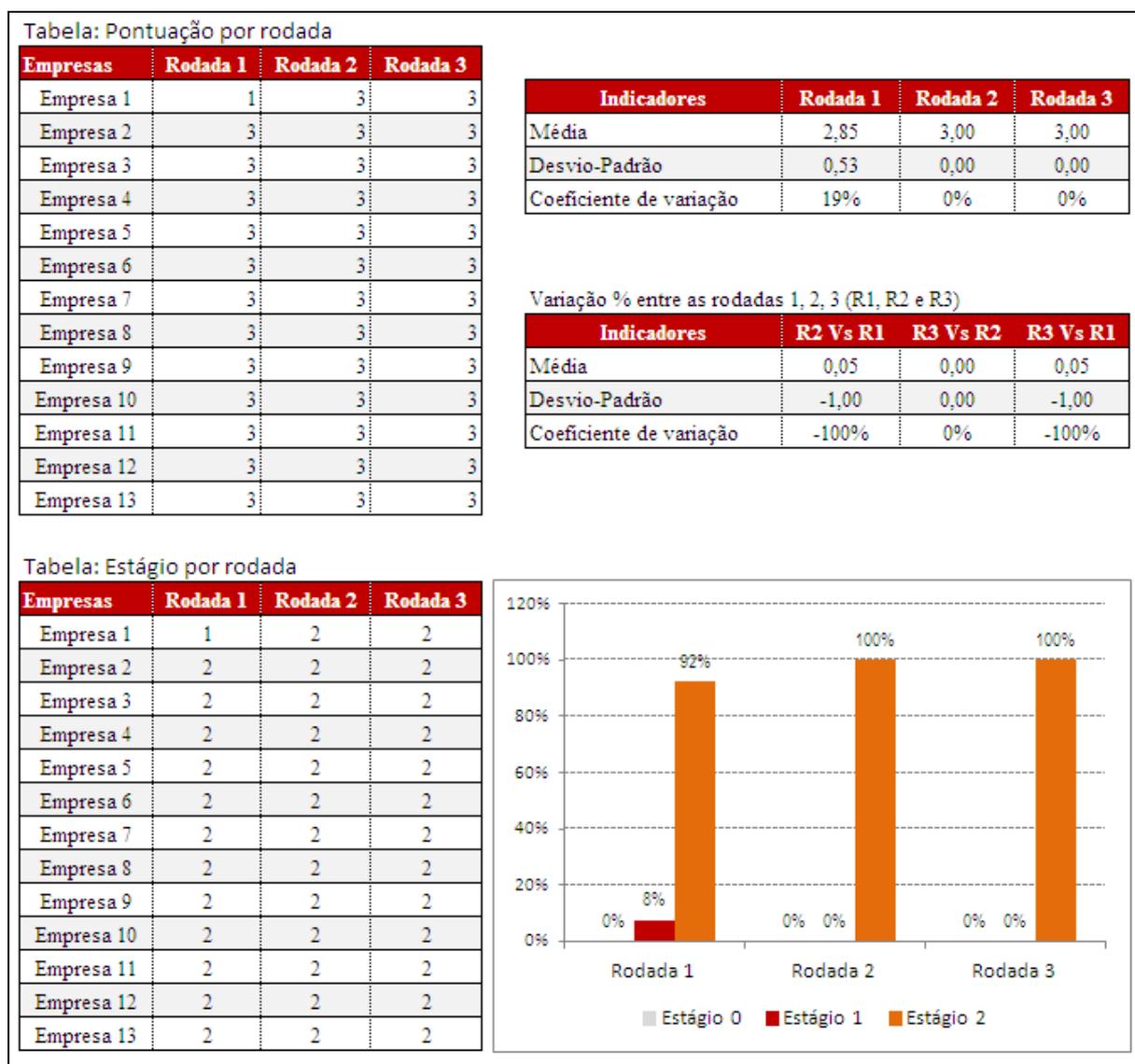
**Explicação** - Requisitos da equipe de entrega são as exigências que o cliente possui de nossa equipe, ex. identificação, crachá, uniforme, aspectos de higiene, etc.

**Opções de resposta** - Marcar para quais dos sete clientes atende ao questionamento feito na pergunta.

**Classificação:**

Estágio 1 - A apresentação da equipe de entrega deve atender aos requisitos de 50% dos clientes.

Estágio 2 - A apresentação da equipe de entrega deve atender aos requisitos de todos os clientes.



**Figura 13: Resultados e análise da questão 9.**

**Questão 10** - Para quais destes clientes há possibilidade de aceitar devolução parcial no ato da entrega?

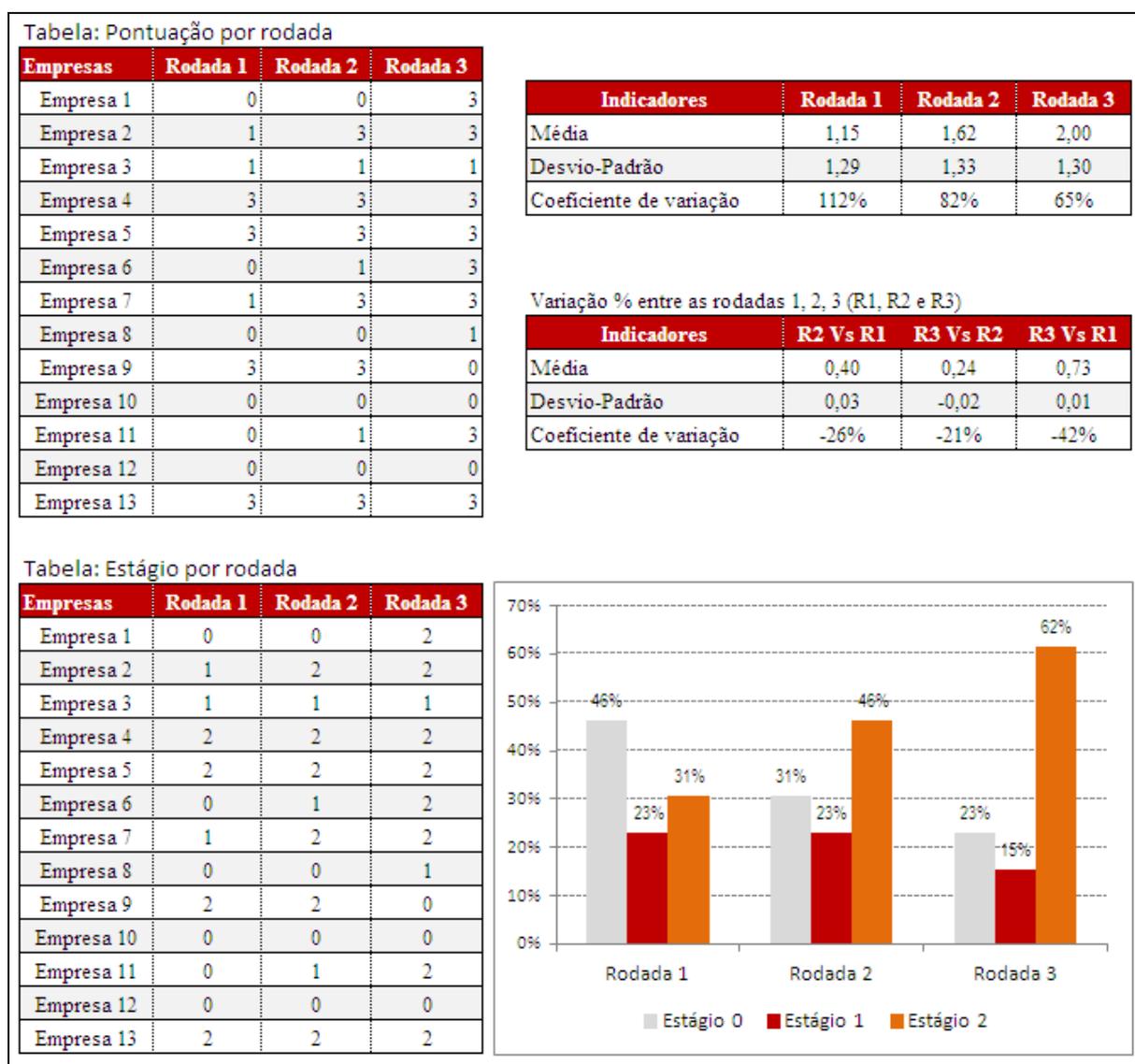
**Explicação** - Devolução parcial é quando o cliente fica com parte da carga e emite uma nota fiscal para o fornecedor referente aos produtos devolvidos.

**Opções de resposta** - Marcar para quais dos sete clientes atende ao questionamento feito na pergunta.

### Classificação

Estágio 1 - Aceitar devolução parcial no ato da entrega para 50% dos clientes.

Estágio 2 - Aceitar devolução parcial no ato da entrega para todos os clientes.



**Figura 14: Resultados e análise da questão 10.**

**Questão 11** - Existe algum processo para o tratamento de problemas no ato da entrega para cada um dos clientes abaixo?

**Explicação** - Processo padrão: quando o problema é conduzido de igual forma para todos os clientes. Processo especial: é ter um tratamento diferenciado para que a solução seja encaminhada com base em informações personalizadas do cliente.

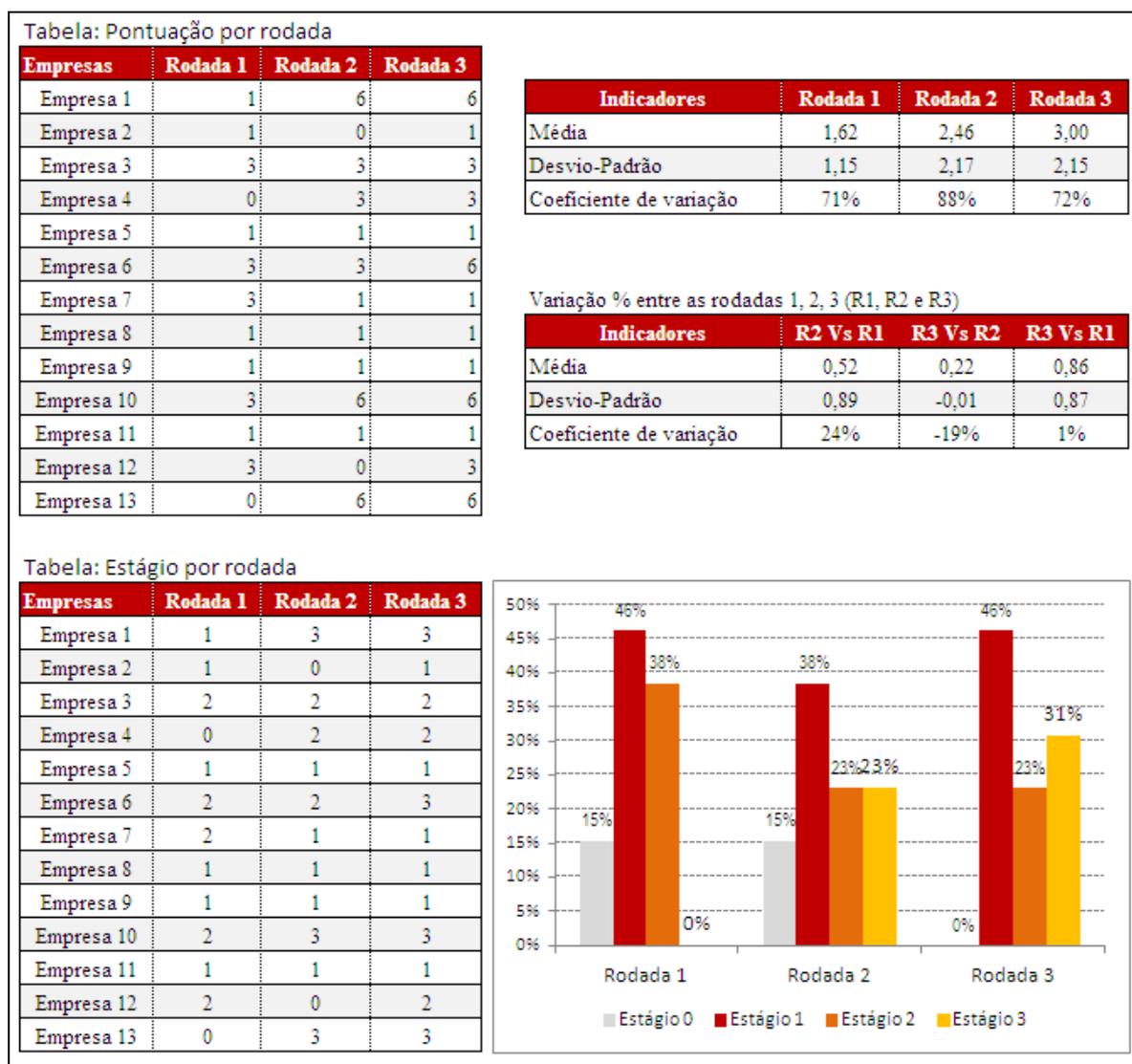
**Opções de resposta** - Marcar para cada cliente uma das opções: não possui, processo padrão ou processo especial.

### Classificação

Estágio 1 - Possuir pelo menos processo padrão todos os clientes.

Estágio 2 - Possuir processo especial para no mínimo 50% dos clientes e processo padrão para os demais.

Estágio 3 - Possuir processo especial para todos os clientes.



**Figura 15: Resultados e análise da questão 11.**

**Questão 12** - Os pedidos diários são analisados quanto à consistência de dados, divergências de EDI, data de entrega, disponibilidade de estoque, etc.?

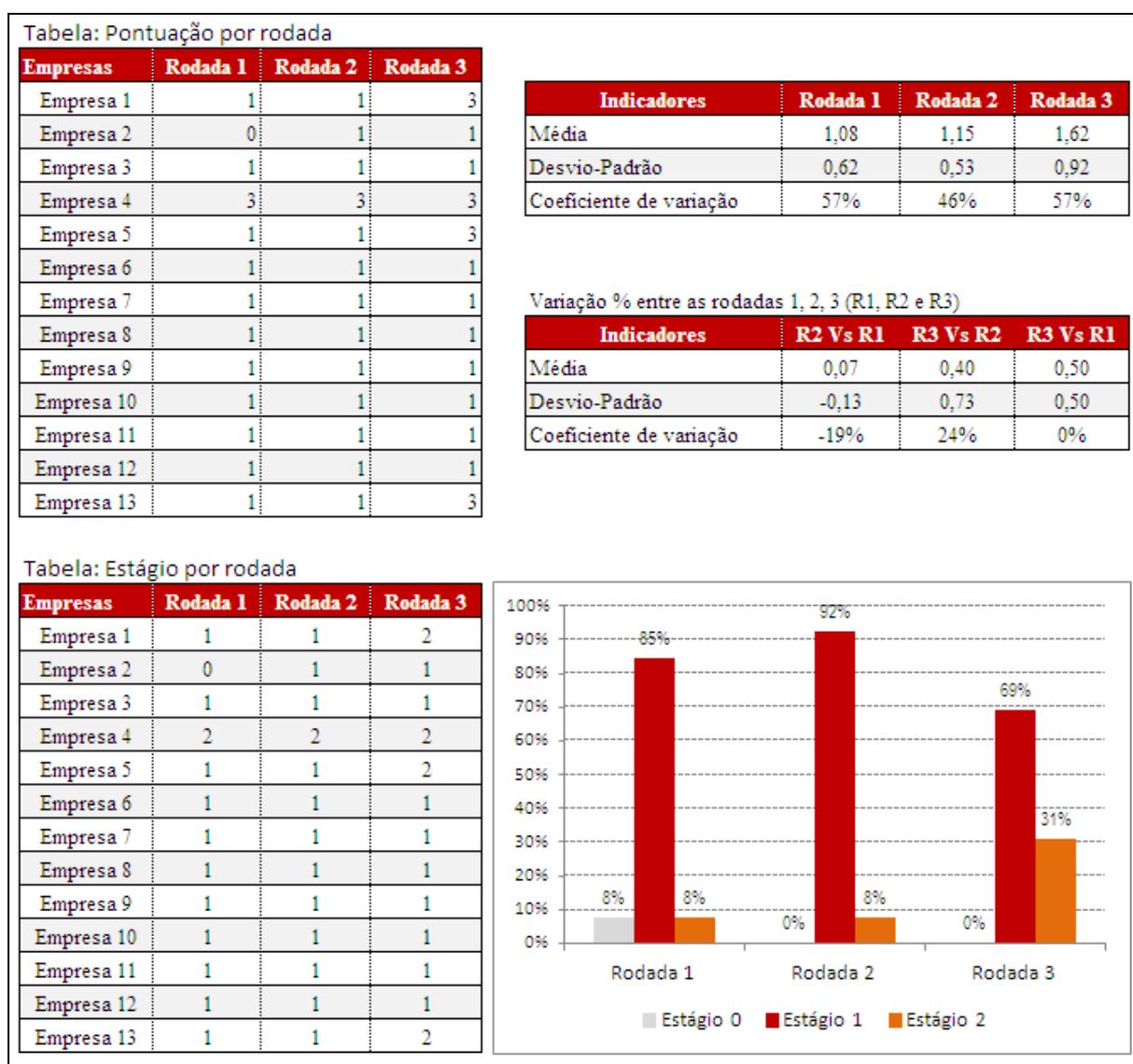
**Explicação** - Análise de pedidos é diariamente criar rotinas para checar possíveis problemas nos pedidos com objetivo de corrigir as divergências e liberar todos para faturamento ou solicitar o cancelamento por parte do cliente.

**Opções de resposta** - Informar se não realiza nenhum tipo de análise, se realiza análise superficial ou se realiza análise detalhada dos pedidos dos sete clientes do projeto.

### Classificação

Estágio 1 - Realizar análise superficial dos pedidos.

Estágio 2 - Realizar análise detalhada dos pedidos de Key Accounts.



**Figura 16: Resultados e análise da questão 12.**

**Questão 13** - Quais destes clientes possuem e conhecem um telefone de contato logístico para atendimento diferenciado?

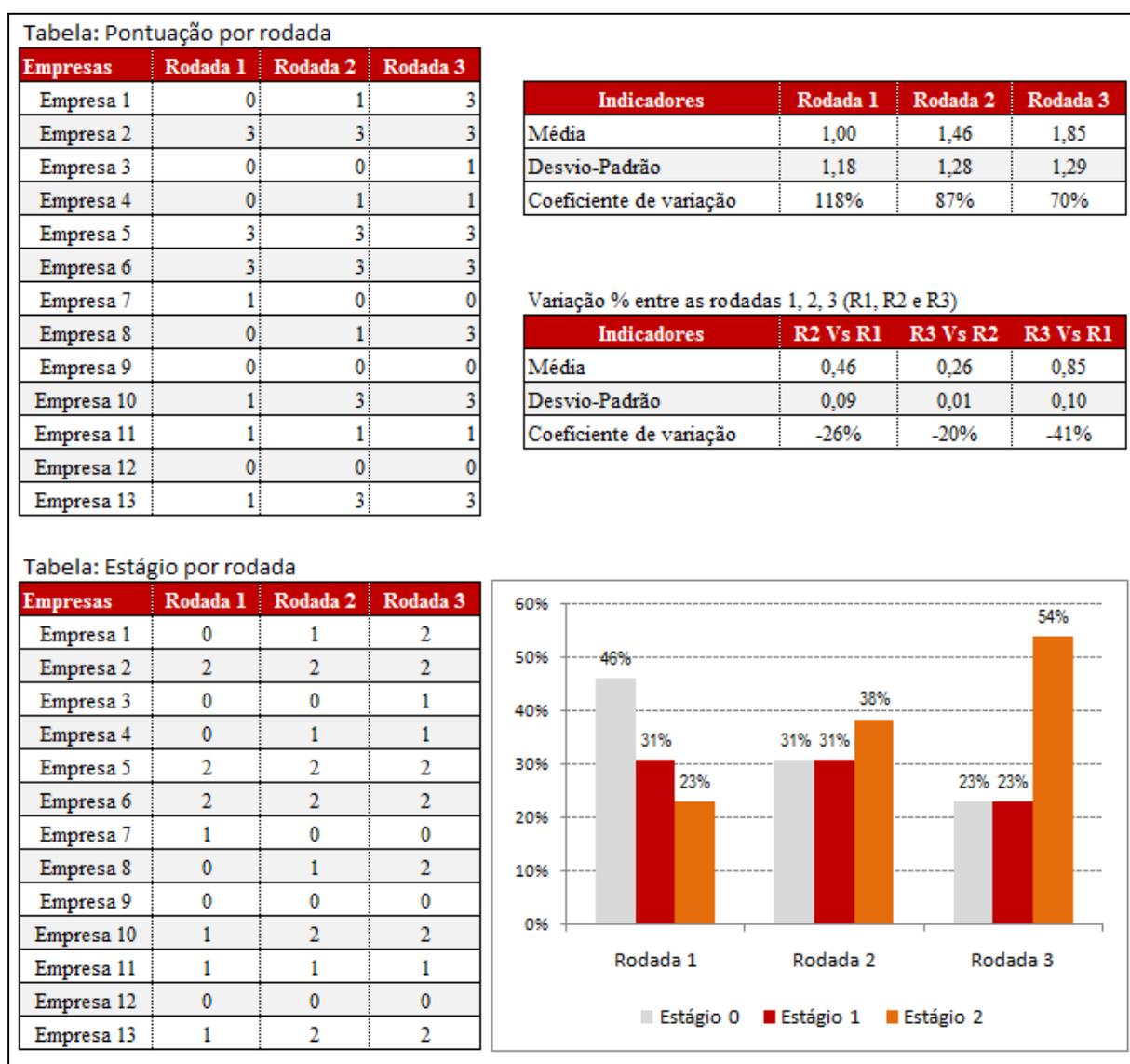
**Explicação** - Contato logístico é um responsável que deve receber os acionamentos especiais do cliente e dar encaminhamentos.

**Opções de resposta** - Marcar para quais dos sete clientes atende ao questionamento feito na pergunta.

### Classificação

Estágio 1 - 50% dos clientes devem possuir e conhecer o telefone destinado a um contato logístico para atendimento diferenciado.

Estágio 2 - Todos os clientes devem possuir e conhecer o telefone destinado a um contato logístico para atendimento diferenciado.



**Figura 17: Resultados e análise da questão 13.**

**Questão 14** - Com qual frequência o processo para garantir a manutenção do cadastro de produtos é realizada?

**Explicação** - Processo claramente definido pode ser considerado quando há um responsável em identificar itens a serem atualizados durante a gestão dos pedidos ou na análise periódica dos relatórios (*Retail Link*, *BIS*, etc.). Este responsável deve comunicar ao cliente de imediato.

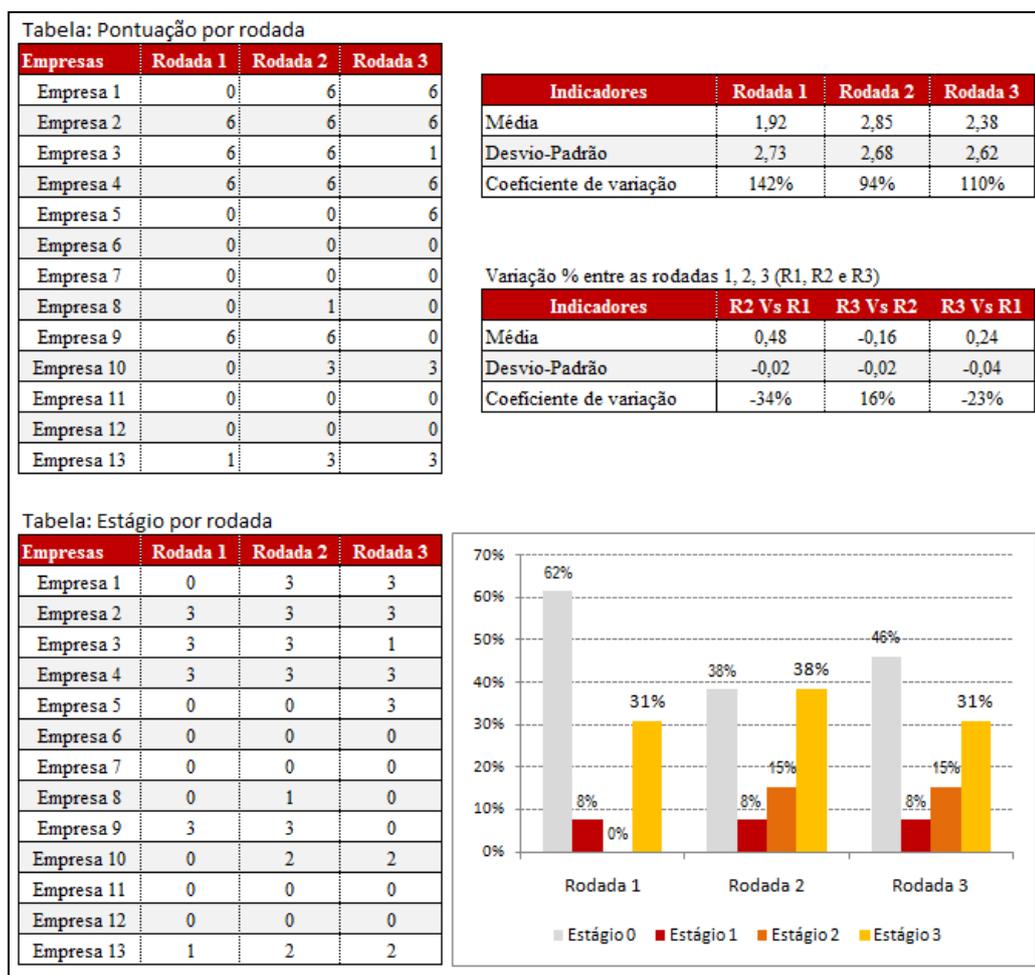
**Opções de resposta** - Informar para cada um dos sete clientes se não realiza nenhum tipo de processo, se realiza semestralmente, mensalmente ou semanalmente.

### Classificação

Estágio 1 - Possuir rotina de revisão de cadastros com frequência semanal ou mensal para 50% dos clientes.

Estágio 2 - Possuir rotina de revisão de cadastros com frequência semanal ou mensal para 50% dos clientes.

Estágio 3 - Possuir rotina de revisão de cadastros com frequência semanal ou mensal para todos os clientes.



**Figura 18: Resultados e análise da questão 14.**

**Questão 15** - Para quais destes clientes possui formulário de monitoramento das solicitações de manutenção de cadastro?

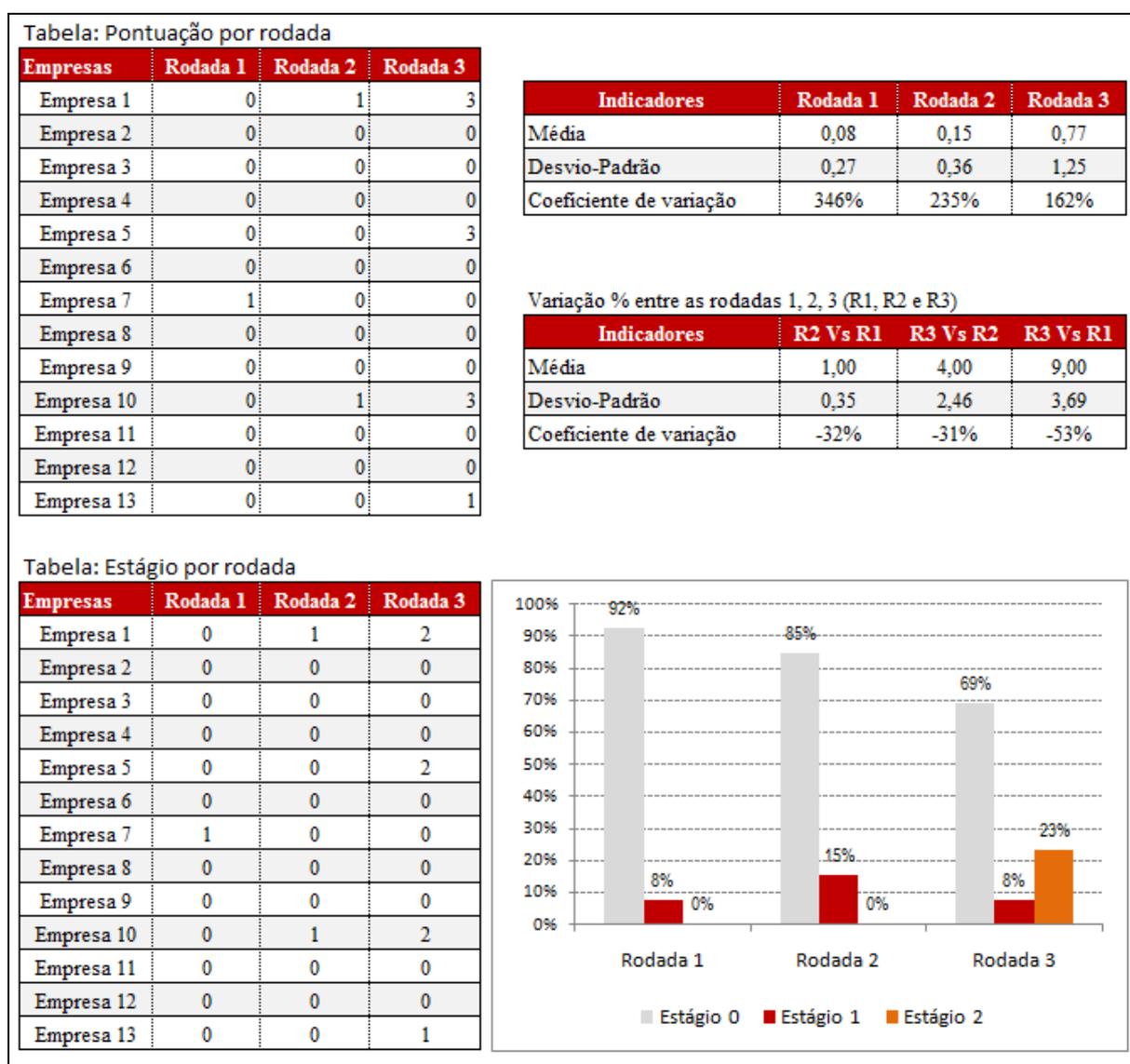
**Explicação** - Formulário padrão para controle das solicitações ao cliente, com registro de data, item e tipo de solicitação.

**Opções de resposta** - Marcar para quais dos quatro clientes AS atende ao questionamento feito na pergunta.

### Classificação

Estágio 1 - Possuir formulário de solicitações de manutenção de cadastro para 50% dos clientes.

Estágio 2 - Possuir formulário de solicitações de manutenção de cadastro para todos os clientes.



**Figura 19: Resultados e análise da questão 15.**

**Questão 16** - Para quais destes clientes possui formulário de monitoramento das solicitações de manutenção de cadastro?

**Explicação** - Plano de ação são responsabilidades compartilhadas que visam garantir o abastecimento da gôndola com ações prévias antes das mudanças de pauta ou preço.

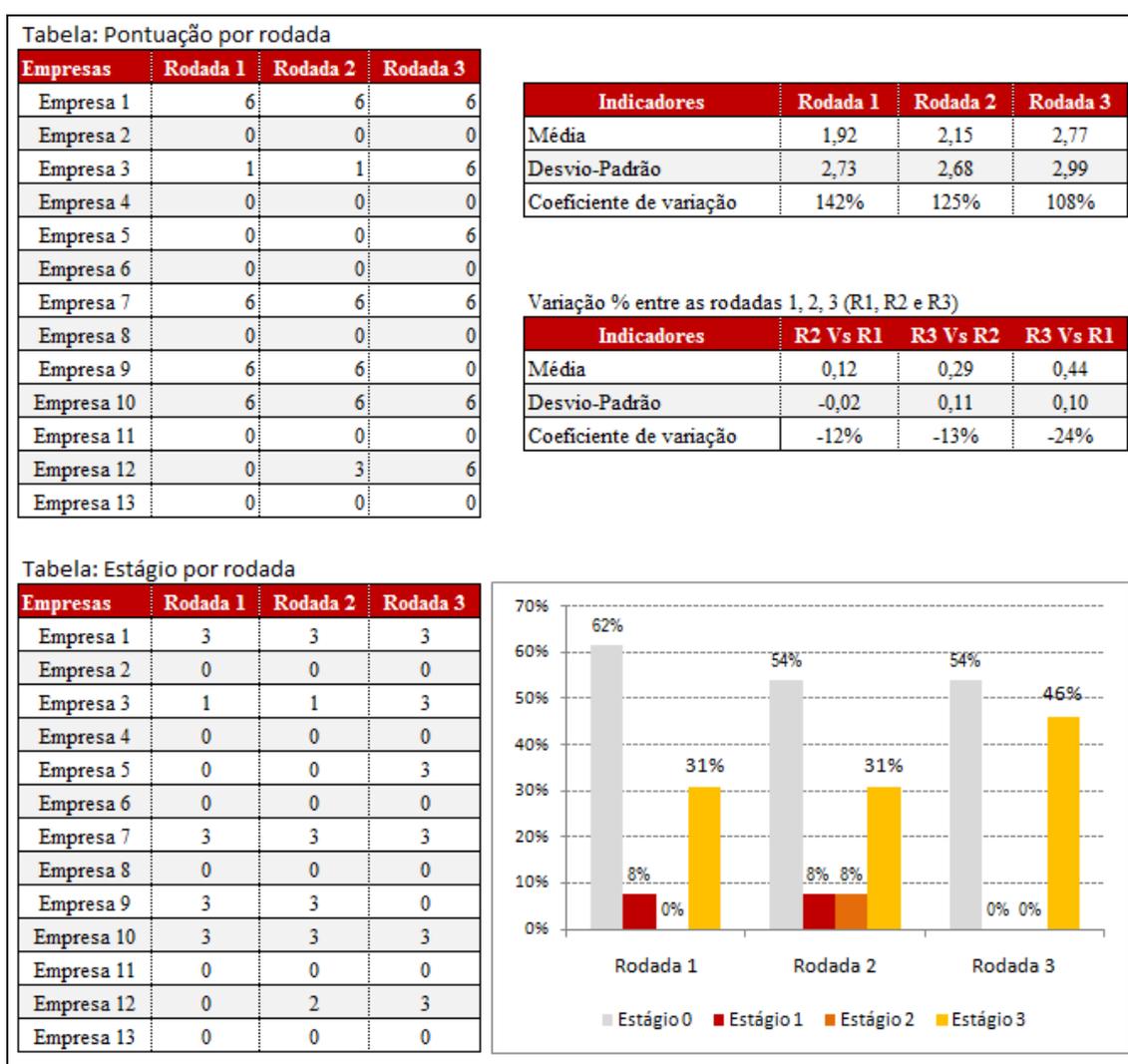
**Opções de resposta** - Marcar para quais dos sete clientes atende ao questionamento feito na pergunta.

### Classificação

Estágio 1 - Possuir para 50% dos clientes um plano de ação acordado para garantir o abastecimento em períodos de mudança de preço ou pauta.

Estágio 2 - Possuir para 75% dos clientes um plano de ação acordado para garantir o abastecimento em períodos de mudança de preço ou pauta.

Estágio 3 - Possuir para todos os clientes um plano de ação acordado para garantir o abastecimento em períodos de mudança de preço ou pauta.



**Figura 20: Resultados e análise da questão 16.**

**Questão 17** - Para quais clientes existe um processo para assegurar a disponibilidade dos produtos que serão encartados?

**Explicação** - Necessário estar alinhado com área comercial para saber previamente todos os produtos que serão encartados com o cliente, para que sejam analisados visando garantir o abastecimento ou até mesmo orientar para não encartar o produto por motivo de falta.

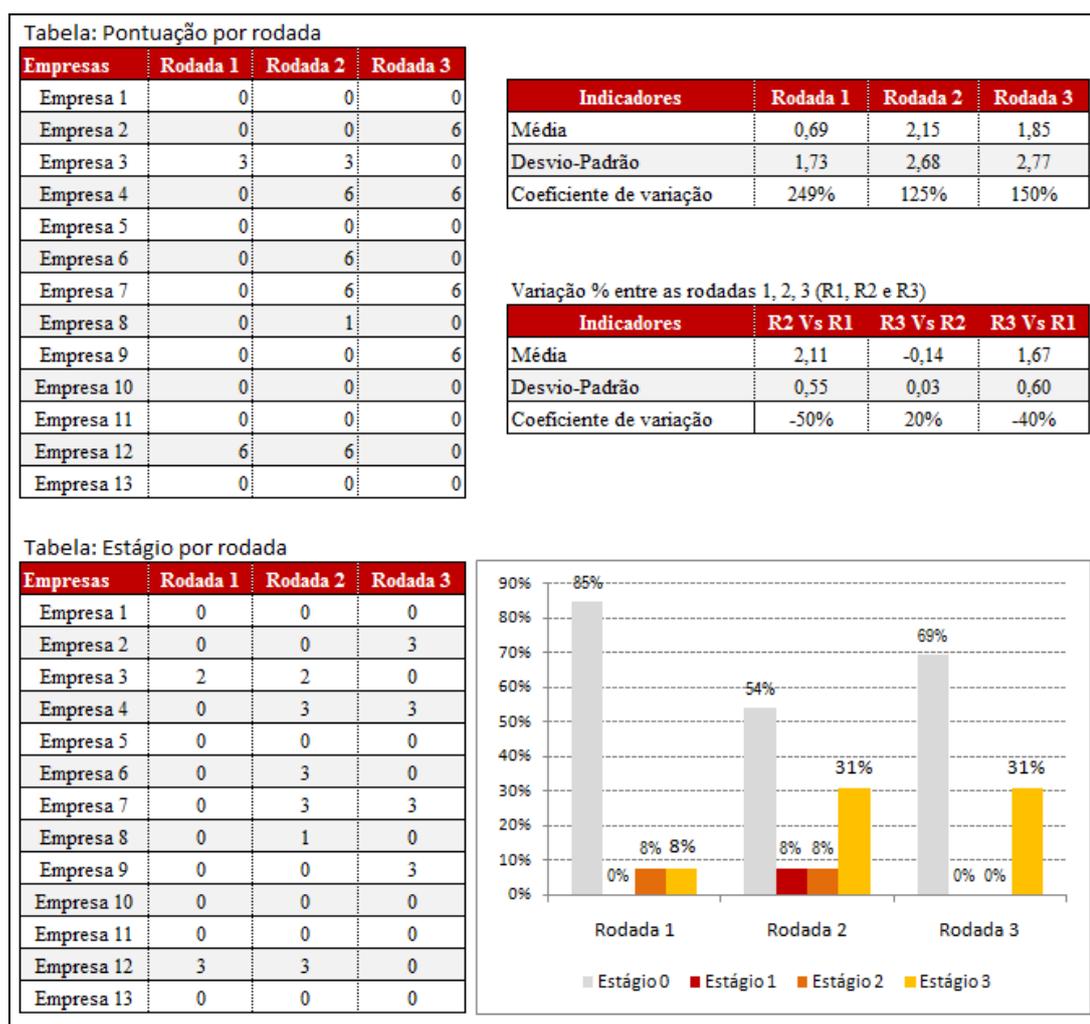
**Opções de resposta** - Marcar para quais dos quatro clientes AS atende ao questionamento feito na pergunta.

### Classificação

Estágio 1 - Possuir para 50% dos clientes AS um processo para garantir a disponibilidade de estoque dos itens que serão encartados.

Estágio 2 - Possuir para 75% dos clientes AS um processo para garantir a disponibilidade de estoque dos itens que serão encartados.

Estágio 3 - Possuir para todos os clientes AS um processo para garantir a disponibilidade de estoque dos itens que serão encartados.



**Figura 21: Resultados e análise da questão 17.**

**Questão 18** - Para quais clientes possui um processo de CPFR?

**Explicação** - CPFR - *Collaborative planning, forecasting and replenishment*. É uma prática de negócio que busca compartilhar informações entre varejo e indústria no planejamento de demanda e ressuprimento dos estoques.

**Opções de resposta:** Informar qual o status de desenvolvimento de CPFR nos clientes.

### Classificação

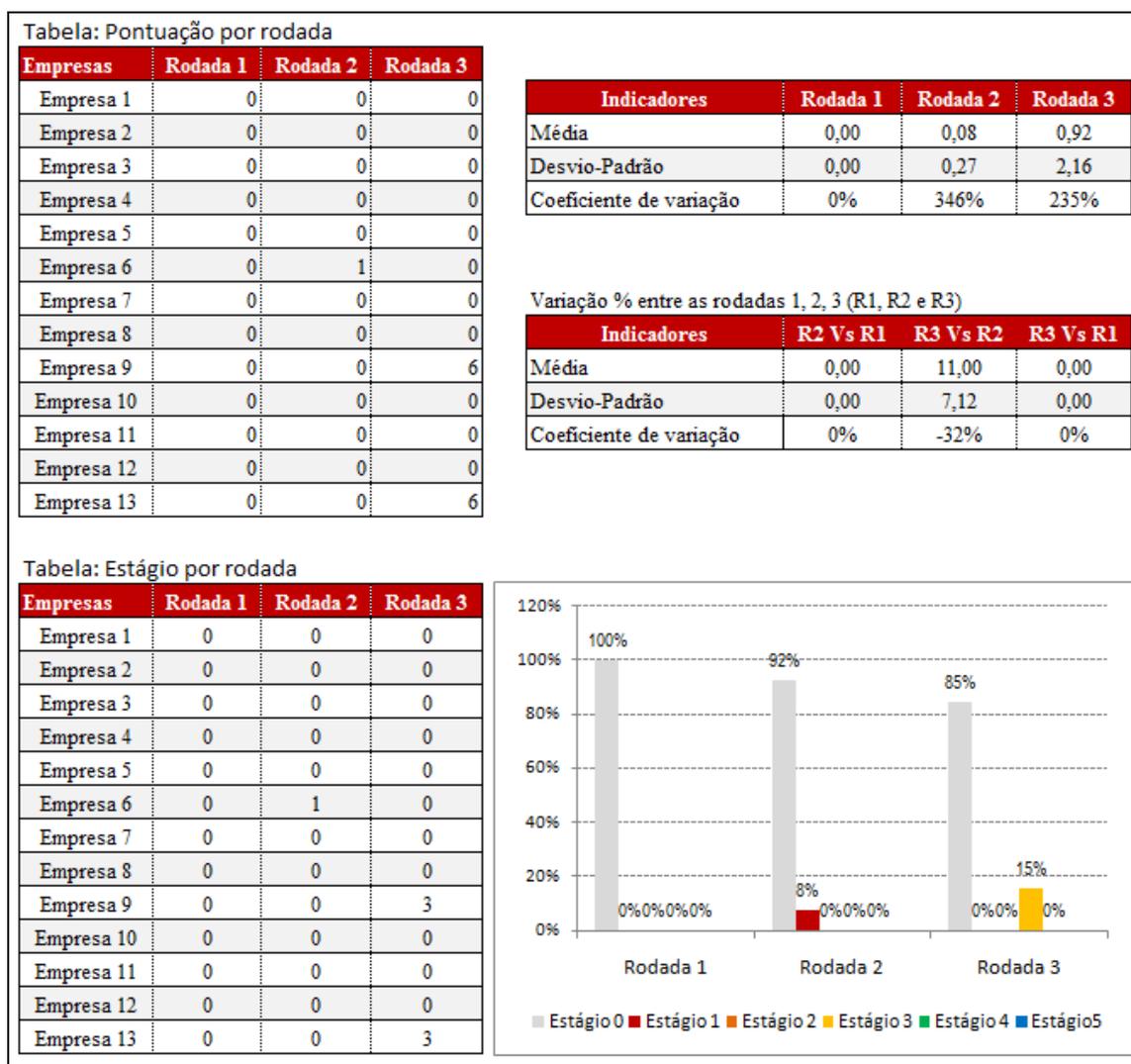
Estágio 1 - Possuir pelos menos um projeto de CPFR previsto para o próximo ano.

Estágio 2 - Possuir pelos menos um projeto de CPFR previsto para os próximos 6 meses.

Estágio 3 - Possuir pelos menos um projeto de CPFR em estágio inicial.

Estágio 4 - Possuir pelos menos um projeto de CPFR em desenvolvimento.

Estágio 5 - Possuir pelos menos um projeto de CPFR desenvolvido.



**Figura 22: Resultados e análise da questão 18.**

**Questão 19** - Para quais destes clientes existe rotina de visita às lojas, além da comercial, para checar recebimento, rupturas, etc.?

**Explicação** - Pode ser rotina de visita informal às lojas, apenas para acompanhar algum processo de entrega, conhecer melhor o perfil do cliente e/ou verificar o abastecimento.

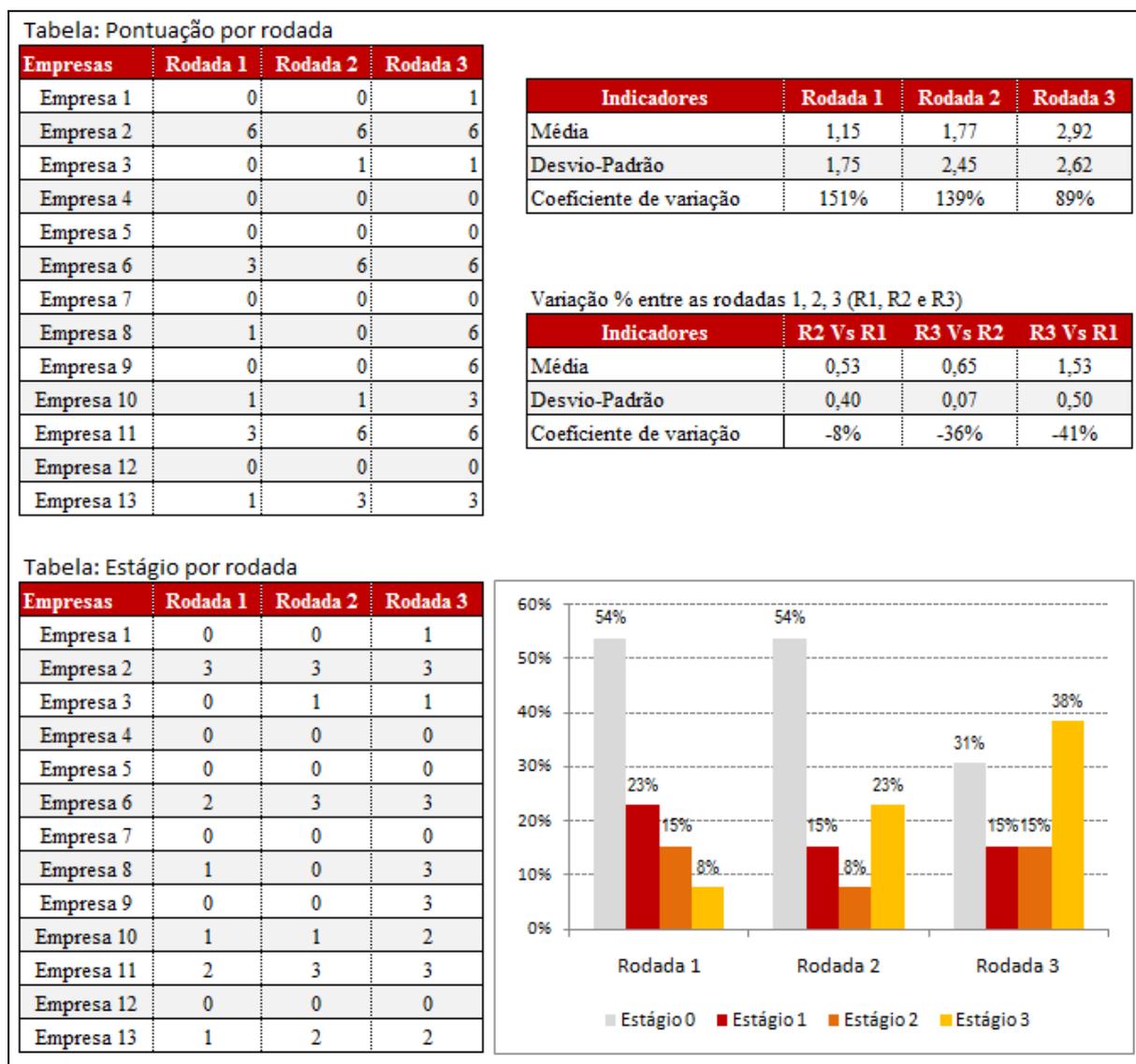
**Opções de resposta** - Marcar para quais dos sete clientes atende ao questionamento feito na pergunta.

### Classificação

Estágio 1 - Possuir rotina de visita à loja para 50% dos clientes.

Estágio 2 - Possuir rotina de visita à loja para 75% dos clientes.

Estágio 3 - Possuir rotina de visita à loja para todos os clientes.



**Figura 23: Resultados e análise da questão 19.**

**Questão 20** - Com quais destes clientes existe processo acordado para controle de *pallets* e ações para recuperação de *chapatex*?

**Explicação** - Processo acordado é considerado quando temos total controle das remessas de equipamentos ao cliente e este reconhece a pendência.

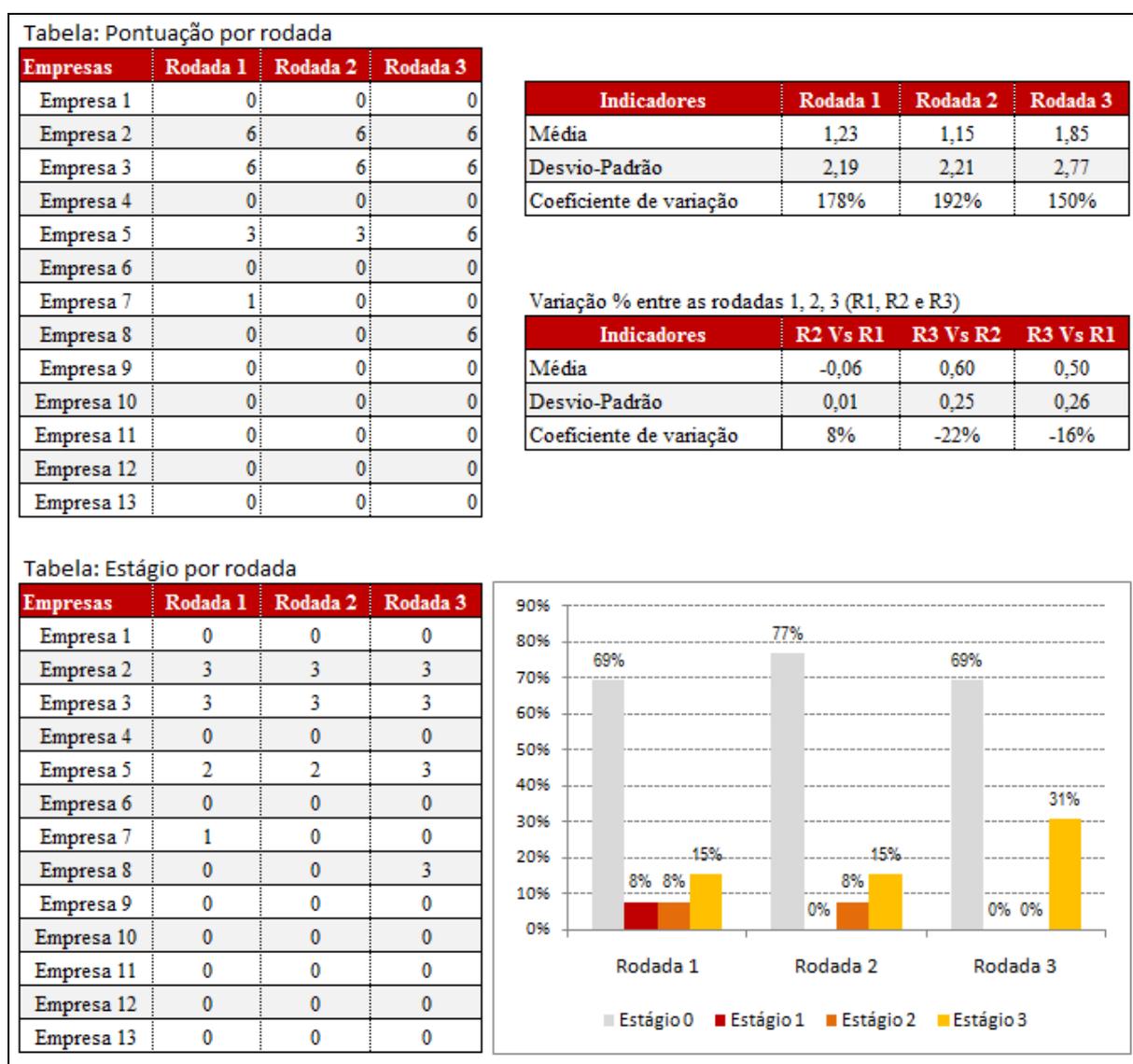
**Opções de resposta** - Marcar para quais dos quatro clientes AS atende ao questionamento feito na pergunta.

### Classificação

Estágio 1 - Possuir um processo acordado para recuperação em 50% dos clientes AS.

Estágio 2 - Possuir um processo acordado para recuperação em 75% dos clientes AS.

Estágio 3 - Possuir um processo acordado para recuperação em todos os clientes AS.



**Figura 24: Resultados e análise da questão 20.**

**Questão 21** - Possui rotina de treinamento para equipe de loja quanto a manuseio e qualidade dos produtos?

**Explicação** - Trata-se da aplicação do treinamento de boas práticas no manuseio e armazenagem.

**Opções de resposta** - Marcar para quais dos quatro clientes AS atende ao questionamento feito na pergunta.

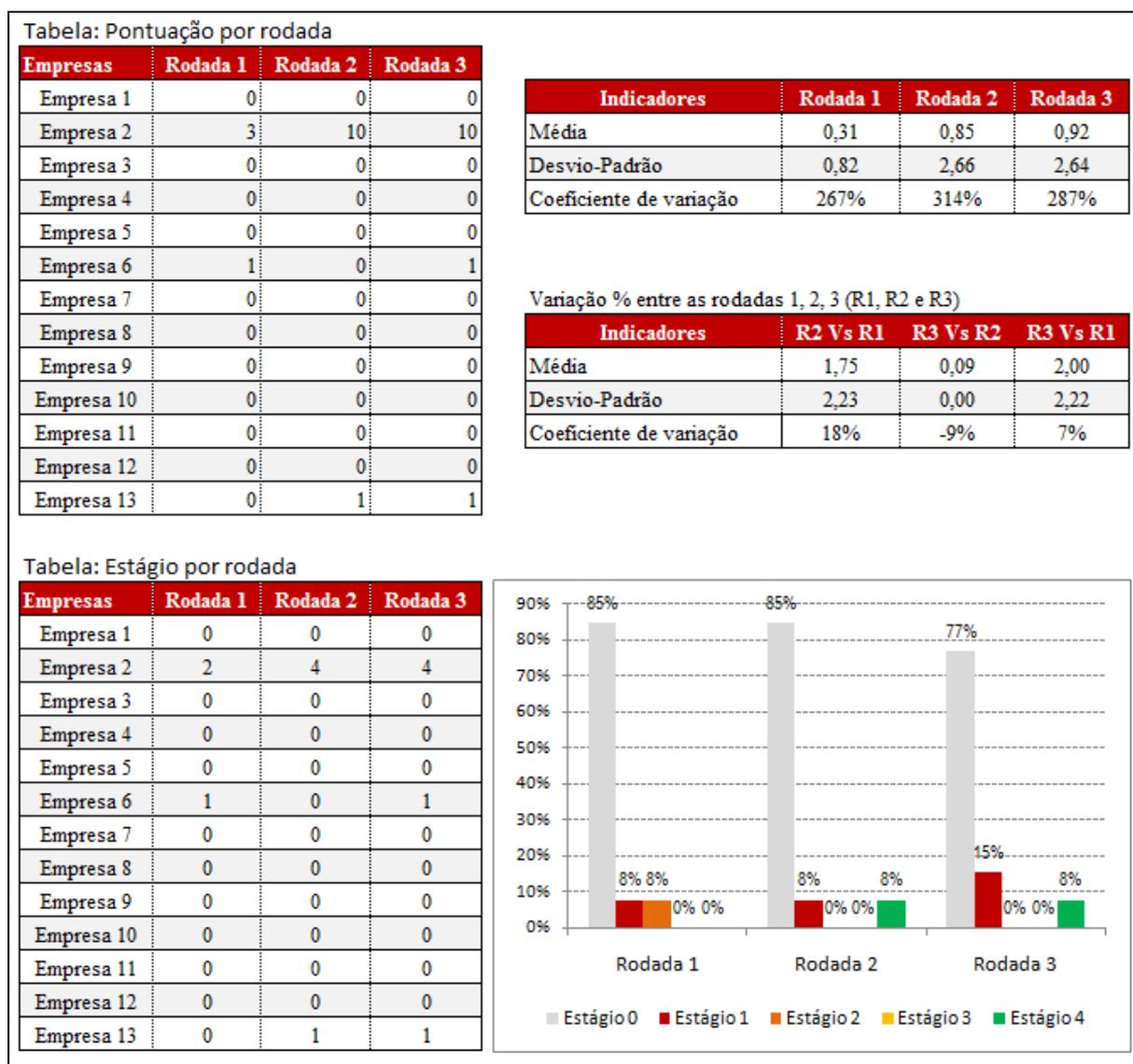
### Classificação

Estágio 1 - Possuir rotina de treinamento das equipes de loja para 25% dos clientes AS.

Estágio 2 - Possuir rotina de treinamento das equipes de loja para 50% dos clientes AS.

Estágio 3 - Possuir rotina de treinamento das equipes de loja para 75% dos clientes AS.

Estágio 4 - Possuir rotina de treinamento das equipes de loja para todos os clientes AS.



**Figura 25: Resultados e análise da questão 21.**

**Questão 22** - Para quais destes clientes é feita a medição própria de *fill rate*, tempo de permanência em loja e taxa de retorno?

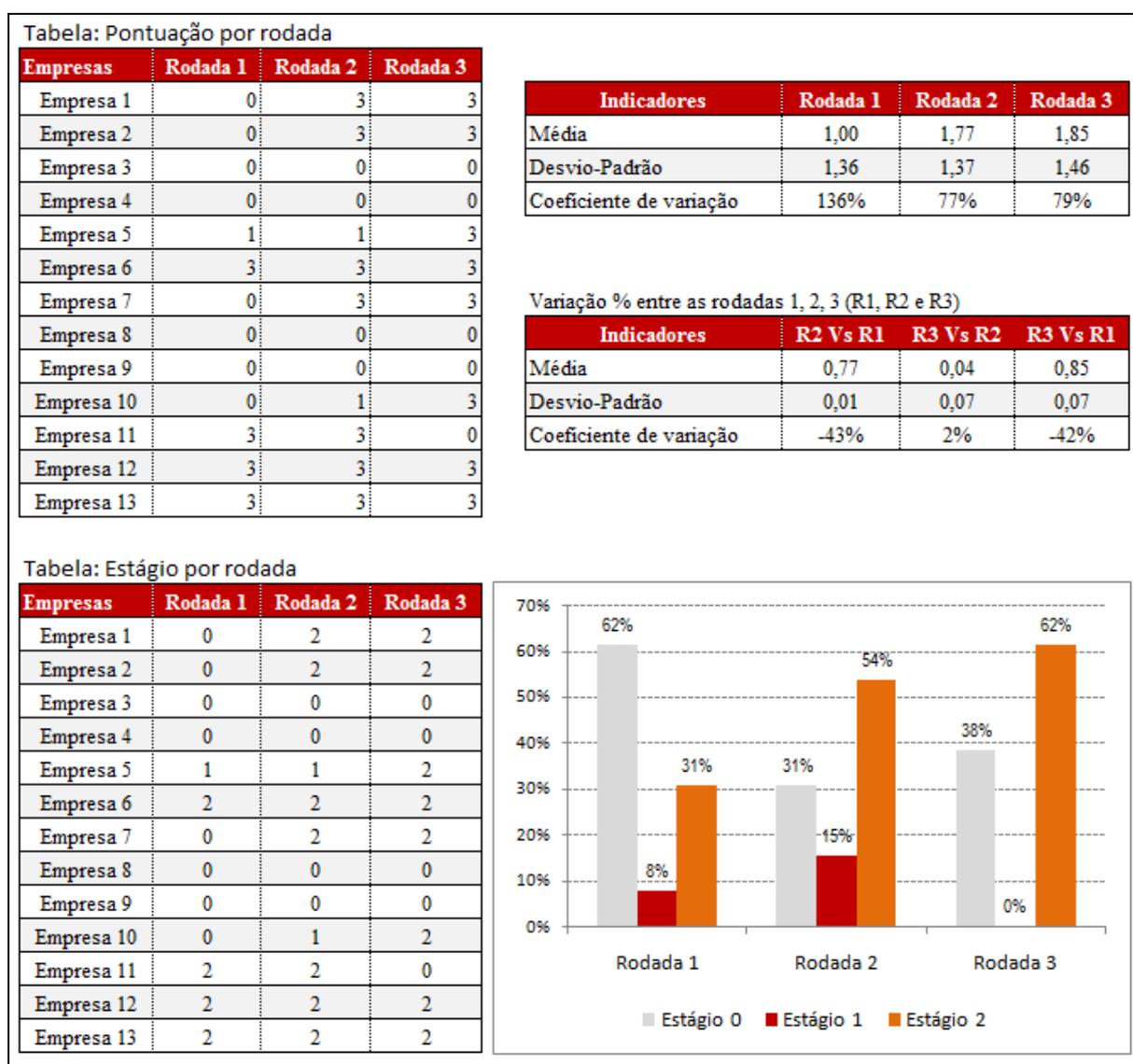
**Explicação** - São os indicadores logísticos básicos que o fabricante precisa medir para compartilhar com os clientes.

**Opções de resposta** - Marcar para quais dos sete clientes atende ao questionamento feito na pergunta.

### Classificação

Estágio 1 - Possuir medição própria de indicadores para todos os clientes AS.

Estágio 2 - Possuir medição própria de indicadores para todos os clientes.



**Figura 26: Resultados e análise da questão 22.**

**Questão 23** - Possui janela de horário de entrega acordada com os clientes?

**Explicação** - Considera-se janela de entrega quando é definido junto ao cliente os intervalos de horários para chegada e saída do cliente. Situações como “recebimento até às 12h” não são consideradas como janela de entrega.

**Opções de resposta** - Informar qual o status de desenvolvimento nos clientes.

### Classificação

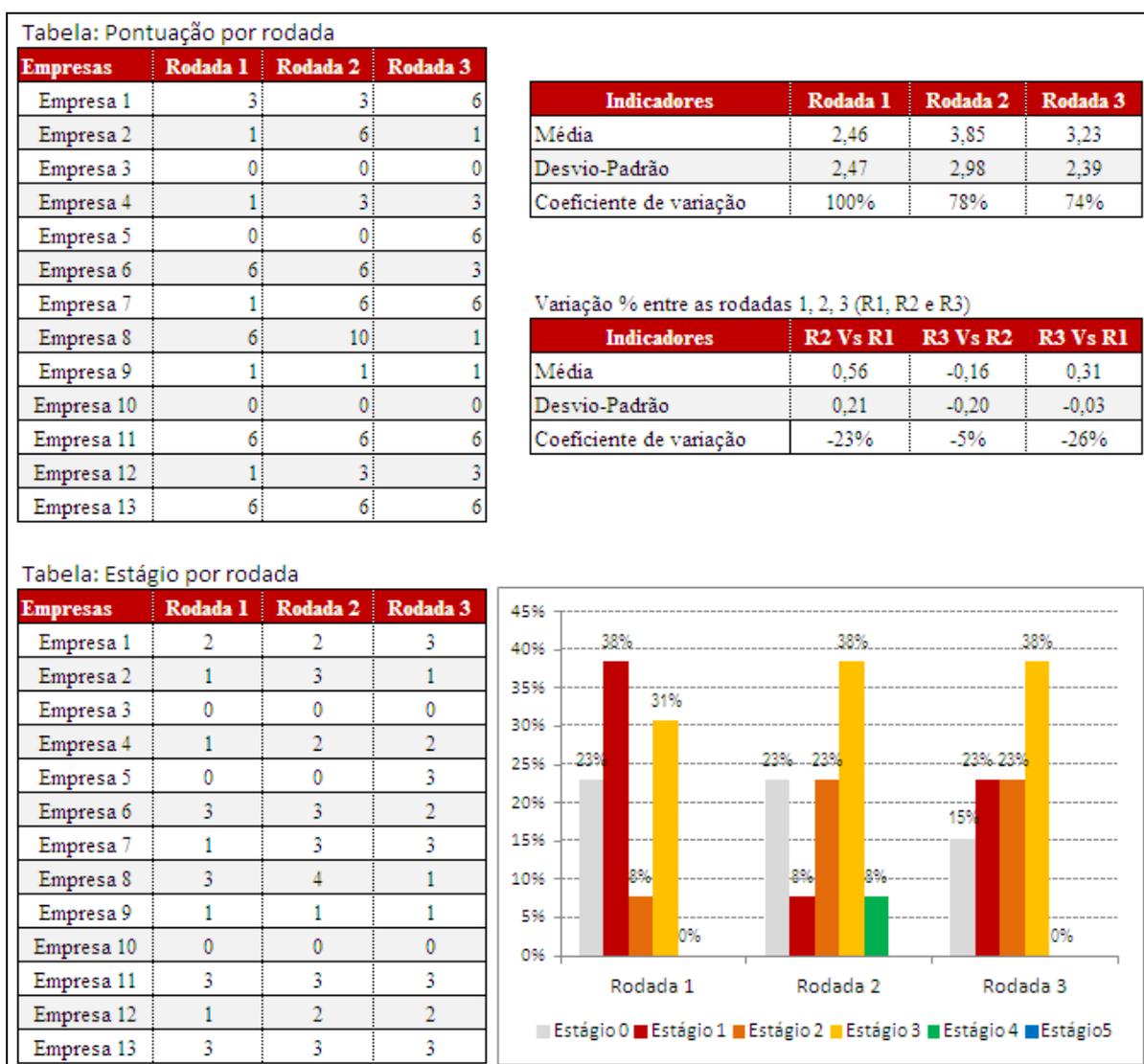
Estágio 1: Possuir janela de horário de entrega com sucesso em 10% dos clientes.

Estágio 2: Possuir janela de horário de entrega com sucesso em 25% dos clientes.

Estágio 3: Possuir janela de horário de entrega com sucesso em 50% dos clientes.

Estágio 4: Possuir janela de horário de entrega com sucesso em 75% dos clientes.

Estágio 5: Possuir janela de horário de entrega com sucesso em todos os clientes.



**Figura 27: Resultados e análise da questão 23.**

**Questão 24** - Para quais destes clientes os indicadores (questão 22) são analisados, no mínimo mensalmente, e são tomadas ações de melhoria?

**Explicação** - Ações de melhoria são identificar as causas de fatores que prejudicam o resultado e adotar plano de ação para corrigir.

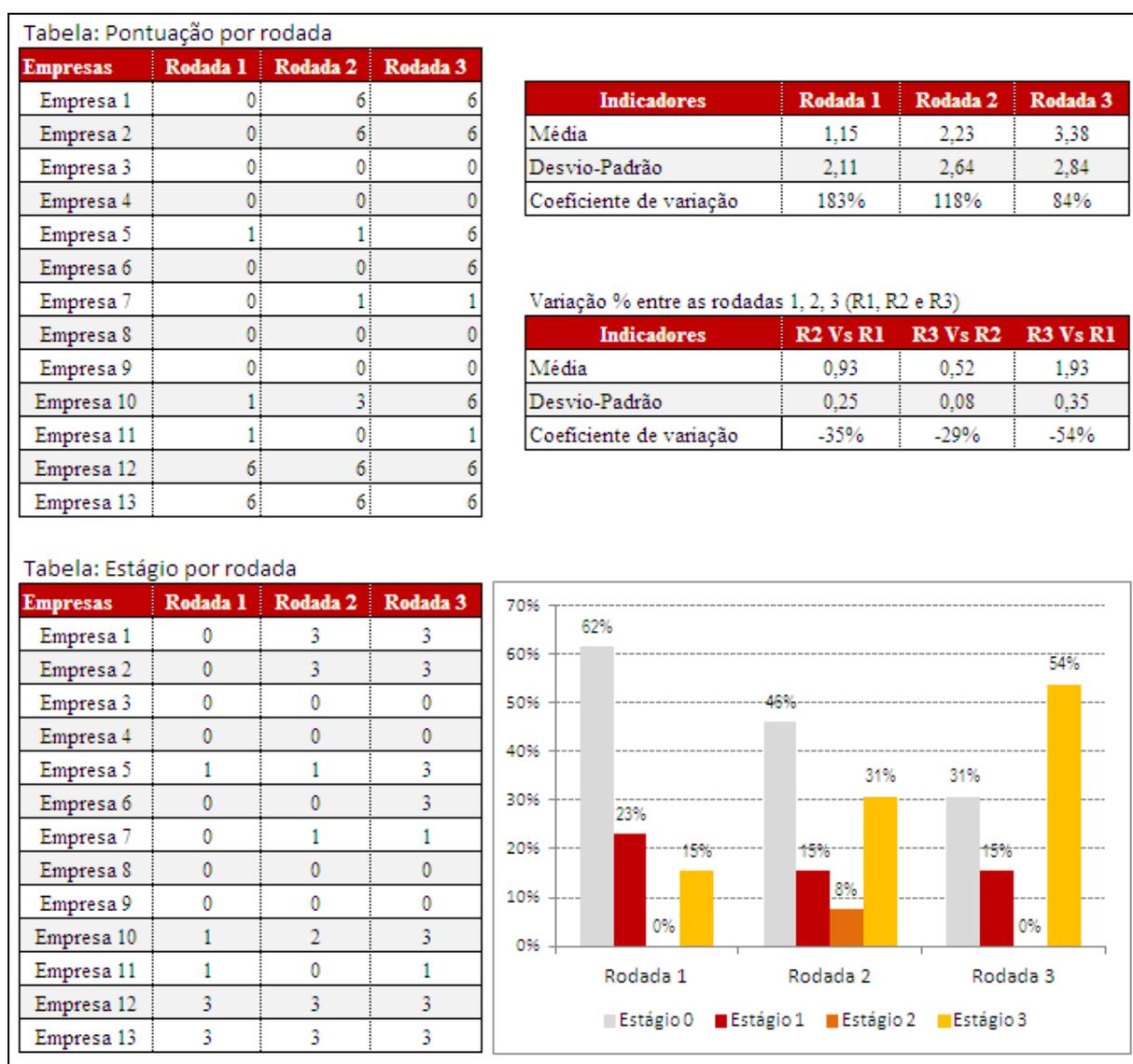
**Opções de resposta** - Marcar para quais dos sete clientes atende ao questionamento feito na pergunta.

### Classificação

Estágio 1 - Possuir análise mensal de indicadores (questão 22) para 50% dos clientes.

Estágio 2 - Possuir análise mensal de indicadores (questão 22) para 75% dos clientes.

Estágio 3 - Possuir análise mensal de indicadores (questão 22) para todos os clientes.



**Figura 28: Resultados e análise da questão 24.**

**Questão 25** - Possui rotina de reuniões (no mínimo bimestral) com o cliente?

**Explicação** - São reuniões com objetivo de alinhar estratégias, resultados e melhorias diversas.

**Opções de resposta** - Marcar para quais dos sete clientes atende ao questionamento feito na pergunta.

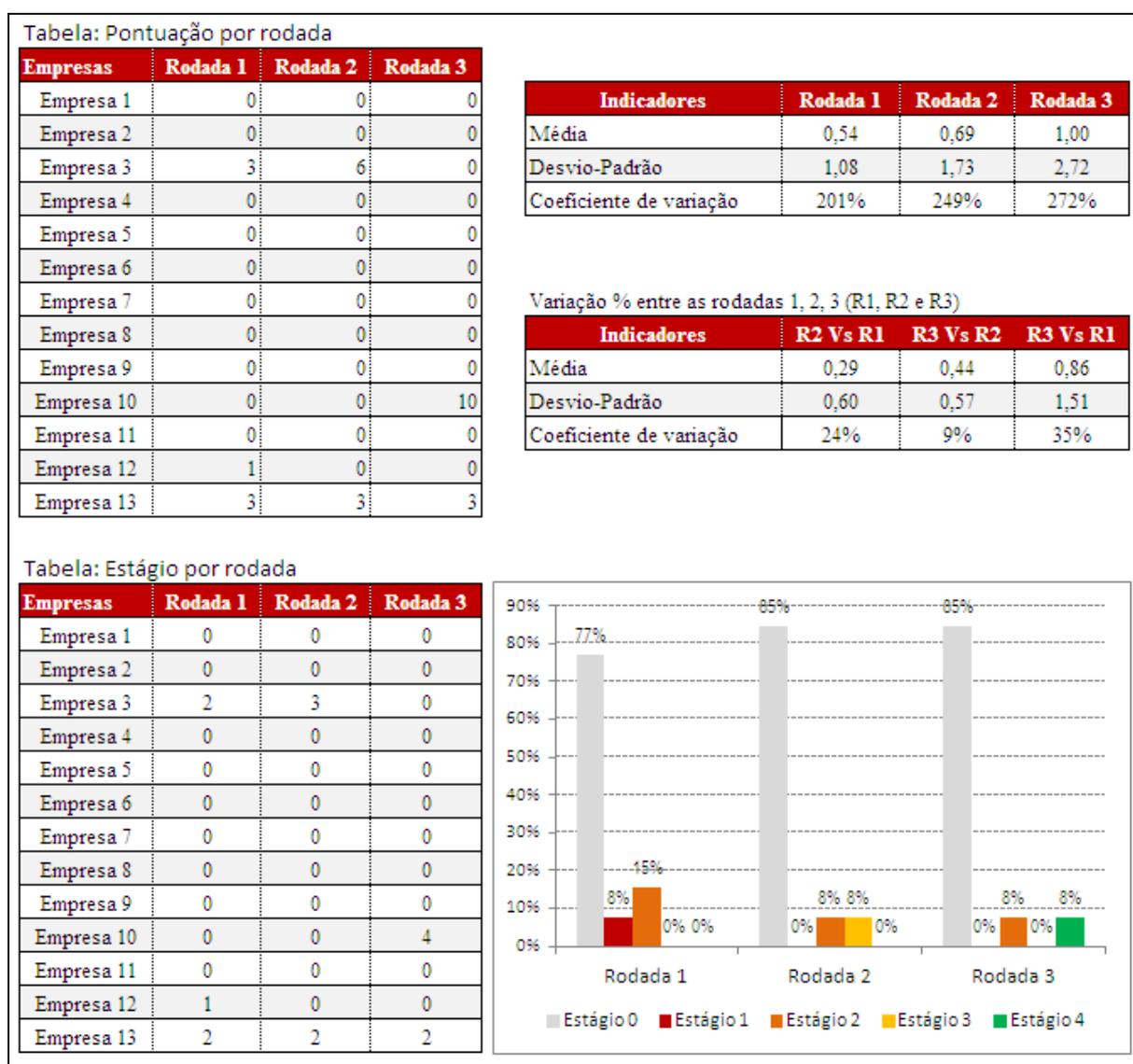
### Classificação

Estágio 1 - Possuir rotina de reuniões, no mínimo bimestrais, com 25% dos clientes.

Estágio 2 - Possuir rotina de reuniões, no mínimo bimestrais, com 50% dos clientes.

Estágio 3 - Possuir rotina de reuniões, no mínimo bimestrais, com 75% dos clientes.

Estágio 4 - Possuir rotina de reuniões, no mínimo bimestrais, com todos os clientes.



**Figura 29: Resultados e análise da questão 25.**

**Questão 26** - Considerando o que se espera da estrutura de *Customer Service*, como está sua empresa?

**Explicação** - Estrutura de *Customer Service* são recursos dedicados ao atendimento dos clientes envolvidos no questionário, atendendo aos serviços abordados.

**Opções de resposta** - Informar qual o status de desenvolvimento da estrutura da área.

### Classificação

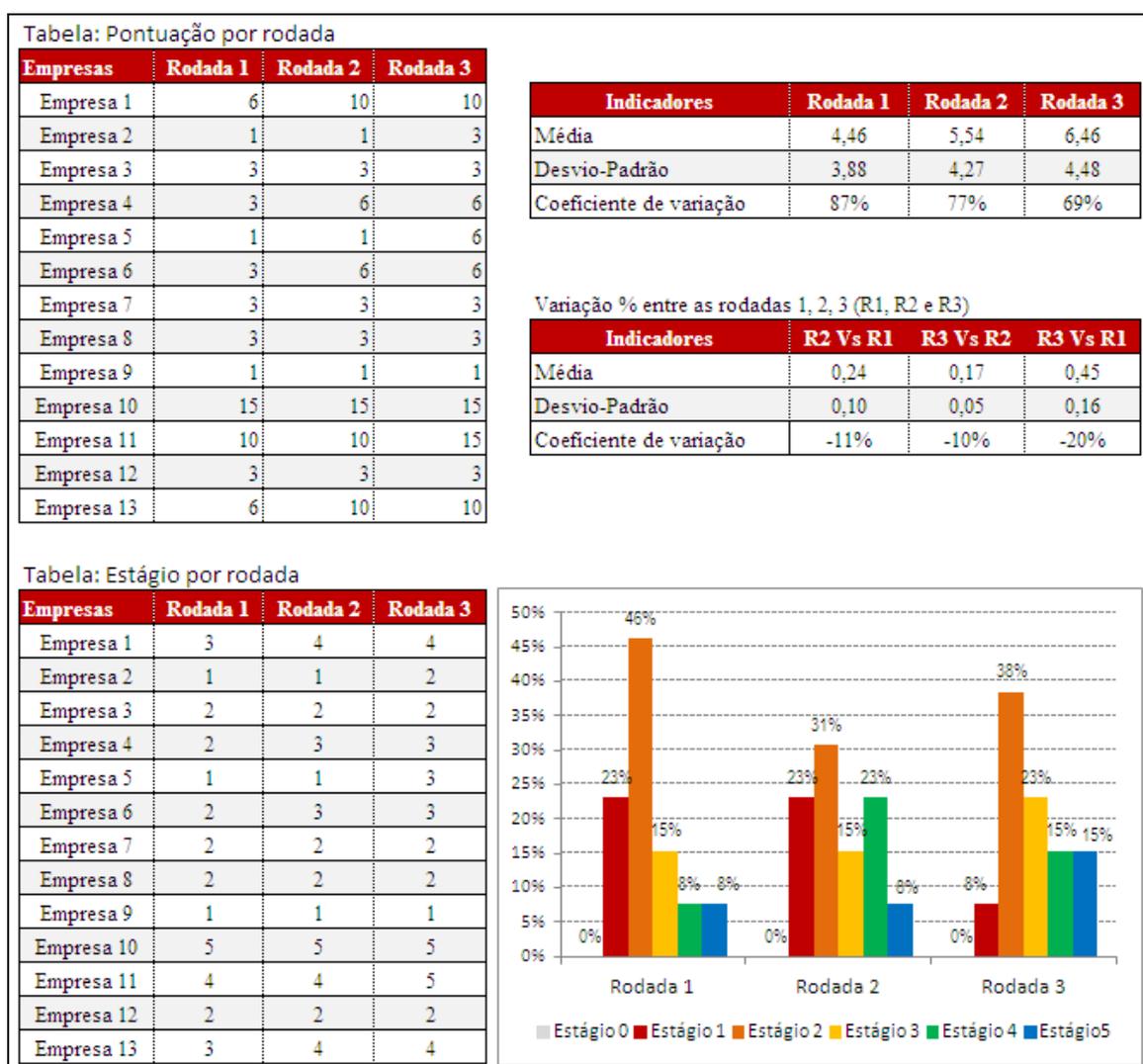
Estágio 1 - Em desenvolvimento

Estágio 2 - Possuir recursos alocados parcialmente.

Estágio 3 - Possuir um recurso dedicado (Tempo integral).

Estágio 4 - Possuir um líder exclusivo (Tempo integral) + recursos parciais.

Estágio 5 - Possuir uma célula multifuncional integrada.



**Figura 30: Resultados e análise da questão 26.**

## 7. Conclusão e Recomendações

Neste capítulo, são apresentadas as limitações do trabalho, as principais constatações da pesquisa, e são sugeridos estudos futuros.

A presente pesquisa foi conduzida como um estudo de caso múltiplo de 13 empresas de um mesmo setor, entretanto como foi explicitado no capítulo de contextualização das empresas, elas são empresas licenciadas para produzir e distribuir as marcas de uma empresa multinacional do setor de bens de consumo não duráveis, especificamente no setor de alimentos e bebidas. Esta característica nos impede de expandir os resultados da pesquisa para o setor estudado, pois a amostragem do estudo foi direcionada para empresas que operam sobre um mesmo contexto. Portanto, uma das limitações deste estudo é a impossibilidade de replicar os resultados para outras empresas do setor de alimentos e bebidas.

Outro fator relevante que deve ser considerado na análise dos dados produzidos pela pesquisa é fato dela ter sido elaborada para ser aplicada em clientes *Key Accounts* do canal *AS* e *Fast Food*. Desta maneira, as perguntas da ferramenta de diagnóstico se aplicam as situações que ocorrem nestes dois canais especificamente, não retratando a operação de distribuição em outros canais. Sendo assim, esta ferramenta de diagnóstico deve ser aplicada da maneira como foi elaborada somente quando grupo de clientes pesquisado for composto somente por clientes destes dois canais.

Após a aplicação da ferramenta de diagnóstico em três rodadas de avaliações obteve-se a evolução dos níveis de maturidade das atividades de *Customer Service*. Para que seja feita uma melhor comparação, as questões foram agrupadas de acordo com a divisão proposta por Lalonde e Zinszer (1976) que classifica as atividades de *Customer Service* em pré-transacionais, transacionais e pós-transacionais.

Tabela 7: Classificação das questões da ferramenta de diagnóstico.

Pré-transacionais	Transacionais	Pós-transacionais
1	3	6
2	4	10
5	7	11
14	8	13
15	9	19
16	12	24
17	18	25
21	20	
22	23	
26		

A análise dos resultados das questões pré-transacionais evidencia um forte desenvolvimento nestes elementos, isto pode ser explicado pelo fato de que as atividades pré-transacionais são atividades ligadas à estrutura da área de *Customer Service* e à definição de políticas, atividades que são realizadas uma única vez após a definição da alta gerência da empresa. Entretanto esta evolução foi maior entre a rodada 1 e a rodada 2, ou seja, após definir-se os atributos que deveriam ser trabalhados após o diagnóstico da rodada 1, os fabricantes estruturaram suas equipes de *Customer Service* e criaram as políticas de serviço. Isto acontece, pois os fabricantes realizaram as atividades básicas entre estas duas rodadas iniciais e o que restou para ser desenvolvido representava definições que exigem maior tempo de análise da alta gerência da organização, por isso o menor grau de avanço entre as rodadas 2 e 3 como mostra a tabela 8.

Tabela 8: Resultados das questões referentes aos elementos pré-transacionais.

Indicador	Rodada1	Rodada2	Rodada3
Média	14,8	20,8	22,9
Mediana	14	21	22
Desvio Padrão	3,7	7,1	10,1
Coefficiente de Variação	25%	34%	44%

Outro aprendizado que foi retirado da pesquisa foi que o desenvolvimento dos elementos pré-transacionais não ocorreu de maneira uniforme, ou seja, alguns fabricantes se desenvolveram mais aceleradamente do que outros. Isto é explicitado pelo aumento da média em conjunto com o aumento do desvio-padrão e do coeficiente de variação entre as rodadas 1 e 2 e o novo aumento entre as rodadas 2 e 3. Estes resultados demonstram que ainda existem fabricantes que possuem grandes oportunidades de desenvolvimento.

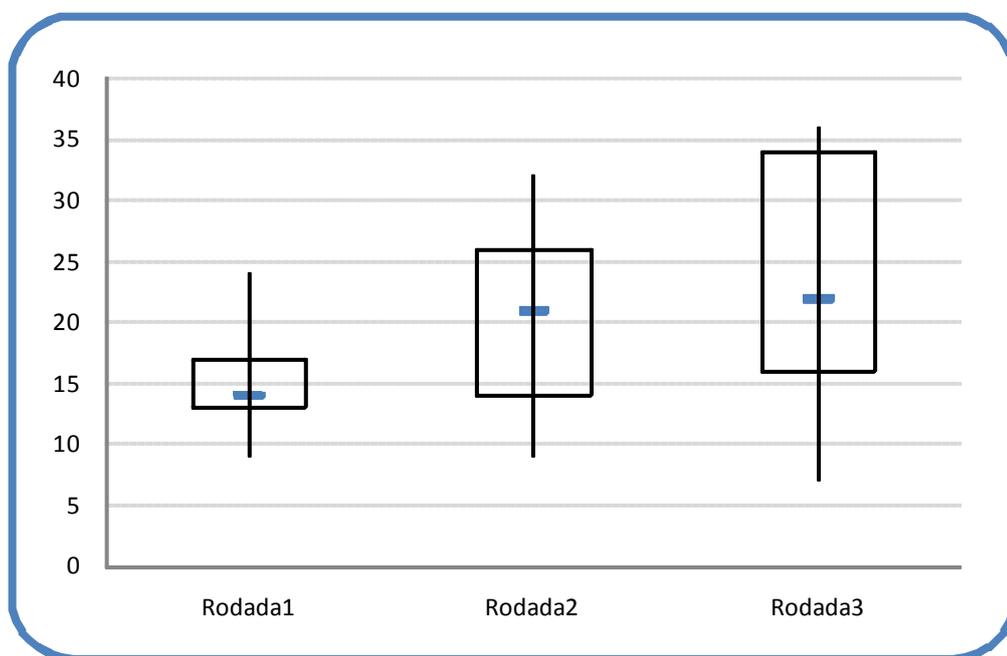
Tabela 9: Pontuação das empresas nos elementos pré-transacionais.

Fabricante	Rodada1	Rodada2	Rodada3
Empresa 1	15	32	34
Empresa 2	13	26	34
Empresa 3	17	23	22
Empresa 4	12	21	21
Empresa 5	14	14	36
Empresa 6	10	15	13
Empresa 7	16	24	24
Empresa 8	9	9	7
Empresa 9	13	13	7
Empresa 10	24	32	36
Empresa 11	14	14	16
Empresa 12	18	21	18
Empresa 13	17	26	30

Entretanto há um fato que deve ser destacado nesta análise, a redução de nota das empresas 8 e 9 que obtiveram 9 e 13 pontos respectivamente na rodada 1 e terminaram a rodada 3 com 7 pontos ambas. Isto mostra que houve uma involução dos elementos pré-transacionais nestas empresas, ao contrário das demais, que aumentaram ou mantiveram as notas entre as rodadas 1 e 3.

Sendo assim, no que tange aos elementos pré-transacionais, no conjunto geral, houve um desenvolvimento destes elementos nos fabricantes, porém não ocorreu uma homogeneização das atividades conforme mostra a análise box plot feita no gráfico 1.

Gráfico 1: Análise box plot das notas dos elementos pré-transacionais.



O gráfico box plot é composto por cinco medidas, menor e maior valores que ficam respectivamente no início e no fim da barra vertical, primeiro e terceiro quartil representados pelas linhas que representam o lado inferior e superior do retângulo respectivamente e pela barra horizontal que representa a mediana. No gráfico acima se pode perceber o deslocamento do retângulo e da barra horizontal para cima representando a evolução geral dos fabricantes, mas também o aumento da distância entre o lado inferior e superior do retângulo o que demonstra uma maior discrepância entre as notas. Esta discrepância também pode ser notada pelo aumento da barra vertical que simboliza um aumento na amplitude, variação entre a observação mínima e máxima, do conjunto de notas.

A avaliação dos elementos transacionais obteve um resultado distinto do que foi encontrado na análise anterior. Não ocorreram grandes avanços, o que pode ser explicado pelo fato de que as atividades que compõem este grupo de questões denominado elementos transacionais exige certo grau de maturação da filosofia de *Customer Service* na organização para que possam ser colhidos os primeiros frutos do desenvolvimento destas atividades.

Tabela 10: Resultados das questões referentes aos elementos transacionais.

Indicador	Rodada1	Rodada2	Rodada3
Média	16,7	18,6	20,3
Mediana	17	19	19
Desvio Padrão	3,3	3,8	7,1
Coefficiente de Variação	20%	20%	35%

Conforme mostra a tabela 10 ocorreu um pequeno desenvolvimento entre as rodadas 1 e 2 e também entre as rodadas 2 e 3. Entretanto, entre as rodadas 2 e 3 vemos aumentar o coeficiente de variação, o que mostra que a evolução que ocorreu neste período foi pontual e não do grupo como um todo conforme ocorreu entre as rodadas 1 e 2 onde a média aumentou, porém o coeficiente de variação se manteve estável. Isto pode ser confirmado na tabela 11.

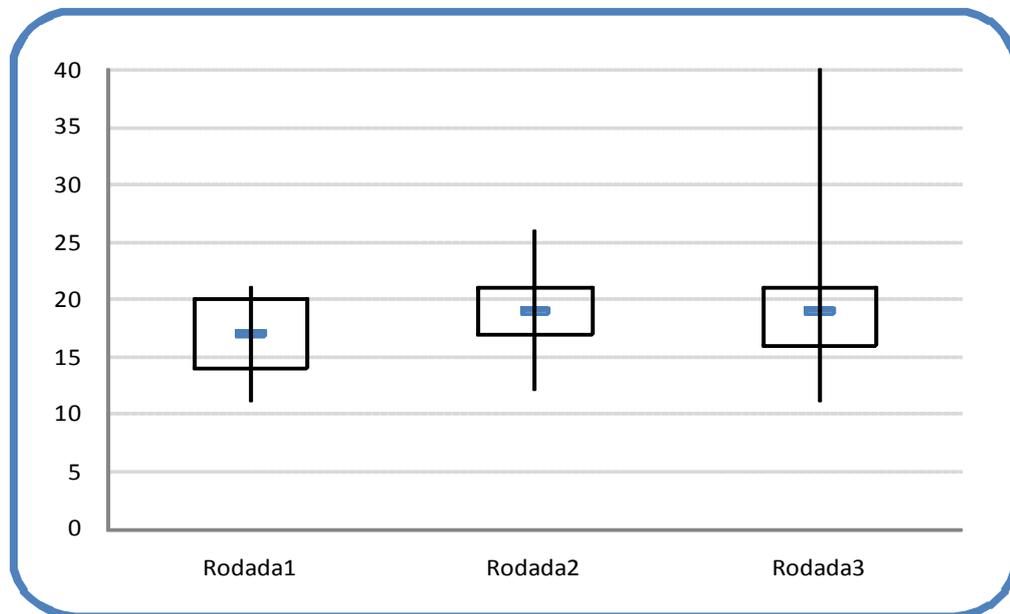
Tabela 11: Pontuação das empresas nos elementos transacionais

Fabricante	Rodada1	Rodada2	Rodada3
Empresa 1	16	18	23
Empresa 2	19	26	21
Empresa 3	13	13	18
Empresa 4	17	19	19
Empresa 5	18	18	29
Empresa 6	20	20	11
Empresa 7	11	20	20
Empresa 8	20	21	15
Empresa 9	12	12	16
Empresa 10	14	14	14
Empresa 11	21	21	21
Empresa 12	15	17	17
Empresa 13	21	23	40

Os dados da tabela 11 mostram não somente o desenvolvimento pontual das empresas 5 e 13 como também a queda das empresas 2, 6 e 8, o que contribui ainda mais para o aumento do coeficiente de variação. Isto se torna evidente ao analisarmos que a média se manteve com poucas variações, pois o aumento geral de 28 pontos referentes ao desenvolvimento das empresas 5 e 13 foi em grande parte neutralizado pela queda de 20

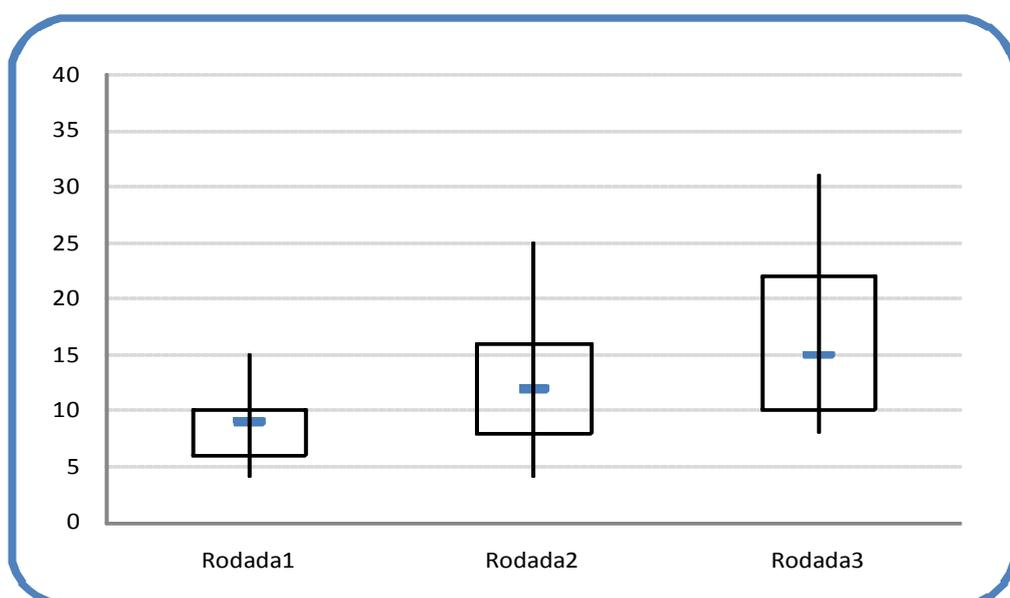
pontos associados às empresas 2, 6 e 8. Além disso, houve um aumento do desvio-padrão provocado pela maior dispersão e amplitude das notas conforme mostra o gráfico 2.

Gráfico 2: Análise box plot das notas dos elementos transacionais.



Os resultados referentes aos elementos pós-transacionais também foram distintos dos dois resultados anteriores, embora fossem esperadas semelhanças com os resultados obtidos na análise dos elementos pré-transacionais. Pois ambos os elementos possuem características semelhantes no desenvolvimento de suas atividades.

Gráfico 3: Análise box plot das notas dos elementos pós-transacionais.



Os resultados dos elementos pós-transacionais no geral evoluíram ao longo das rodadas de avaliação de uma maneira regular com uma leve tendência de aumento do coeficiente de variação como exposto na tabela 12.

Tabela 12: Resultados das questões referentes aos elementos pós-transacionais.

Indicador	Rodada1	Rodada2	Rodada3
Média	8,5	12,4	16,7
Mediana	9	12	15
Desvio Padrão	3,1	5,9	7,8
Coeficiente de Variação	37%	48%	47%

Embora os resultados gerais tenham evoluído com certa linearidade, o mesmo não acontece quando analisamos a pontuação por empresa, algumas tiveram grandes evoluções entre a rodada 1 e 2, outras entre a rodada 2 e 3 e outras evoluíram linearmente entre as rodadas como mostra a tabela 13.

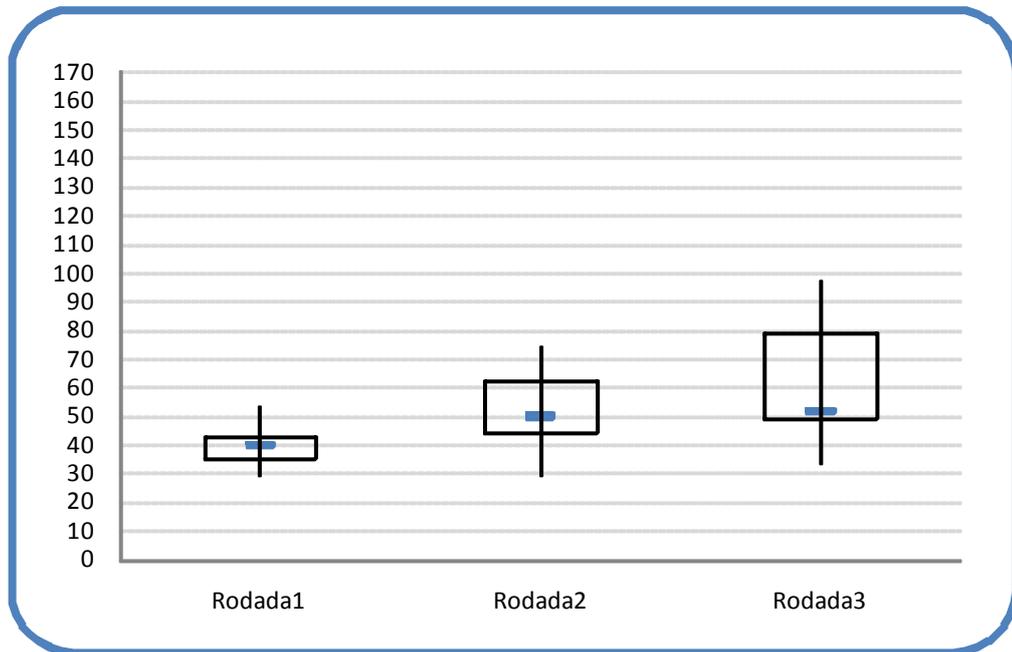
Tabela 13: Pontuação das empresas nos elementos pós-transacionais.

Fabricante	Rodada1	Rodada2	Rodada3
Empresa 1	4	16	22
Empresa 2	11	21	22
Empresa 3	10	14	9
Empresa 4	6	10	10
Empresa 5	11	11	16
Empresa 6	10	13	27
Empresa 7	6	8	8
Empresa 8	5	5	11
Empresa 9	4	4	10
Empresa 10	9	16	31
Empresa 11	9	12	15
Empresa 12	10	6	9
Empresa 13	15	25	27

Desta forma o padrão de desenvolvimento encontrado nos elementos pós-transacionais está ligado a prioridades da alta de direção de cada fabricante, desta forma para se ter um maior detalhamento é necessário um estudo sobre a forma de condução de cada fabricante. Isto configura uma oportunidade para um estudo futuro mais aprofundado nestas questões para entender se há alguma explicação para esta falta de padrão.

Por último é exposto o gráfico 4, que condensa as análises anteriores, não considerando mais cada elemento em separado, mas a nota da soma de todos os elementos.

Gráfico 4: Análise box plot da soma das notas de todos os elementos.



A análise do gráfico 4 mostra que em linhas gerais os fabricantes tem se desenvolvido de forma variada, o que resultou em um aumento da média e mediana dos pontos, mas também produziu um aumento da amplitude e do coeficiente de variação das notas.

Desta forma também se configura como uma oportunidade de estudo para o pesquisador verificar se este padrão ocorre em outras divisões da empresa estudada ao redor do mundo. Outra recomendação para um estudo futuro seria traçar um paralelo entre empresas que atuam no Brasil no setor de alimentos e bebidas a fim de produzir um estudo comparativo entre diferentes realidades de negócio, promovendo a comparação dos resultados por região geográfica e outras características.

## 8. Referências bibliográficas

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. Pesquisa de Marketing, 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- AROZO, R.. Implicações Comerciais no Processo de Previsão de Vendas: a questão meta versus previsão e a importância da participação da força de vendas. Artigos COPPEAD 2001.
- AROZO, R.. Sales and Operations Planning – uma maneira simples de obter ganhos com a integração interna. Artigos COPPEAD 2006.
- BALLOU, Ronald H., Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística; trad. Elias Pereira. – 4. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/Logística empresarial**. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BALLOU, R. The evolution and future of logistics and supply chain management. **Produção**, v.16, n.3, 2006, p. 375- 386.
- BITTAR, R.; LIMA, P.; BARROS, J.; DUQUE, L. O efeito chicote: principais causas e conseqüências na gestão da cadeia de suprimentos. In: SIMPOSIO DE EXCELENCIA EM GESTAO E TECNOLOGIA, 2, 2005. **Anais...** Resende: AEDB, 2005.
- BOWERSOX, D.; CLOSS, D. Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; STANK, T. Ten mega-trends that will revolutionize supply chain logistics, **Journal of Business Logistics**, v. 21, n. 2, 2000, p. 1-16.
- BRONZO, M. Relacionamentos colaborativos em redes de suprimentos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, Edição Especial Minas Gerais, 2004, p. 61-73.
- CAMPOS, H.; CSILLAG, J.; SAMPAIO, M. Uma proposta de integração na cadeia de suprimento da indústria farmacêutica. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA/USP, 5, 2001. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2001.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT GLOSSARY, 2010.
- DEJONCKHEERE, J.; DISNEY, S.; LAMBRECHT, M.; TOWILL, D. The impact of information enrichment on the bullwhip effect in supply chains: A control engineering perspective. **European Journal of Operation Research**, v. 153, n. 3, 2004, p. 727-750.
- EDEN, C.; HUXHAM, C. Pesquisa-ação no estudo das organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.) **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. v2. p.93-117.
- ELLRAM, L. The use of the case study method in logistics research. **Journal of Business Logistics**, v. 17, n. 2, 1996, p. 96-138.
- FARIAS, O.; AKABANE, G.; NOGUEIRA NETO, M. A inovação tecnológica no planejamento estratégico da cadeia de suprimentos: o caso da cadeia sucroalcooleira. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005. **Anais...** Brasília: Anpad, 2005.
- FLEURY, P. *Supply chain management: conceitos, oportunidades e desafios da implementação*. **Tecnológica**, ano IV, n. 39, fev. 1999.

- FLEURY, P.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. (Orgs.). **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FLORIO, Alexandre de Macedo. O Impacto de Decisões da Indústria sobre Indicadores de Desempenho no Varejo à Luz de Diferentes Configurações do Tempo de Resposta: Um Estudo de Simulação. Orientador: Peter Wanke. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, Setembro de 2007. Dissertação.
- FORRESTER, Jay W. *Industrial Dynamics*. Cambridge, MA: MIT Press, 1961
- FUJITA, M.; THISSE, J. Globalization and the evolution of the supply chain: who gains and who loses? **International Economic Review**, v. 47, n. 3, August 2006, p. 811-836.
- FURTADO, P.; CARVALHO, M. Compartilhamento da informação como elemento de coordenação da cadeia de suprimento. **Gestão & Produção**, v. 12, n.1, 2005, p. 39-53.
- GAITHER, G. FRAZIER, G. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- GIBSON, B.; MENTZER, J.; COOK, R. Supply chain management: the pursuit of a consensus definition. **Journal of Business Logistics**, v. 26, n. 2, 2005, p. 17-25.
- GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5ª ed. – 7ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.
- GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa nas Organizações - Paradigmas Estratégicas e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, Mar/Abr 1995: p. 57-63.
- GUSTAFSSON A. Retail requirements on logistic service. In: Anais do EurOMA and POMS joint international Conference, 2003.
- HARLAND, C. M. Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks. *British Journal of Management*, Vol. 7 Special Issue, S63-S80, 1996.
- HOEKSTRA, Sjoerd; ROMME, Jac. *Integrated logistics structures: developing customer oriented goods flow*. London, McGraw-Hill, 1992.
- JULIANELLI, L.. Comparação entre as abordagens Top-Down e Bottom-Up para Previsão de Vendas. Artigos COPPEAD 2004.
- JULIANELLI, L.. Problemas de julgamento e tomada de decisão no atendimento da demanda. Artigos COPPEAD 2007.
- JULIANELLI, L.. Motivadores para implementação de iniciativas de colaboração no processo de planejamento de demanda. **Tecnológica**, ano XI, n. 124, mar. 2006.
- LALONDE, B.J. & ZINSZER, P.H. (1976) - *Customer service: meaning and measurement*. Chicago: National Council of Physical Distribution Management.
- LAMBERT, Douglas M.; COOPER, Martha C.; PUGH, Janus. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *International Journal of Logistics Management*, vol. 9, no. 2, 1998
- LEE, H.L, P. PADMANABHAN, AND S. WHANG, "Information Distortion in a Supply Chain: The Bullwhip Effect," *Management Science* 1997

- LEE, Hau L.; PADMANABHAN, V.; WHANG, Seungjin. Information distortion in a supply chain: the bullwhip effect. *Management Science*, vol. 50, no. 12, 2004
- MALHOTRA, N. K. *Introdução à Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- MASON-JONES, Rachel; TOWILL, Denis R. Information enrichment: designing the supply chain for competitive advantage. *Journal of Supply Chain Management*, vol. 2, no. 4, 1997.
- MENTZER, John T. *et al. Defining Supply Chain Management*. *Journal of Business Logistics*. Vol. 22, No 2, 2001.
- MIGUEL, P. Estudo de caso na Engenharia de Produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, jan.-abr. 2007, p. 216-229.
- NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. *Cadernos de Pesquisas em Administração*, v. 1, n. 3, Jul/Dez 1996: 01-05.
- OUYANG, Y. The effect of information sharing on supply chain stability and the bullwhip effect. **European Journal of Operation Research**, v. 182, n.3, 2007, p.1107-1121.
- PATTON, M. **Qualitative evaluation and research methods**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.
- PEIXOTO, E.; PINTO, L. Gerenciamento de estoques via previsão de vendas agregadas utilizando simulação. **Produção**, v. 16, n. 3, set.-dez. 2006, p. 569-581.
- PITASSI, C.; BARROS, M. Tecnologia e gestão estratégica: o caso da Vale Logística. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005. **Anais...** Brasília: Anpad, 2005.
- RIBEIRO, A.. O CPFR como Mecanismo de Integração da Cadeia de Suprimentos: Experiências de Implementação no Brasil e no Mundo. Artigos COPPEAD 2004.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**: guias de estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SALZANO, W. *Customer Service nas Atividades Logísticas*. São Paulo: IMAM, 2008.
- SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, P. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**: atingindo competitividade nas operações industriais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- SIMCHI-LEVI, David; KAMINSKY, Philip; SIMCHI-LEVI, David. *Cadeia de suprimentos: projeto e gestão: conceitos, estratégias e estudos de caso*. Porto Alegre: Bookman, 2003
- SOARES, H.; PEREIRA, N. Da gestão de demanda ao planejamento de operações: uma revisão da literatura. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26, 2006. **Anais...** Fortaleza: ABEPRO, 2006.
- STANK, T.; DAVIS, B.; FUGATE, B. A strategic framework for supply chain oriented logistics. **Journal of Business Logistics**, v. 26, n.2, 2005, p. 27-45.
- STOCK, J.; LAMBERT, D. **Strategic logistics management**. 3. ed. Boston: McGraw-Hill, 1993.

- STOCK, J.; LAMBERT, D. **Strategic logistics management**. 4. ed. Boston: McGraw-Hill, 2000.
- THIOLLENT, M. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- VALENTIM, A.; NOGUEIRA, H.; PINTO Jr., D. Pesquisa sobre a integração da logística com o marketing em empresas de grande porte. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3, 2006. **Anais...** Resende: AEDB, 2006.
- VERGARA, S. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- VILLALOBOS, J. Marketing logístico. **Cuadernos de Estudios Empresariales**, n. 14, 2004, p. 63-86.
- WARBURTON, R. An analytical investigation of the bullwhip effect. **Production and Operations Management**, v. 13, n. 2, summer 2004. p. 150-160.
- WANKE, P. **Gestão de estoques na cadeia de suprimentos**: decisões e modelos quantitativos. São Paulo: Atlas, 2003.
- WANKE, P.. Estratégia de Posicionamento Logístico: Conceitos, Implicações e Análise da Realidade Brasileira. Artigos COPPEAD 2001.
- WANKE, P.. Uma Revisão dos Programas de Resposta Rápida: ECR, CRP, VMI, CPFR, JIT II. Artigos COPPEAD 2004.
- WU, D.; KATOK, E. Learning, communication, and the bullwhip effect. **Journal of Operation Management**, v. 24, n.6, 2006, p. 839- 850.
- YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- ZHU, K.; ZHANG, R.; TSUNG, F. Pushing quality improvement along supply chains. **Management Science**, 53, n.3, March 2007, p. 421- 436.