

NÍVEL DE SERVIÇO LOGÍSTICO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE BEBIDAS DA PARAÍBA

Liliane Sena da Silva (UEPB)
lilianesena@yahoo.com.br



Com as constantes inovações do ambiente competitivo em que se encontra o mercado, a existência de consumidores exigentes, com diferentes necessidades a serem atendidas, faz com que as empresas busquem novas formas de gestão de seus negócios de maneira a garantir a fidelização de seus parceiros e clientes.

Em resposta a esta necessidade, surgem várias alternativas para o panorama frenético da atualidade. Dentre estas, os serviços têm se mostrado fator essencial para a diferenciação de um produto, e a maneira mais eficaz de se agregar serviços encontra-se no planejamento logístico.

Desta maneira, este trabalho apresenta um estudo de caso em uma empresa de bebidas e, para este panorama, sugere o seguinte questionamento: os indicadores logísticos citados na literatura para a qualificação do nível de serviço são relevantes na indústria de bebidas?

Palavras-chaves: Nível de Serviço, Planejamento Logístico, Indicadores de Desempenho, Disponibilidade, Bebidas.

1. Introdução

Logística é a parte do Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, materiais semi-acabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes (COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT, 2006).

Em uma primeira fase, a logística foi aplicada de forma fragmentada, onde se buscou melhorar o desempenho individual de cada uma das atividades básicas de um negócio (comprar, produzir, gerenciar estoques, transportes e distribuição) - muitas vezes de forma isolada. Ou seja, não havia uma abordagem sistêmica, a ênfase era funcional e a execução dava-se por departamentos especializados.

No momento seguinte, diversos fatores evidenciaram o imperativo de que as atividades funcionais deveriam ser executadas de forma integrada e harmoniosa para obter-se uma boa performance da organização.

O avanço na tecnologia da informação e a adoção de um gerenciamento orientado para processos facilitaram essa mudança. Essa etapa é conhecida como Logística Integrada. Isto culminou com a percepção de que o processo logístico não começa e nem termina nos limites da própria empresa. Na verdade, o início se dá na correta escolha e no estabelecimento de parcerias com fornecedores, exigindo ademais que o canal de distribuição esteja apto a atender plenamente às necessidades e expectativas do cliente final.

Com as constantes inovações e mudanças do ambiente competitivo em que se encontra o mercado, a existência de consumidores exigentes, com diferentes necessidades a serem atendidas, faz com que as empresas busquem novas formas de gestão de seus negócios de maneira a garantir a fidelização de seus parceiros e clientes.

Em resposta a esta necessidade, surgem várias alternativas para o panorama frenético da atualidade. Dentre estas, os serviços têm se mostrado fator vital para a diferenciação de um produto, e a maneira mais eficaz de se agregar serviços encontra-se no planejamento logístico.

Ballou (2001) relata que o planejamento logístico tem por objetivo contribuir na determinação e elaboração de diretrizes cruciais ao desenvolvimento das atividades logísticas, dentre as quais o nível de serviço oferecido aos clientes.

O fato de ter o produto certo para o público certo é uma questão de marketing, fundamental para a sobrevivência da empresa. Porém, estar no momento certo, na hora certa, pelo preço justo e na conveniência deste público, é uma questão de logística; diferencial este que impacta diretamente na decisão de compra dos clientes e que irá garantir a excelência do nível de serviço prestado.

Wood et al. (1999) descrevem que o serviço ao cliente é o conjunto de atividades desenvolvidas pela empresa na busca da satisfação dos clientes, proporcionando ao mesmo tempo, uma percepção de que a empresa pode ser um ótimo parceiro comercial.

Como a competição não acontece apenas entre uma empresa e outra, mas entre cadeias de suprimentos, a excelência no nível de serviço oferecido ao cliente, tende a aumentar de modo substancial o valor agregado em toda cadeia de suprimentos (CONCEIÇÃO, 2004).

Desta maneira, este trabalho apresenta um estudo de caso em uma empresa de bebidas da Paraíba e, para este panorama, sugere o seguinte questionamento: os indicadores logísticos citados na literatura para a qualificação do nível de serviço são relevantes na indústria de bebidas?

2. Justificativa

Os gastos com logística são bastante relevantes, em todo o mundo, representando de 5 a 35% do valor das vendas dependendo do tipo de atividade, da operação e da relação peso/valor dos produtos e materiais (Bowersox e Closs, 2001).

A relevância da logística é influenciada diretamente pelos custos associados a suas atividades (BALLOU, 1993). Sistemas logísticos eficientes são, portanto, a base para o comércio e um fator-chave para a manutenção do alto padrão de vida nos países desenvolvidos. Quanto maior e mais sofisticado for o desenvolvimento operacional destes sistemas, e quanto mais baratas forem suas movimentações e armazenagens, mais livre será a troca de materiais, e em consequência, melhor será seu nível de serviço.

Costumava-se tratar os requisitos de serviço do cliente como um nível fixo, geralmente determinado pelo pessoal de vendas, por estes terem maior contato com os clientes. Atualmente, existe um grande foco no consumidor, e as empresas reconhecem que a escolha do cliente, influenciada pelos níveis de serviço logístico oferecido, é a principal garantia de retornos financeiros futuros.

Em pesquisa realizada pelo CEFET-PR (REAES 2001) em 98 empresas cadastradas no FIEP para medir o grau de importância atribuída aos diversos indicadores de desempenho das atividades logísticas, verificou-se que os indicadores tidos como mais importantes para as empresas são os que medem o nível de serviço aos clientes e os de *benchmarking*. E surpreendentemente, os tidos como os de menos importância são os que avaliam produtividade e qualidade. Verificou-se ainda nesta pesquisa que as empresas estão mais satisfeitas com os resultados avaliados pelos indicadores de produtividade e serviço ao cliente.

Portanto, torna-se necessário conduzir pesquisas com o objetivo de investigar como as empresas estão avaliando o nível de serviço logístico prestado pelos seus fornecedores - considerando clientes e fornecedores como elos de uma cadeia de suprimentos - de maneira tal que a seleção de indicadores venha a posicionar a atuação de cada elo quanto ao nível de serviço prestado aos seus parceiros.

3. Revisão da Literatura

A busca pela diferenciação do serviço oferecido faz com que a Logística assuma um papel relevante para a manutenção dos clientes.

Segundo Slack et al (2000) a logística representa uma extensão da gestão da distribuição física (operação de fornecimento ao cliente) e corresponde à gestão do fluxo de materiais e, também, informações da organização até os clientes.

Existem várias definições para o conceito de serviço ao cliente, que variam, por exemplo, quanto ao elo no canal de distribuição tratado, o setor em estudo ou mesmo a visão entre as distintas empresas-cliente.

Embora Emerson e Grimm (1996) apud Goldsmid (2003) afirmem que o serviço ao cliente integre as funções de marketing e logística, para fins deste trabalho será utilizado o conceito

de Lambert e Stock (1993), que vêm serviço ao cliente como um resultado do sistema logístico.

Pensar o serviço ao cliente como a criação das utilidades logísticas de tempo e lugar (LAMBERT E STOCK; 1993, BOWERSOX E CLOSS; 1996) equivale a considerar que o produto não tem valor se não estiver disponível ao cliente na hora e no lugar desejados. A este conceito, Emerson e Grimm (1996) acrescentam a idéia de forma, visto que o produto deveria estar, também, sem avarias. Assim, para Christopher (1997), o serviço ao cliente seria composto por uma série de fatores que, em última análise, seriam responsáveis por fazer o produto disponível. Para fins deste trabalho, entenderemos tais fatores como medidores de desempenho do serviço ao cliente, ou, simplesmente, indicadores de nível de serviço.

A tabela 1 indica o resultado de algumas pesquisas sobre os indicadores de desempenho mais utilizados na Logística.

| INDICADOR | % DE CLIENTES QUE USAM O INDICADOR | % DE CLIENTES QUE O RECONHECEM COMO MUITO IMPORTANTE |
|--|---|---|
| Entregas 100% no prazo | 86 | 91 |
| Preenchimento 100% nas ordens de venda | 75 | 88 |
| Acuracidade das Faturas (faturas sem erros) | 69 | 77 |
| Performance no cumprimento dos prazos de entrega | 66 | 82 |
| Tempo de atendimento da ordem de venda | 63 | 78 |
| Excessos de Estoque / Pedidos pendentes (falta de estoque) | 62 | 84 |
| Quantidades entregues a mais ou a menos / Danos nas entregas | 61 | 73 |
| Itens de ordens de venda 100% atendidos | 55 | 84 |
| Devoluções e Reentregas | 44 | 63 |
| Custo de Frete | 44 | 68 |
| Tempo de resposta a consulta | 36 | 63 |
| Preenchimento de caixas / embalagens | 32 | 77 |

Tabela 1 - Indicadores Logísticos mais comuns

Fonte: *Keeping Score: Measuring the Business Value of Logistics in the Supply Chain*

Partindo do princípio de que as empresas e os clientes são diferentes, Lambert e Stock (1993) apud Gervásio (2004) sugerem alguns métodos para a determinação da estratégia de serviço ao cliente: definir o nível de serviço com base na reação dos consumidores aos stockouts;

analisar os trade-offs de custo da oferta do nível de serviço versus receita gerada pelas vendas; realizar análise ABC dos clientes e produtos para determinar a oferta de acordo com a rentabilidade do cliente; e efetuar auditorias para identificação do nível de serviço prestado e possíveis oportunidades.

Definida a estratégia de serviço ao cliente, é necessário que se mensure seu desempenho.

Para a mensuração do Nível de Serviço é importante destacar que antes da empresa definir quais serão os seus indicadores, deve identificar as necessidades e expectativas dos clientes, a forma como estas poderão ser mensuradas e os custos envolvidos nas mesmas.

Segundo Otto e Kotzab (2003), o ideal é proporcionar um ótimo nível de serviço a segmentos específicos de clientes. Depois que os segmentos estiverem identificados, será possível desenhar no papel um sistema logístico capaz de atender às exigências de cada um dos grupos de clientes.

Para Bowersox e Closs (1996) o serviço ao cliente poderia ser dividido então, em serviço básico e serviço de valor agregado, onde o serviço básico seria composto de três dimensões:

- Disponibilidade – se refere à capacidade de ter estoque quando o produto é desejado pelo cliente, sendo medida pela frequência de *stockout* - termo utilizado em logística para designar falta de estoque - pedidos entregues completos e percentual entregue do total encomendado;
- Desempenho operacional – abrange a idéia de entrega pontual, ou seja, consistência do tempo de ciclo, flexibilidade operacional e recuperação de falhas;
- Confiabilidade – habilidade em cumprir o nível de serviço combinado.

Já os serviços de valor agregado, diferente dos básicos, seriam desenvolvidos para clientes específicos, se adequando a cada caso, como sistemas de ressuprimento contínuo, estoque gerenciado pelo fornecedor, entre outros.

3.1 Pirâmide de Serviço ao Cliente

Servir os clientes como eles querem ser servidos e tornar a empresa de fácil negociação são objetivos competitivos que as empresas assumiram em meados da década de 90 (COPACINO, 1997). O foco na qualidade não apenas do produto, mas em especial, do serviço oferecido ao cliente impulsionou Copacino, a desenvolver um sistema estratégico conhecido por *Customer Service Pyramid* (Pirâmide de Serviço ao Cliente).

Por este sistema, as capacidades e programas do serviço ao cliente dividem-se em três segmentos, como mostra a figura 2. Na base da pirâmide está a **confiabilidade**. Alcançar a confiança do cliente significa executar o básico de maneira satisfatória – encurtando os tempos de pedidos, cumprindo prazos de entrega, realizando carregamentos sem perdas.

No passado, isto seria a excelência de um serviço; porém nos dias atuais faz-se necessário apresentar algo mais.

No segundo segmento apresenta-se a **resiliência**, ou seja, a habilidade de resistir ao fracasso dos serviços. Para evitar que isto aconteça, e se alcançar tal resiliência, a empresa deve buscar oferecer um ágil sistema de transporte; prover a comunicação entre os funcionários, de maneira que mudanças no status do pedido de determinado cliente sejam imediatamente detectadas por todos.

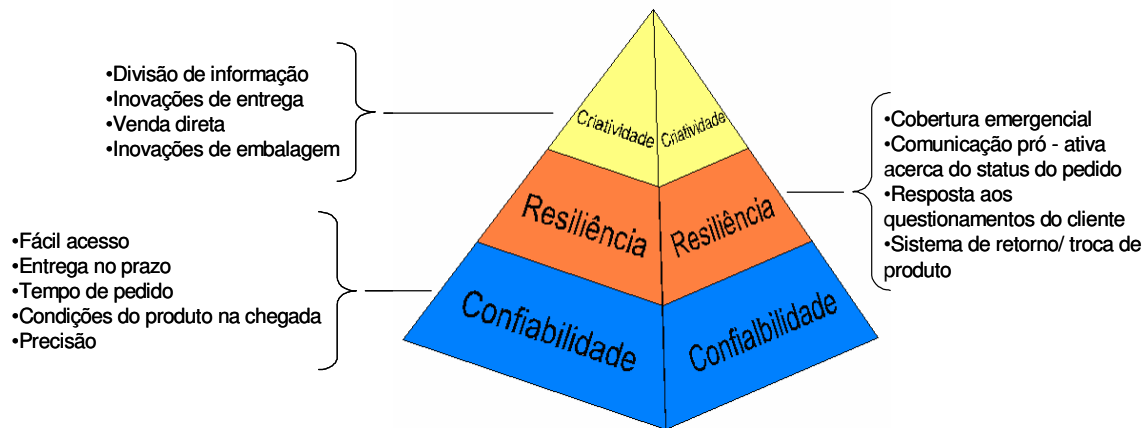


Figura 1 – Pirâmide de Serviço ao Cliente

No topo da pirâmide está a **criatividade**. Desenvolver programas de valor agregado, como inovações que reduzam os custos operacionais, e conseqüentemente, reduzam o valor do serviço oferecido, bem como customizar o serviço de acordo com as necessidades individuais de cada cliente como, por exemplo, carregamentos com *pallets* picados.

3.2 Indicadores de Nível de Serviço

Indicadores vêm sendo criados para avaliar a capacidade da organização de dispor de produtos e serviços de qualidade, entrega eficiente e outros atributos que garantam a total satisfação dos clientes (MIRANDA, 2001).

Algumas qualidades devem ser levadas em conta quando se vai obter um conjunto de medidores, para assim formar uma estrutura coerente. Portanto, para que sejam efetivos alguns desses atributos são: relevância; clareza e objetividade; confiabilidade; possibilidade de serem controlados pelas ações e capacidade de medir a eficiência, eficácia e a efetividade (CÂNEPA).

Segundo Attadia et al (2003) apud Globerson (1985), ao analisar a relação entre estratégias, ações e medições, recomenda que os sistemas de medição de desempenho (SMD) devem: (i) ser derivados da estratégia corporativa da empresa; (ii) fornecer uma retroalimentação (feedback) precisa; (iii) ter metas específicas e claras; e (iv) ser claramente definido e objetivo.

Bowersox et al (1986), agruparam os elementos do serviço ao cliente e os classificaram de acordo com sua importância relativa em quatro diferentes grupos. O primeiro comporta as medidas de disponibilidade de produto que é a capacidade de fornecer produtos no momento desejado pelos clientes.

O segundo grupo é o das medidas de desempenho operacional que são: velocidade de ciclo de pedido, flexibilidade do sistema de distribuição e capacidade de lidar com as falhas. Bowersox e Closs (2001) incluem neste grupo medidas de consistência.

A velocidade de ciclo de pedido é a percepção do cliente em relação ao tempo que se passou desde o momento em que o pedido foi feito até o momento do recebimento. As medidas de flexibilidade avaliam o esforço envolvido no fornecimento de serviços especiais, como na substituição de produtos, ou fornecimento de um serviço de transporte mais rápido. A correção de falhas mede a habilidade de responder a problemas como erros ou danos ao

produto (Bowersox et al, 1986). E a consistência avalia se a empresa é capaz de executar o serviço nos prazos esperados e de maneira constante (Bowersox e Closs, 2001).

O penúltimo grupo definido por Bowersox et al (1986) reúne as medidas que os autores classificam como relacionadas à qualidade. Estas medidas dizem respeito à capacidade da empresa de fornecer informações quanto ao status dos pedidos e fornecer suporte antes e após a venda.

No último grupo, Bowersox et al (1986) agrupam medidas genéricas que não se encaixam nos demais grupos; entretanto não citam nenhuma medida específica.

3.3 Histórico de Bebidas no Brasil

A cada dia que passa o mercado nos surpreende com novidades na área de bebidas. São combinações que excedem a imaginação do produtor, embalagens desenhadas especialmente para certos tipos de bebida. O mercado mundial de bebidas demonstra claramente que a diversificação de sabores e tipos de bebidas tende a aumentar. Cada vez mais o consumidor se preocupa com a própria saúde e conveniência e isso se reflete em seus hábitos de consumo.

A cerveja chegou no Brasil em 1808 trazida da Europa pela família Real Portuguesa. Durante a primeira metade do século XIX a cerveja ainda era restrita a uma pequena parcela da população quando só havia marcas importadas. Em 27 de Outubro de 1836, através do anúncio do Jornal do Comércio, Rio de Janeiro, surge a notícia de fabricação de cerveja no Brasil. A concretização deste anúncio aconteceu em 1885 quando a fábrica Antarctica Paulista que fabricava somente gelo e produtos alimentícios passou também a fabricar cerveja.

Em 1888, o suíço Joseph Villiger registrou na Junta Comercial da Capital do Império, a marca Brahma, e seis anos depois ocorreu a associação com a Cervejaria Georg Maschke & Cia. A formação dessas empresas constituiu uma nova empresa que aperfeiçoou a fabricação da cerveja. Em 1904 formou-se a Companhia Cervejaria Brahma como sociedade anônima. A operação mais antiga de refrigerantes no Brasil iniciou em Santa Maria, Rio Grande do Sul, com a Fábrica Cyrilla de Bebidas. Fundada por filhos de imigrantes alemães, iniciou a produção de refrigerantes em 1906.

O mercado de bebidas assume importância com o crescimento da renda de um país, onde as pessoas deixam de beber apenas água e passam a consumir outros produtos de maior valor agregado.

Atualmente o Brasil apresenta uma posição de destaque no mercado mundial de bebidas, sendo extremamente significativo no que tange a arrecadação de impostos por parte dos governos estaduais. No segmento de cervejas, o país é o quarto maior produtor, com cerca de 8,5 bilhões de litros por ano. No segmento de refrigerantes, ocupa também a quarta posição, com 11 bilhões de litros por ano (BRINGHEINT, 2005).

4. Metodologia

O procedimento metodológico utilizado neste trabalho é um estudo de caso, com pesquisa de campo, de maneira a diagnosticar o nível de serviço de uma empresa de bebidas da Paraíba.

4.1 Tipologia da Pesquisa

No que se refere à caracterização da pesquisa, o estudo é qualitativo de caráter exploratório-descritivo, com base nos procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica e coleta de dados. Configura-se como descritiva, porque os dados são observados, registrados, analisados,

classificados e interpretados, sem a interferência do pesquisador. É exploratória porque proporciona maiores informações sobre o assunto a ser investigado.

Primeiramente realizou-se uma pesquisa bibliográfica literária para conhecimento das variadas conceituações de serviço ao cliente, bem como os resultados de avaliações de desempenho do serviço prestado por empresas localizadas no Brasil, obtendo exemplos dos indicadores mais utilizados pelas mesmas.

O ambiente da pesquisa é o mercado de bebidas da Paraíba, atendido por uma empresa multinacional pertencente à indústria de bebidas, localizada no distrito industrial de João Pessoa – PB.

4.3 Instrumento da Coleta de Dados

Para a coleta dos dados descritivos foi utilizado como instrumento medidor de nível de serviço um questionário adaptado do desenvolvido pelo Centro de Estudos em Logística (CEL) – COPPEAD/UFRJ, sobre uma Pesquisa Benchmark – Serviço ao Cliente, preenchido em entrevistas de campo realizadas com uma amostra de clientes da empresa em estudo.

O objetivo do questionário é disponibilizar informações com relação ao Nível de Serviço da empresa, considerando:

- A percepção do cliente sobre o desempenho geral do mercado;
- A expectativa mínima do cliente;
- A percepção do cliente sobre o desempenho da empresa em estudo.

4.4 Limitações do Método

As limitações deste estudo são diversas, ocorrendo desde a coleta de dados até a análise dos mesmos.

Deve-se levar em conta os limites pertinentes a qualquer pesquisa que utiliza questionário com perguntas fechadas, como o estímulo à sugestão de respostas que não seriam naturalmente formuladas pelo respondente, a influência da seqüência das perguntas, da ordem de apresentação das alternativas e possível má compreensão das questões. Os itens mencionados podem ser motivos de viés nas respostas.

Por fim, condições situacionais como constrangimento, pressa ou desconhecimento do assunto específico podem levar o respondente a fornecer respostas inadequadas ou mesmo inverídicas. Nuances estas que não podem ser percebidas na análise dos dados.

5. Resultados

5.1 Caracterização dos Clientes

Para comprovar que os serviços têm se mostrado fator essencial para a diferenciação de um produto, com elevado peso para garantia da fidelização de clientes, iniciou-se a aplicação do questionário solicitando que os clientes distribuíssem 100 pontos entre os fatores que influenciam na sua decisão de compra, visando identificar a importância de cada um na decisão de seleção de um determinado fornecedor.

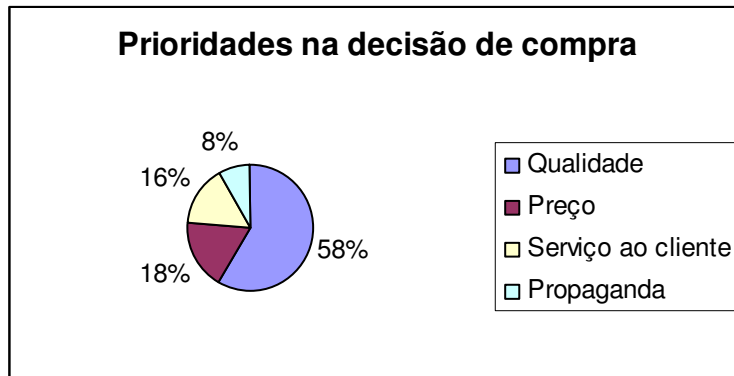


Figura 2 - Prioridades na decisão de compra

Pode-se verificar, então, que o Serviço ao Cliente é um fator quase tão relevante quanto o preço da mercadoria, ficando com um peso de 16% na decisão de escolha do fornecedor.

5.2 Dimensões para Análise dos Resultados

A seguir as dimensões de análise presentes no método desenvolvido pelo Centro de Estudos em Logística (CEL) – COPPEAD/UFRJ, sobre uma Pesquisa Benchmark – Serviço ao Cliente e, adaptado para este estudo, com seus respectivos resultados.

5.2.1 Disponibilidade de Produto

Supondo um total de 100% que o cliente gostaria de encomendar, foi questionado quanto por cento o solicitante realmente consegue confirmar. A figura 3 mostra que, para a empresa em estudo, os clientes conseguem conformar 89% dos pedidos.

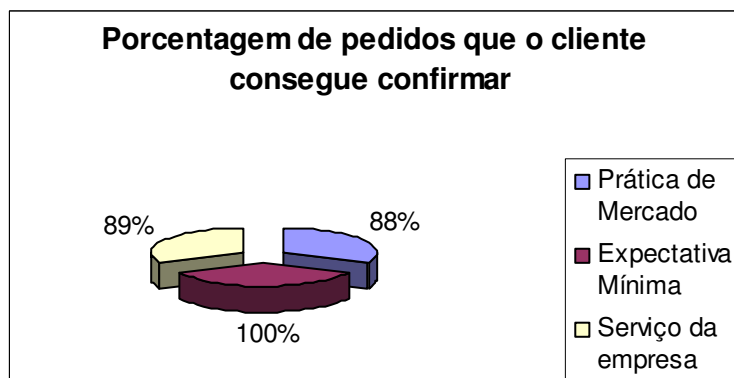


Figura 3 - Porcentagem de pedidos que o cliente consegue confirmar

A empresa em estudo enxerga o nível de serviço apenas como uma variável quantitativa, calculada como sendo:

$$NS = \frac{\text{Volume}_{\text{ não _atendido}}}{\text{Volume}_{\text{ total _negociado}}}$$

Cujo resultado, para que se considere um nível de serviço adequado à dinâmica do mercado de bebidas, deve ser inferior a uma meta estabelecida pela gerência corporativa de 27%. Como esta meta baseia-se apenas quantitativamente em termos de volume, a essência deste trabalho é a caracterização qualitativa do serviço oferecido pela empresa, isto é, entender o

que está por traz deste número, em termos de satisfação do cliente e propensão a continuar sendo fiel a seus produtos.

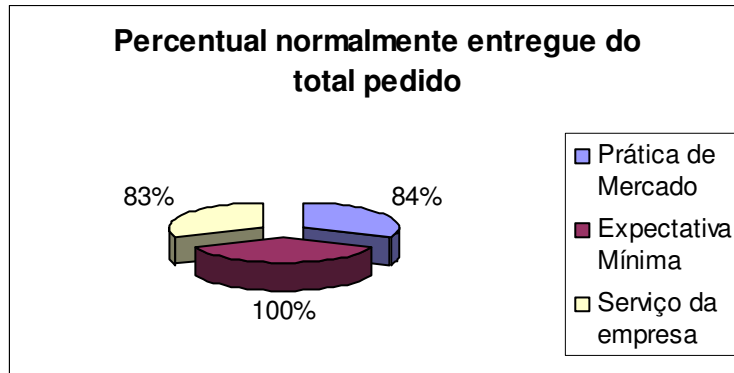


Figura 4 - Percentual normalmente entregue do total pedido

Pode-se considerar, portanto, que, a empresa entende por Nível de Serviço efetivamente a percentagem de falta de produto - indisponibilidade. Na figura 4 pode-se observar que, o desempenho geral de disponibilidade de produto entre os meses de Novembro/2007 a Janeiro/2008 está dentro da meta dos 27% admissíveis de falta (a Figura 4 mostra uma indisponibilidade de 17%).

5.2.2 Frequência de Entrega, Tempo de Ciclo de Pedido e Consistência do Prazo de Entrega

Devido à elevada dinamicidade que caracteriza o mercado de bebidas, dependendo do porte do estabelecimento, observa-se uma frequência média de entregas de três a quatro vezes por semana, o que significa que, em geral, o pedido é feito no dia anterior à entrega. A média do tempo de recebimento do produto após a confirmação do pedido para o Serviço da empresa em estudo é de 1,2 dias.

O principal motivo de reclamação - considerado a falha que gera maior nível de transtorno - são os atrasos. Para este panorama, a figura 5 apresenta uma deficiência do Serviço da empresa em estudo comparada à Prática de Mercado.

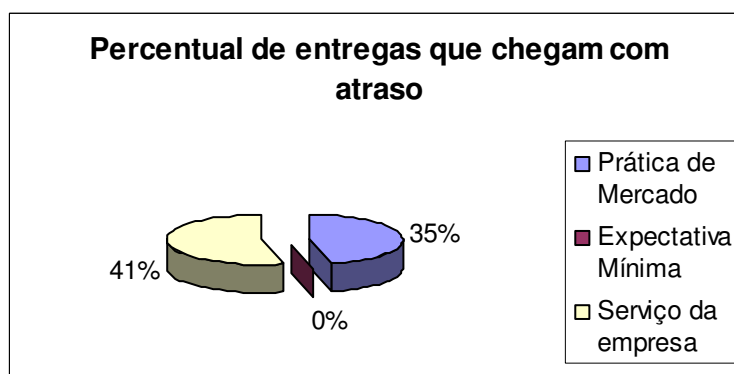


Figura 5 - Percentual de entregas que chegam com atraso

5.2.3 Flexibilidade do Sistema de Distribuição

Considerando o nível de importância para seu processo de suprimento, os clientes foram questionados sobre a necessidade de condições especiais de entrega. Do total entrevistado, 28% dão importância mediana a horários especiais de entrega (como entregas noturnas), 35% dão muita importância ao adiantamento de entregas, enquanto 48% consideram entregas urgentes de extrema importância ao andamento de seu processo de suprimentos, pois mesmo que não sejam frequentes, não podem falhar quando solicitadas. O percentual médio de pedidos sujeito a alguma das condições especiais de entrega supracitadas é de 30%. Diante dessa necessidade dos clientes, o desempenho avaliado é apresentado na figura 6, onde se pode perceber que apenas 45% das solicitações especiais são atendidas pela empresa em estudo de maneira satisfatória.

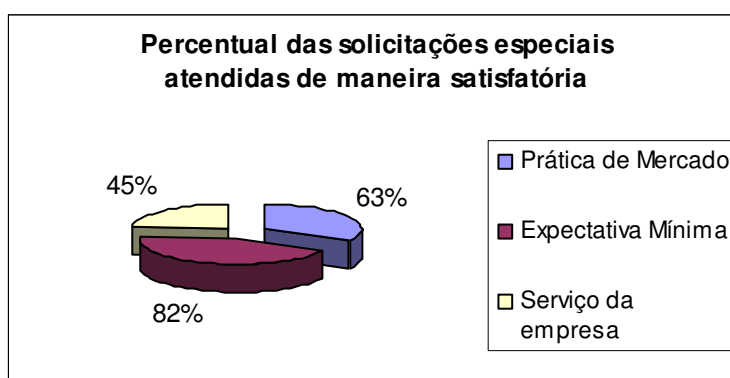


Figura 6 - Percentual das solicitações especiais atendidas de maneira satisfatória

5.2.4 Sistema de Remediação de Falhas

Algumas falhas no processo de distribuição de bebidas podem gerar elevado nível de transtorno aos clientes. Por isso lhes foi solicitado que classificassem qual o nível de transtorno gerado na ocorrência de falhas como avarias no produto, mercadoria trocada, ou atrasos no processo de suprimento. A figura 7 mostra, por exemplo, que o nível de transtorno máximo se dá em maioria para a falha 'atraso', visto que 31% dos entrevistados consideram o atraso a causa de 'muito transtorno' para seu processo de suprimento e 24% consideram o atraso a causa de transtorno mediano. Em contra-partida, 78% dos entrevistados acham que uma mercadoria trocada gera pouco transtorno para seu processo, e quando questionados sobre este posicionamento, a justificativa se dá ao passo de que são poucas as vezes que isso ocorre.

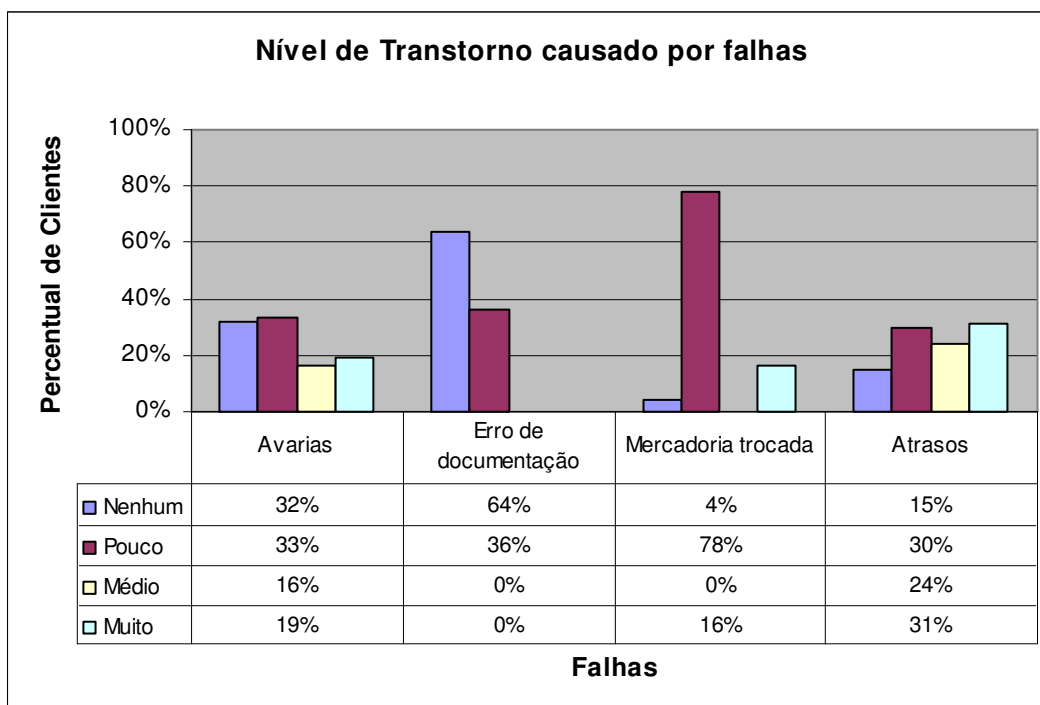


Figura 7 - Estratificação do Nível de Transtorno causado por falhas segundo a opinião de clientes

De um percentual geral de 18% para a Prática de Mercado de pedidos que resultam em reclamações ao fornecedor, e diante de uma Expectativa Mínima de 0 (zero) reclamações, os clientes da empresa em estudo apresentam um percentual de 28% de pedidos que resultam em reclamações ao fornecedor. Deste total reclamado, o tempo médio de demora entre o momento em que a falha foi informada e quando a falha é remediada é de 4,5 dias para o Serviço da empresa, contra 4,0 dias para a Prática de Mercado, o que aponta um atraso de 0,5 dia do Serviço da empresa em relação aos demais fornecedores.

5.2.5 Apoio na Entrega Física

Alguns aspectos devem ser levados em consideração no momento da entrega física do produto, para que o serviço mantenha um padrão elevado. Portanto, foi solicitado aos entrevistados que dessem nota de 1 – péssima – a 5 – excelente quanto à qualidade do apoio na entrega física do material. Considerando que 97% dos clientes responderam ter uma Expectativa Mínima de excelência (nota 5) nos três aspectos a seguir avaliados, tem-se como resultado para a Prática de Mercado que 54% dos entrevistados consideram o preparo do pessoal de entrega excelente e os outros 46% consideram-no bom. Quanto ao desempenho da empresa em estudo, 83% dos clientes julgaram-no excelente.

Quanto à pontualidade, tem-se como resultado para a Prática de Mercado 52% dos entrevistados consideram-na excelente, enquanto 28% a consideram boa, e os 20% restantes julgaram o padrão de pontualidade do mercado fornecedor de bebidas como mediano. A pontualidade na entrega do serviço da empresa está representado na figura 8.

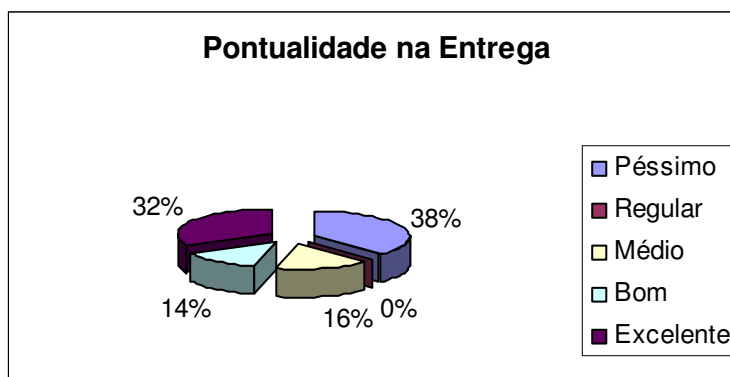


Figura 8 – Pontualidade na entrega

No que se refere à rapidez na descarga, tanto para a Prática de Mercado Fornecedor, Expectativa Mínima e Serviço da empresa em estudo, os clientes entrevistados consideram-na excelente.

5. Conclusões

Esta pesquisa confirma a afirmação de Christopher (1997), de que os clientes são diferentes quanto a suas necessidades de serviços, e de que o planejamento dos serviços logísticos tem potencial para auxiliar o fornecedor a alcançar vantagem competitiva de diferenciação.

As empresas que têm o Nível de Serviço como um de seus indicadores logísticos - assim como a estudada neste trabalho -, costumam simplificar a definição deste indicador tão abrangente e significativo para uma questão de indisponibilidade, o que comprovamos não ser suficiente para a qualificação de um serviço, visto que este abrange também conceitos qualitativos peculiares à necessidade de cada sistema de suprimentos.

Muitos são os indicadores sugeridos pela bibliografia para mensuração do nível de serviço, porém, diante da análise de seus resultados, a melhoria do serviço é um fator peculiar às empresas de acordo com seus objetivos de excelência.

Foi constatado que, no que se refere à disponibilidade de produto, o serviço da empresa estudada entre os três meses de análise – Novembro/2007 a Janeiro/2008 - apresenta um percentual de 17% de falta de produto. Como a meta de indisponibilidade da empresa para o referido período é de 27%, conclui-se que este item encontra-se satisfatório para sua ótica interna.

Para a dimensão condições especiais de entrega, entendidas como particularidades para a eficiência de cada sistema de suprimento entrevistado, o serviço da empresa se mostrou incapaz de atendê-las em 55% dos casos, enquanto seus concorrentes costumam falhar em apenas 37% das vezes que são solicitadas condições especiais como entrega noturna, adiantamento na entrega ou entregas urgentes.

Quando questionados sobre o transtorno que falhas como atrasos, avarias, erro de documentação ou mercadorias trocadas poderiam causar para seu sistema de suprimentos, a falha ‘atraso’ é apontada como causa de ‘muito transtorno’ para 31% dos clientes, especialmente pela frequência com que ela ocorre. Então, para a dimensão sistema de remediação de falhas, de um total de 28% de pedidos que resultam em reclamações ao

fornecedor, a empresa estudada demora 4,5 dias para reparar a falha, contra 4,0 dias da prática de mercado fornecedor.

Na dimensão de apoio na entrega física, 83% dos clientes entrevistados julgaram o serviço da empresa estudada como excelente no quesito preparação dos atendentes, porém no quesito pontualidade, 38% julgaram o serviço como péssimo.

5.1 Considerações Finais

Diante dos resultados apresentados, pode-se concluir que cabe à empresa focar no preenchimento das lacunas diagnosticadas, buscando formas de minimizar o atraso médio de suas entregas; conhecer melhor as necessidades individuais de seus clientes, de maneira a satisfazer suas condições especiais de entrega; e trabalhar para melhoria contínua do seu serviço de distribuição, ficando como sugestão da autora, um estudo para otimização de rotas e análise da capacidade da frota de caminhões, cujos detalhes fogem ao objetivo deste trabalho.

Referências

- ATTADIA, L.C.L.; MARTINS R.A.** *Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua*. ISSN 0103-6513. Prod. vol.13 no.2 São Paulo, 2003.
- BALLOU, R.H.** *Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. Tradução Hugo T. Yoshizaki. – São Paulo: Atlas, 1993.
- BALLOU, R. H.** *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. 4ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D.J.; HELFERICH, O. K.** *Logistical management*. New York: Macmillan, 1986. 586 p.
- CÁNEPA D.; LUDWIG V.S.** *Avaliação de desempenho empresarial: estudo de caso de uma agroindústria no RS*. UFRGS. Disponível em: [http://www.ufrgs.br/necon/1ade\(3\).pdf](http://www.ufrgs.br/necon/1ade(3).pdf) Acesso em 28 de Abril de 2007.
- CONCEIÇÃO, S. V.; QUINTÃO, R. T.** *Avaliação do desempenho logístico da cadeia brasileira de suprimentos de refrigerantes*. São Carlos, SP; 2004.
- COPACINO, W. C.** *Supply Chain Management: The basic and beyond*. ISBN 1574440748. CRC Press, 1997.
- CHRISTOPHER, M.** *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimento: estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços*. São Paulo: Pioneira; 1997.
- EMERSON, C. J.; GRIMM, C. M.** *Logistics and marketing components of customer service: an empirical test of the Mentzer, Gomes and Krapfel model*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. vol.26 nº8, p. 29-42; 1996.
- GERVÁSIO, M.H. T.** *Mensuração de desempenho logístico um estudo de casos em quatro empresas multinacionais atuantes no Brasil*. Rio de Janeiro: UFRJ, COPPEAD, 2004.
- GIACOBBO, F.** *Planejamento Logístico: uma ferramenta para o aprimoramento do nível de serviço*. PPGEP/RS.
- GLOBERSON, S.** *Issues in developing a performance criteria system for an organization*. International Journal of Production Research, v. 23, n. 4, p. 639-646, 1985.
- LAMBERT, D.M; STOCK, J.R.** *Strategic Logistics Management*. Homewood, Ill.: R.D. Irwin, 1993. 862p.
- MIRANDA, R. C.** *Inteligência Organizacional e Competitiva. R. Balanced Scorecard*. In:TARAPANOFF, K. (Org.)Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.
- OTTO, A.; KOTZAB, H.** *Does supply chain management really pay? Six perspectives to measure the performance of managing a supply chain*. European Journal of Operational Research. V. 144, pp 306-320, 2003.
- REAES, P. A.** Indicadores e padrões para o monitoramento de desempenho da logística industrial. CEFET/PR, 2001.

SLACK, N. *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 2000.

WOOD, D. F.; WARDLOW, D. L.; MURPHY, P. R.; JOHNSON, J. C. *Contemporary logistics*. –7ª ed.
New Jersey: Prentice Hall, 1999.