# 2
# Referencial Teórico

## 2.1
## Cadeia de Suprimentos

Anterior à utilização do conceito da cadeia de suprimento, as organizações empresariais (fornecedores de matérias primas, fabricantes, centros de distribuição, transportadores, distribuidores e varejo) trabalhavam de forma individualizada, onde cada integrante da cadeia traçava seu objetivo de produção, compra e armazenagem individualmente. Em conseqüência, as empresas possuíam dificuldades em planejar e controlar seus estoques e suas compras. Dificuldades também existiam na previsão da demanda, gerando altos custos de armazenagem, transporte e prejuízo por falta de produto no mercado.

Segundo Rudberg e Olhager (2002), a primeira fase da logística era dividida entre gerenciamento de material e distribuição física. O gerenciamento de material tinha a função principal de gerenciar o fluxo de materiais entre as empresas, planejando e controlando o transporte de suprimento e inventário de matéria-prima. A distribuição física tinha como objetivo fazer chegar o produto aos consumidores.

Com o passar dos anos, graças ao desenvolvimento tecnológico, o aumento no número de insumos e fornecedores e o aumento da proliferação de produtos, as organizações foram forçadas a buscar soluções que pudessem interagir com as novas mudanças globais. Essas mudanças vieram com o surgimento da globalização que resultaram na desregulamentação econômica, no aumento das distâncias geográficas entre os integrantes da cadeia, no ciclo de vida mais curto dos produtos e na presença de clientes cada vez mais exigentes.

A visão da cadeia de suprimento veio trazer soluções para os problemas enfrentados atualmente, na busca por trocas de informações entre os elos mais importantes da cadeia de suprimento, mais eficiência e planejamento de estratégia em conjunto.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

O termo cadeia de suprimento, segundo Cooper, Lambert e Pagh (1997), apareceu pela primeira vez em 1982 e aproximadamente em 1990 acadêmicos descreveram o *Supply Chain Management* de um ponto de vista teórico, para diferenciar fluxos de materiais dos fluxos de informações. Alguns autores usam o termo *Supply Network*[2] para a cadeia de suprimento, segundo Rice e Hoppe (2001), porque eles consideram o *network* como um termo mais adequado para o processo de relacionamento de negócios entre empresas com o mesmo objetivo.

Harland (1996) afirma que existem diferentes significados do termo *supply chain management*, alguns o utilizam como um processo de gerenciamento, outros utilizam para a estrutura organizacional do negócio.

A Cadeia de Suprimento, representada na Figura 1, vem a ser a integração logística para ajudar a organizar e a interligar todos os setores das empresas, como o suprimento de matéria-prima (produtor), a manufatura, distribuição, varejo e até o serviço prestado ao consumidor.

A Figura 1 apresenta todos os elos da cadeia de suprimento que possuem uma grande quantidade e qualidade de informações quando interligados. Informações estas que precisam ser analisadas e aproveitadas, mas perdem sentido quando seus trabalhos são isolados sem intercomunicação entre os outros departamentos e entre os elos da cadeia de suprimento. Sendo assim, ocorre perda de informações importantes, gerando custos mais altos.

Segundo Beamon (1998), a cadeia de suprimento pode ser definida como um processo integrado de várias empresas trabalhando juntas em um esforço comum para adquirir matéria-prima, transformá-la em produto semi-acabado para empresas de transformação, ou acabado, e entregar nas empresas de manufatura ou no mercado varejista (lojas, supermercados, mercados, redes de lojas ou mercados, etc.).

Balsmeier e Voisia (1996) abordam que a cadeia de suprimento inclui uma rede de facilitadores para a distribuição física, inserindo a esta rede a tecnologia, o

---

[2] Rede de Suprimentos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

processo de manufatura na produção de bens finais e a entrega do bem ao cliente final.

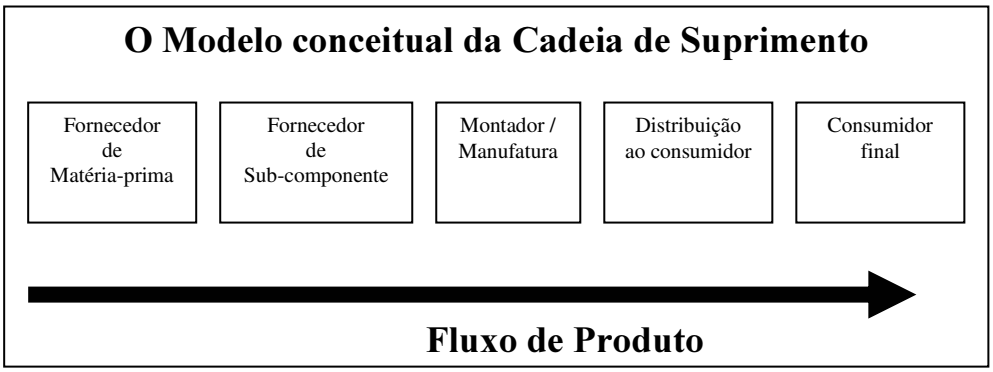


Figura 1. Modelo Conceitual da Cadeia de Suprimento / Fonte: Balsmeier e Voisin (1996).

Atualmente, a cadeia de suprimentos é tradicionalmente caracterizada por fluxo de materiais para frente e fluxo de informações para trás, como apresentado na Figura 2. As informações vão ajudar as estratégias a aumentar a eficiência dos fluxos de materiais, a reduzir custos e problemas que podem estar ocorrendo em determinados departamentos e elos da cadeia de suprimento. O transporte é o elo da cadeia que irá movimentar os materiais até o cliente.

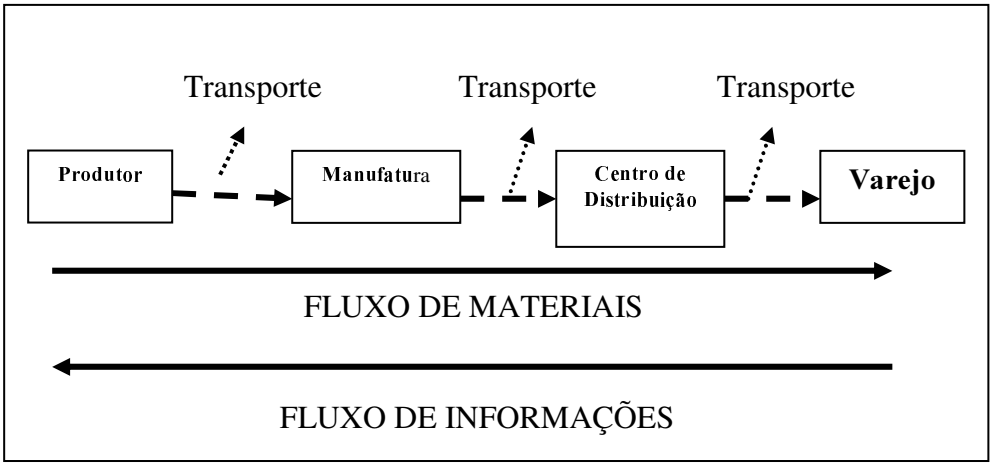


Figura 2 – Fluxo de Materiais e Informação

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

Lambert, Cooper e Pagh (1998) dizem que a cadeia de suprimento não é um canal de negócios de um para um, ou seja, um relacionamento de negócios, mas uma rede de múltiplos negócios de relacionamento, onde oferece a oportunidade de integração e gerenciamento intra e inter empresas. Para que haja uma integração de negócios entre as empresas é preciso que ocorra uma reestruturação dentro de cada empresa da cadeia, em conformidade com um programa de excelência estabelecido entre as empresas e seus negócios com o objetivo de haver um maior relacionamento.

Segundo Rudberg e Olhager (2002), o significado do termo *supply chain management* não pode ser considerado apenas a relação entre fornecedores, mas deve-se atentar e preocupar-se com os clientes dos clientes, ou seja, o gerenciamento da cadeia não se conclui apenas na entrega do produto ao cliente da fábrica (distribuidor ou loja), mas na entrega até o consumidor final. Dessa forma, existe uma maior complexidade e uma maior integração entre os elos da cadeia.

Para Bask e Juga (2001), a cadeia de suprimento é formada por empresas integradas verticalmente desde o suprimento de matéria-prima até o consumidor final e a integração é vista como uma redução de custo e/ou eficiência de serviço.

Alguns autores, como Croxton, García-Dastugue e Lambert (2001), recomendam a definição do *Global Supply Chain Forum* para o *supply chain management*:

***"Supply Chain Management is the integration of key business processes from end user through original suppliers that provides products, services, and information that add value for customers and other stakeholders.[3]"***

Laurentie et al (2000) definem cadeia de suprimento como uma única empresa gerenciando toda a cadeia de fornecedores e incluindo seus clientes, fornecedores, parceiros e prestadores de serviço. Para os autores a logística deve

[3] "Gerenciamento da cadeia de suprimento é a integração dos processos chave de negócios do usuário final por fornecedor original que provê produtos, serviços e informação que adiciona valor para o consumidor e outro stakeholders".

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

estar dentro de uma gestão global de fluxo (do fornecedor do fornecedor ao cliente do cliente).

Os setores de logística e de transporte podem manter o sorriso apesar do mundo reduzir a velocidade econômica mundial. A longa imagem de um velho olhar de uma última ligação de sua extensa cadeia de produção impôs ao setor de logística e de transporte um papel importante, sendo um dente da engrenagem essencial da economia globalizada. O real compositor de uma competitividade maior para as empresas do mundo todo.

Para Loyola de Palácio (Vice-Presidente da comissão Européia em Transporte de Carga e de Energia)[4], o crescimento dos transportes em geral é proporcionalmente mais forte do que o crescimento econômico.

### 2.1.1
### Cadeia de Suprimento Integrada

Cadeia de suprimento integrada é o esforço para alcançar a maior coordenação e colaboração entre os fornecedores e os clientes, ocasionando transparência de toda operação e trabalhando melhor a informação, para a redução dos níveis de estoque, custos de armazenagem e gerenciamento da demanda.

Portanto, a integração da cadeia seria uma logística de escopo ampliado na busca da incorporação das diversas camadas de todos os procedimentos, desde a aquisição da matéria-prima até a entrega do produto final ao cliente.

Para Lee e Whang (2001), a tecnologia da informação tem um papel importante para o avanço da meta de integração da cadeia de suprimento que são constituídas pela criação e desenvolvimento do produto, compra, produção, inventário, distribuição, serviço de pós-venda e também o marketing.

De acordo com Cooper, Lambert e Pagh (1998), visualizado na Figura 3, existem três aspectos estratégicos principais que são relevantes para a integração de uma cadeia a serem definidos: 1) os membros da cadeia de suprimentos, 2) a

[4] La Tribune – 04/03/2002

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

estrutura dimensional da rede, 3) os diferentes tipos de processo de ligação pelo canal de suprimentos.

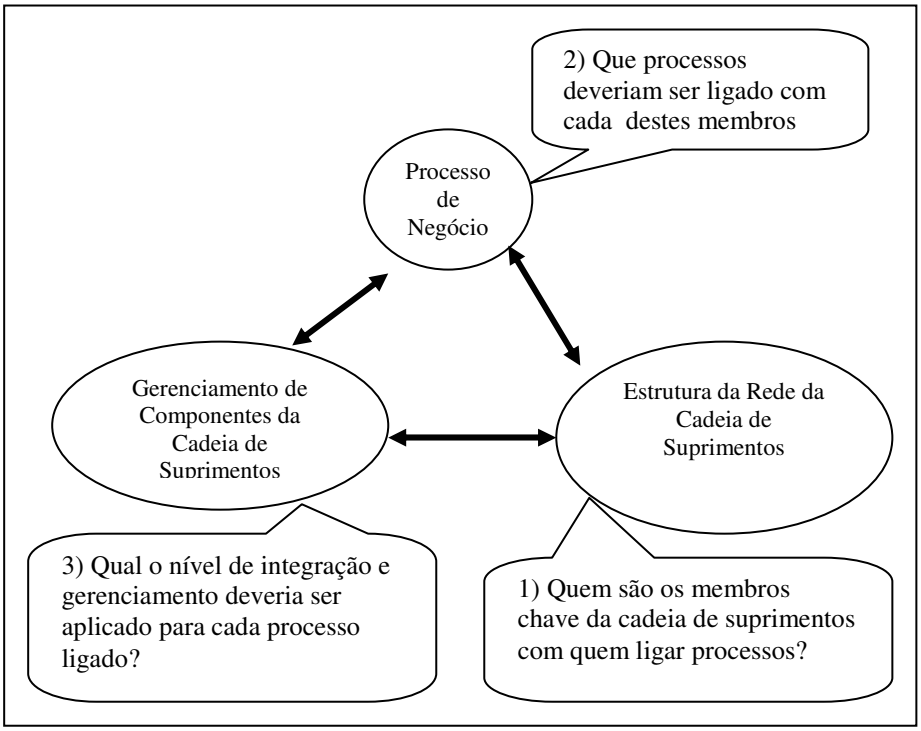


Figura 3 – As vigas do gerenciamento do SC
Fonte: Cooper, Lambert e Pagh (1998)

1) Estrutura da Rede: significa identificar quem são os membros da cadeia de suprimentos mais importantes e estratégicos para integrar a cadeia, pois uma empresa foco[5] pode, por exemplo, ter mais de 20 fornecedores e às vezes é difícil e complicado integrar todos os fornecedores. Sendo assim, as empresas fazem integração apenas com os fornecedores mais importantes, e estratégicos - a empresa foco. Essa seleção de empresas que irão integrar a cadeia de suprimento vai depender da estratégia estabelecida pela empresa foco, grau de impacto no produto final e algumas empresas estão também adicionando o fator de risco financeiro, John Moore of ARC Advisory Group (2002)[6].

[5] É a planta

[6] Revista Global Logistics & Supply Chain Strategies (setembro, 2002), pg 61.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

2) Processo de negócios: está ligada à estrutura horizontal e vertical[7]. O sucesso de gerenciamento da cadeia de suprimentos requer uma mudança de gerenciamento de funções individuais para integração das atividades entre o processo da cadeia de suprimento.

   Operando uma cadeia de suprimento integrada requer fluxos contínuos de informação que ajuda a criar os melhores fluxos de produtos.

3) Gerenciamento de Componentes ou das camadas da cadeia de suprimentos: estão direcionados a quem irá gerenciar a cadeia de suprimentos e isso vai depender do grau de importância de cada camada para a estratégia. Os níveis de integração variam de ligação para ligação. Como se vê na Figura 4, que representa uma cadeia de suprimentos com várias camadas, a empresa foco tem n fornecedores e n clientes. Nem todos os fornecedores e clientes participam da integração da cadeia, apenas aqueles estrategicamente importantes para a empresa foco. Não quer dizer que não possa existir integração isolada, fornecedores com fornecedores e clientes com clientes da cadeia de suprimentos da empresa, sem que estas interações participem diretamente.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

[7] Estrutura horizontal se refere ao número de camadas pela cadeia de suprimento;

Estrutura vertical se refere ao número de fornecedores inserido na cadeia de suprimento.

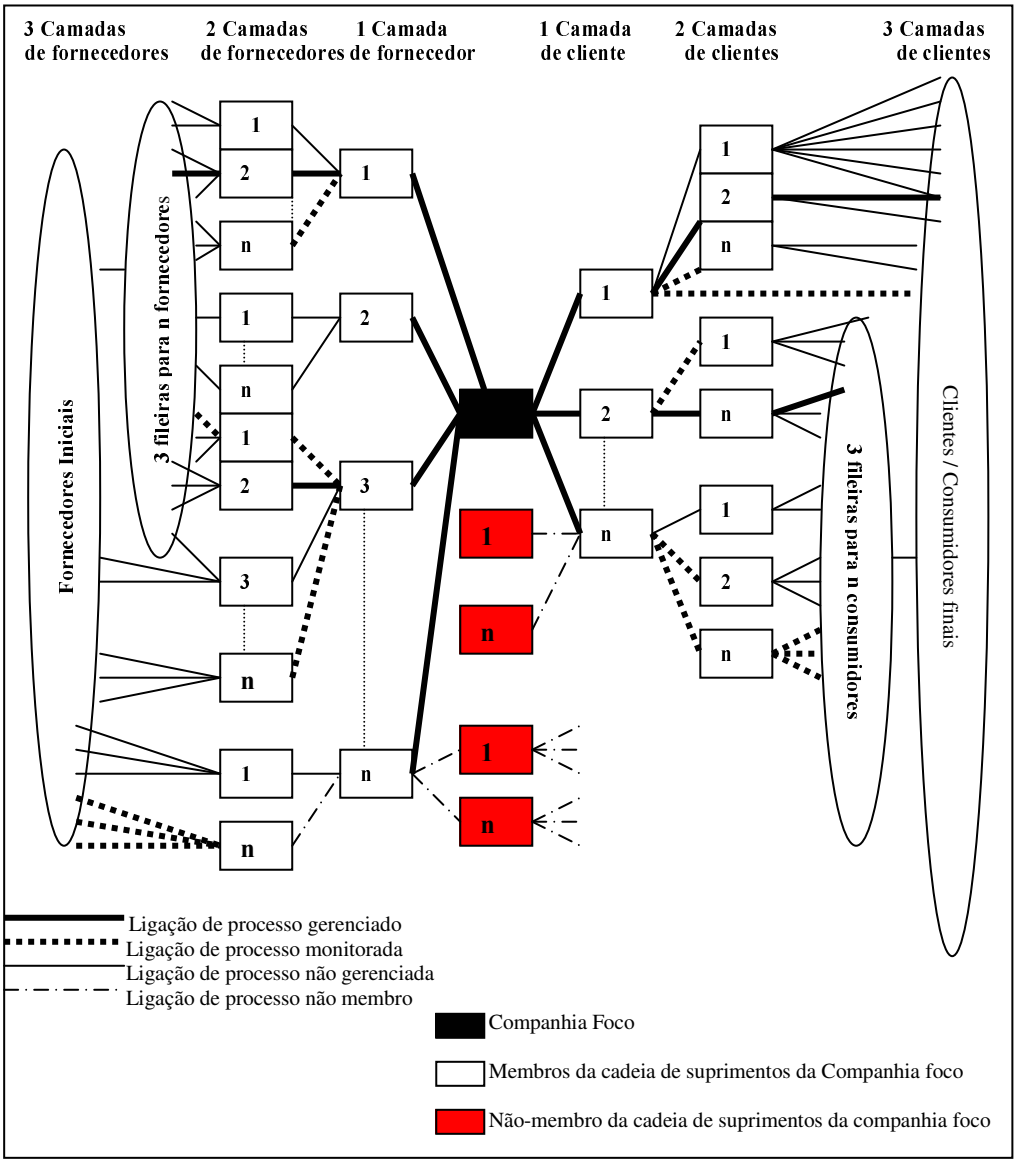


Figura 4 - Tipo de ligação de processo de negócio entre empresas
*Supply chain management: Implementation issues and research opportunities* /
Fonte: Cooper, Lambert e Pagh (1998)

A implantação do canal de suprimentos integrada é algo bastante complicado e necessita definir a estratégia acima de forma coerente, que atenda totalmente à estratégia montada pela empresa foco. Para Laurentie et al (2000), a primeira escolha da estratégia para uma empresa foco define-se na oferta para atender a demanda, onde a integração é indispensável para a estratégia da logística. Isso quer dizer que a empresa precisa definir o grau de integração com cada um dos seus diferentes fornecedores e clientes.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

Cooper et al (1998) diz que a integração de toda a cadeia de suprimentos é inapropriada, sendo assim, o autor apresenta na Figura 4, diferentes graus de integração que são definidos como 4 tipos de ligações:

- Ligação de processo gerenciado: significa que a empresa foco gerencia a operação de seus fornecedores e clientes através de um sistema de informação. Neste tipo de ligação a empresa foco vai buscar os fornecedores e clientes chaves para o sucesso e seus processos são consideráveis críticos para a cadeia de suprimentos;

- Ligação de processo monitorado: diferentemente do gerenciado, no processo monitorado os fornecedores e clientes não são considerados como empresas chaves e seus processos como críticos para o sucesso da cadeia de suprimentos. Mas a empresa foco considera essas empresas e seus processos importantes e precisam ser monitoradas ou aditadas para o bom desempenho da cadeia de suprimentos;

- Ligação de processo não gerenciada: nesta ligação a empresa foco não considera os processos dos fornecedores e clientes como críticos ou mesmo importantes para a utilização do processo monitorado. Muitas vezes, na ligação não gerenciada, a empresa foco não possui envolvimento direto com estes fornecedores e clientes, deixando que outros integrantes da cadeia de suprimentos das ligações de processo gerenciado e monitorado administrem o processo destas empresas;

- Ligação de processo não membro: pode estar contida nesta ligação, fornecedores e clientes que trabalham para a empresa foco e para os concorrentes. Este grupo, de fornecedores e clientes pode afetar o desempenho da cadeia de suprimentos.

Lambert e Cooper (2000) afirmam que, para o sucesso completo da cadeia de suprimento, é necessário haver mudanças no gerenciamento das funções individuais que integram as atividades da cadeia de suprimento.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

Para Bowersox et al (1996), um dos paradigmas logísticos importantes é provar que um desempenho integrado produz melhores resultados do que funções gerenciais individuais.

A estratégia da integração da logística é importante para todo grande grupo de distribuição, comércio eletrônico e para empresas voltadas para o comércio internacional.

A gestão integrada do canal logístico contém um potencial importante de ganhos em compras, padronização de componentes, administração de fluxos de materiais e estoque e a finalização demorada de produtos. Torna-se um recurso competitivo para o mercado globalizado.

### 2.1.2
### Vantagem competitiva da Logística Integrada

Para Porter (1989), cadeias de valores significam as reuniões de atividades de valor de uma empresa para o desempenho de seus objetivos. Cada atividade de valor emprega insumos adquiridos, recursos humanos (mão-de-obra e gerência) e alguma forma de tecnologia para a execução dos serviços e utilização de transferência de informações.

Porter (1989) afirma que a vantagem competitiva não pode ser analisada como um todo de uma empresa, mas nas diversas atividades que uma empresa executa até a entrega de seu produto para o consumidor. Os fornecedores têm influência sobre o desempenho da empresa foco e afetam o consumidor. Porter diz que existe a necessidade da utilização de um sistema, capaz de medir o desempenho da cadeia como um todo e a interação de seus diversos elos e canais. É importante utilizar a cadeia de valor como instrumento para compreender o comportamento dos custos, as fontes existentes e os potenciais de diferenciação. Porter observa ainda que uma cadeia de valor de uma empresa pode diferenciar-se da cadeia de seus concorrentes, ganhando eficiência e obtendo vantagens competitivas no mercado. O autor divide as atividades de valor em dois tipos:

Atividade primária → são as atividades que estão envolvidas na produção, movimentação, venda, armazenagem e distribuição e podem ser divididas em

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

cinco categorias (logística interna, operações, logística externa, marketing & vendas, serviço).

Atividade de apoio → fornece subsídio (capital, matéria-prima e tecnologia) para a realização da atividade primária.

Para Figueiredo e Arkader (Da distribuição física ao supply chain management), in Fleury et al. (2000), as vantagens competitivas no primeiro plano estariam nas reduções de estoques, gerando menor custo com o armazenamento, compras embasadas em dados sobre a demanda e vantagens promocionais, melhores aproveitamentos do transporte e a eliminação de desperdícios. Os autores afirmam que o valor agregado aos produtos é criado através da confiabilidade dos prazos de entrega, atendimento rápido em momento de crescimento repentino da demanda, facilidade e agilidade na colocação de pedidos de compra pelos clientes, utilização do serviço pós-venda e o desenvolvimento mais rápido de produtos.

Laurentie et al (2000) afirmam que os objetivos específicos são claros para as empresas. Elas buscam a redução dos custos de serviços que agregam o atendimento ao cliente, em busca da qualidade total em vez da escolha logística, para a utilização como estratégia de decisão da empresa. Isto mostra o quão importante para as empresas conquistarem vantagens competitivas.

A vantagem competitiva na cadeia de suprimentos integrada está no aperfeiçoamento dos serviços integrados de cada elo da cadeia no intuito de se trabalhar com um estoque mínimo, mas indispensável para as necessidades de seus clientes.

Fainsiber[8](2002) explica e ilustra na Figura 5 que a vantagem competitiva da logística integrada não é a redução de custos. Pois a customização não é uma estratégia criativa de valor e muitas empresas têm uma concepção de ótica de redução de custo fixo em curto prazo, sem uma reflexão de estratégia logística e isso pode acarretar uma redução de nível de serviço, ocorrendo uma redução da competitividade e de cliente. Dentro do contexto de valor da logística integrada,

[8] La Tribune 2002 / Vice-presidente da Mercer Management Consulting

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

os participantes logísticos se tornam reais parceiros e ao mesmo tempo prestam serviço aos clientes da empresa foco. A criação de valor para a gestão de custeio é limitada. É necessário passar de uma logística de compra baseada no custo para uma lógica de criar um determinado jogo de serviços, trazendo uma resposta que integre a engenharia, sistemas de informação e aspectos operacionais.

Para o cliente, o melhoramento do serviço prestado pelas empresas cria mais valor ao produto e serviço.

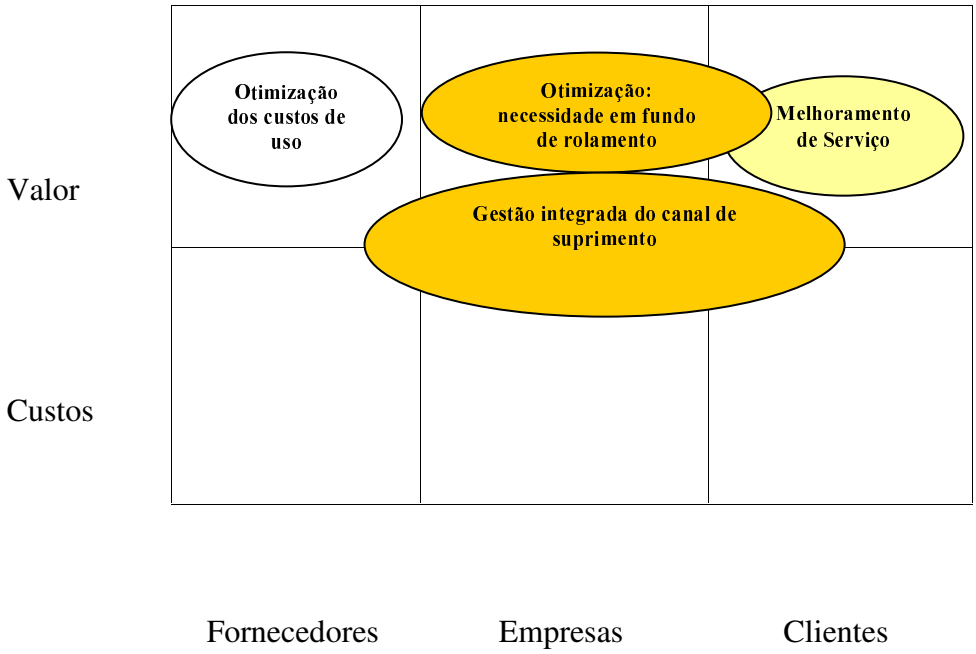


Figura 5 - Alavanca da criação de valor[9]

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

[9] La Tribune 2002

## 2.2
## Serviço ao cliente

O tema serviço ao cliente tem chamado a atenção de muitos autores para poder entender o comportamento do cliente e assim poder ofertar um serviço sob medida. Como dar um serviço de qualidade para diversos clientes com comportamento e necessidades diversas um dos outros? É muito difícil satisfazer toda população. O marketing, com sua função na busca de mercado rentável através de estudos das necessidades dos clientes, vincula os recursos disponíveis para atender as expectativas dos clientes e utiliza a logística como uma ferramenta de competência para o seu sucesso, pois afetam diretamente as suas idéias fundamentais (Bowersox e Closs, 1996).

Segundo Berry e Parasuraman (1991), o conceito de marketing de relacionamento é que evidenciou a importância de se conhecer as necessidades constantes e periódicas de um serviço que diz respeito a atração, desenvolvimento e retenção dos relacionamentos com os seus clientes, onde seu princípio básico é a criação de verdadeiros clientes.

Samii (2001) faz uma adaptação ao modelo Lambert (1976) na Figura 6, para evidenciar a relação entre logística e marketing, em que ambos visam a prestação de serviço com qualidade em busca dos desejos e necessidades dos clientes para a satisfação dos mesmos.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

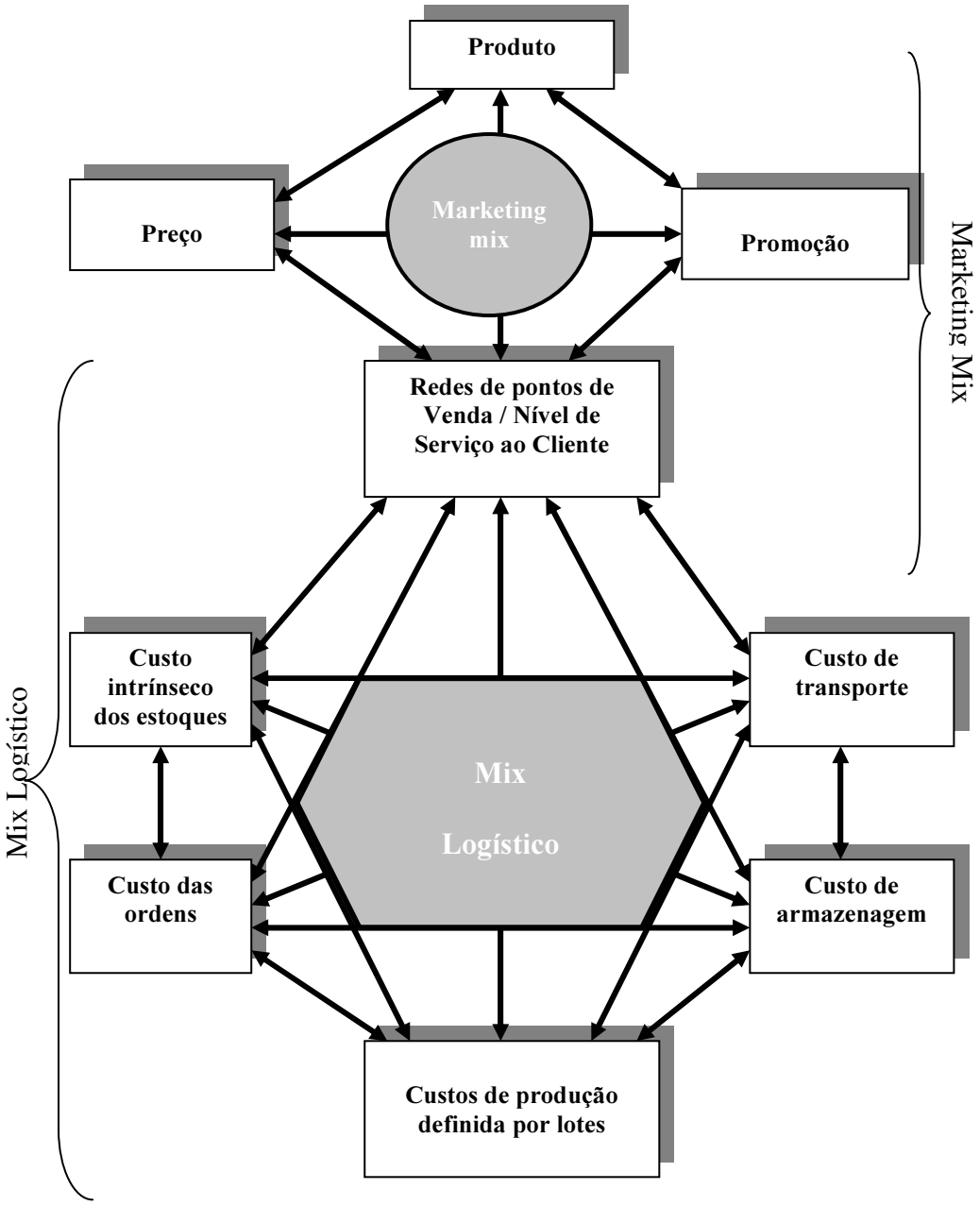


Figura 6 - Arbitragens entre o marketing e a logística
Stratégies Logistiques: Fondements Méthodes Applications / Fonte: Samii (2001)

Dentro do conceito de Samii (2001) sobre o marketing, o fundamento é mais filosófico dentro do conceito de satisfação do cliente através da geração de serviços. Para a logística este conceito se baseia na utilização de processos reais, como o aprovisionamento de produto, a utilização de espaço e tempo, o valor

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

criado pela disponibilidade do produto no lugar certo, na quantidade pedida no tempo certo, para o cliente correto. Samii (2001) define os recursos do marketing mix como a rentabilidade das empresas em longo prazo. O autor diz que o mix logístico é utilizado na otimização da rentabilidade dos custos da cadeia logística e minimização dos custos logísticos totais para atender os objetivos do serviço ao cliente.

Para definição de cliente, Bowersox e Closs (1996) descrevem que cliente pode ser um indivíduo, uma residência, lojas, atacadistas, distribuidores, parceiro comercial e até uma grande corporação de empresas que estão comprando produtos ou serviços. Para esses autores, o cliente é o elo mais importante no estabelecimento da melhoria de atendimento logístico.

Qual o bom produto, o bom momento para o bom cliente comprar a um bom preço dentro de uma configuração? Para responder a essas questões é necessário que haja uma concepção de produtos de qualidade, relações estreitas com os fornecedores e com a logística e o relacionamento com os seus clientes.

Para Cavanha Filho (2001), o cliente precisa ser sempre atendido em seus desejos e necessidades. A insatisfação do cliente o faz buscar um outro fornecedor. Esta mudança pode ocorrer pela imperfeição de atuação de serviços por parte dos parceiros da cadeia de suprimentos.

As empresas têm um *trade-off* entre serviço e custo. Atender os seus clientes com um bom serviço pode gerar aumentos de custos. Com a redução dos custos, utilizando a estratégia de preços baixos para conquistar os clientes, pode ocorrer uma economia nos investimentos da empresa, resultando em um serviço de qualidade inferior para os clientes. Existe uma expressão antiga que o barato sai caro, pois muitas empresas insistem em comprar matérias-primas ou produtos baratos sem visualizar a qualidade final para os seus clientes. Como se pode aceitar que empresas ainda insistam em ter o preço como atributo fundamental dos seus fornecedores? São falhas que educam o cliente a buscar o produto mais barato, da alternativa melhor pelo preço pior?

Porter (1989) afirma que existem duas maneiras de se satisfazer um cliente, uma é a de reduzir o custo ao cliente e a outra elevar o desempenho junto ao

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

cliente. Para o cliente, a redução de custo não é apenas financeira, mas são os custos de conveniência ou tempo, onde reflete os custos de oportunidades da sua utilização, o custo da frustração e do aborrecimento ou do esforço. A redução desses custos faz com que o cliente pague um preço-prêmio por essas reduções.

O serviço de qualidade pode suprir algumas lacunas do produto, como a qualidade e o preço. Produtos concorrentes, utilizando a mesma tecnologia e aparentemente iguais, na percepção do cliente, mesmo com preços mais altos que a concorrência, podem ganhar mercado, obtendo um faturamento maior que a empresa concorrente, em função da alta qualidade de seus serviços logísticos oferecida aos consumidores, Kobayashi (1998).

Os produtos se tornaram altamente perecíveis, pois são fáceis de copiar. Mas o importante são as ofertas de serviços que são construídos especificamente para clientes. Os serviços traduzem o que fazem em termos de benefícios e utilidades. Valor e utilidade ambos apresentam uma percepção de segurança, bem estar, conforto, facilidade, conveniência, "*trade-of*" custo-benefício, status, prestígio, sensação de estar entre os melhores e realização pessoal.

O valor é atribuído pelo cliente, onde algumas dessas categorias de valor são intangíveis, ou seja, não estando necessariamente no produto, mas no serviço prestado ao cliente.

Para Kobayashi (1998), é devidamente difícil compreender as necessidades de todos os clientes de uma empresa e para isso devem determinar quais são os mais representativos, utilizando a forma de peso e assim montando um grupo rentável de clientes para a empresa, buscando moldar seus serviços para este nicho de que se determinou importante para a empresa.

Closs (1996) compara no Quadro 1, serviço ao cliente como uma filosofia, onde é necessário entendê-lo filosoficamente, buscando compreender a complexidade do seu pensamento e assim conseguir atender corretamente seus anseios e desejos, na busca da sua fidelidade.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

| *Filosofia* | *Objetivo* |
|---|---|
| **Serviço ao Cliente** | Atender padrões definidos internamente |
| **Satisfação do Cliente** | Atender as expectativas dos clientes |
| **Sucesso do Cliente** | Ajuda os clientes a atender suas necessidades |

Quadro 1 – Filosofia do serviço / Fonte: Closs (1996)

Para haver sucesso com o cliente, Closs (1996) coloca quatro importantes objetivos que devem ser implementados na estratégia de serviço ao cliente: Relevância, adaptação, flexibilidade e *benchmarking*. Os objetivos serão detalhados a seguir.

- Relevância → habilidade de manter focado as constantes mudanças das necessidades dos clientes. A relevância coloca a empresa em posição privilegiada para atender as necessidades dos clientes em um ambiente volátil

- Adaptação → habilidade de resposta a pedidos personalizados ao nível do cliente. Significa conhecer tão bem os clientes que quase nada acontece como uma surpresa: Acompanhamento de pedidos, orientação de pedidos a entregar, sincronização e *cross-shipment*.

- Flexibilidade → habilidade de se adaptar a circunstâncias inesperadas. A flexibilidade é gerada e aumentada via cooperação interorganizacional que transforma os desafios de um ambiente volátil em oportunidades: Roterização e postergação.

- *Benchmarking* → é a comparação de indicadores de desempenho e de processos com a melhor prática: *benchmarking* interno, relacionado à atitude/cultural da empresa; *benchmarking* competitivo, considera comparações dentro e fora; *benchmarking* abrangente, produz impacto no desempenho.

Albrecht e Zemke (1985) definem serviço ao cliente como uma oferta por parte das empresas de um serviço de qualidade superior, pois é isso que os clientes buscam e esse é o desafio das organizações industriais, comerciais e de serviço. A estratégia é informar o que a empresa pretende fazer e se realmente vai fazer na

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

prática e no dia-a-dia aquilo que se propõe. Mas é importante que este objetivo seja difundido para todas as pessoas e em todos os níveis. Na visão dos clientes, as empresas não têm direito de errar e precisam acertar na primeira vez, pois dificilmente terão uma segunda chance. Para esses autores a estratégia de serviço eficaz possui quatro características:

▲ É uma declaração de intenções que vai além das banalidades;

▲ Diferencia claramente as empresas dos concorrentes;

▲ Tem valor aos olhos dos clientes;

▲ É viável para a organização.

Os autores mencionam que a empresa deve aprender com as experiências vividas pelos clientes e o que mais importa são os valores aos olhos de seus clientes e não o valor aos olhos de áreas específicas da organização, como P&D[10], vendas e propaganda. Se estes conceitos de serviço ao cliente forem bastante duradouros e orientados para os benefícios dos clientes, isso será usado como campanha de marketing para a difusão do diferencial, frente à concorrência.

### 2.2.1
### Estratégia e decisões de serviço ao cliente

Existem diversas etapas importantes para obter sucesso na comercialização empresa–empresa (*Business-to-business*), empresa–consumidor (*Business-to-consumers*). É necessário que as empresas definam após a fase estratégica de marketing sua estratégia de foco ao cliente como é apresentado na Figura 7. Isto quer dizer segmentar o mercado através da subdivisão de clientes em termos das características geográficas, demográficas (setor de atividade a que pertencem, tamanho da companhia), de compras (freqüência de pedidos, volume, participação no mercado nacional ou regional etc.) e de suas expectativas de serviço, para que a empresa possa identificar seu grupo ou grupos foco de clientes com características semelhantes que deseja comercializar.

---

[10] P&D (Pesquisa de desenvolvimento)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

Essa visão pode facilitar a empresa que utiliza a segmentação como plano estratégico de comercialização. Prevê também as necessidades e expectativas da maioria dos clientes, evitando mudanças freqüentes de estratégias de venda, serviço e utilizando um plano único para todos os clientes, facilitando o gerenciamento da demanda por parte da empresa.

Para as empresas que estão inseridas em mercados que possuem mais de um grupo de clientes, a importância da segmentação serve para diferenciar e dividir seus clientes em grupos. Cada grupo tem clientes com características e expectativas semelhantes e assim podem proporcionar serviços personalizados para cada grupo-foco de clientes, com o objetivo de satisfazer os grupos separadamente. Para Hijjar (2000), é necessário que se faça uma análise com bastante precisão, pois erros que possam ocorrer na etapa de decisão sobre segmentos poderão levar a empresa a ofertar serviços pouco valorizados pelos segmentos, acarretando a perda de mercado para a concorrência. A principal dificuldade é o gerenciamento das políticas diferenciadas de serviço ao cliente a serem adotadas.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

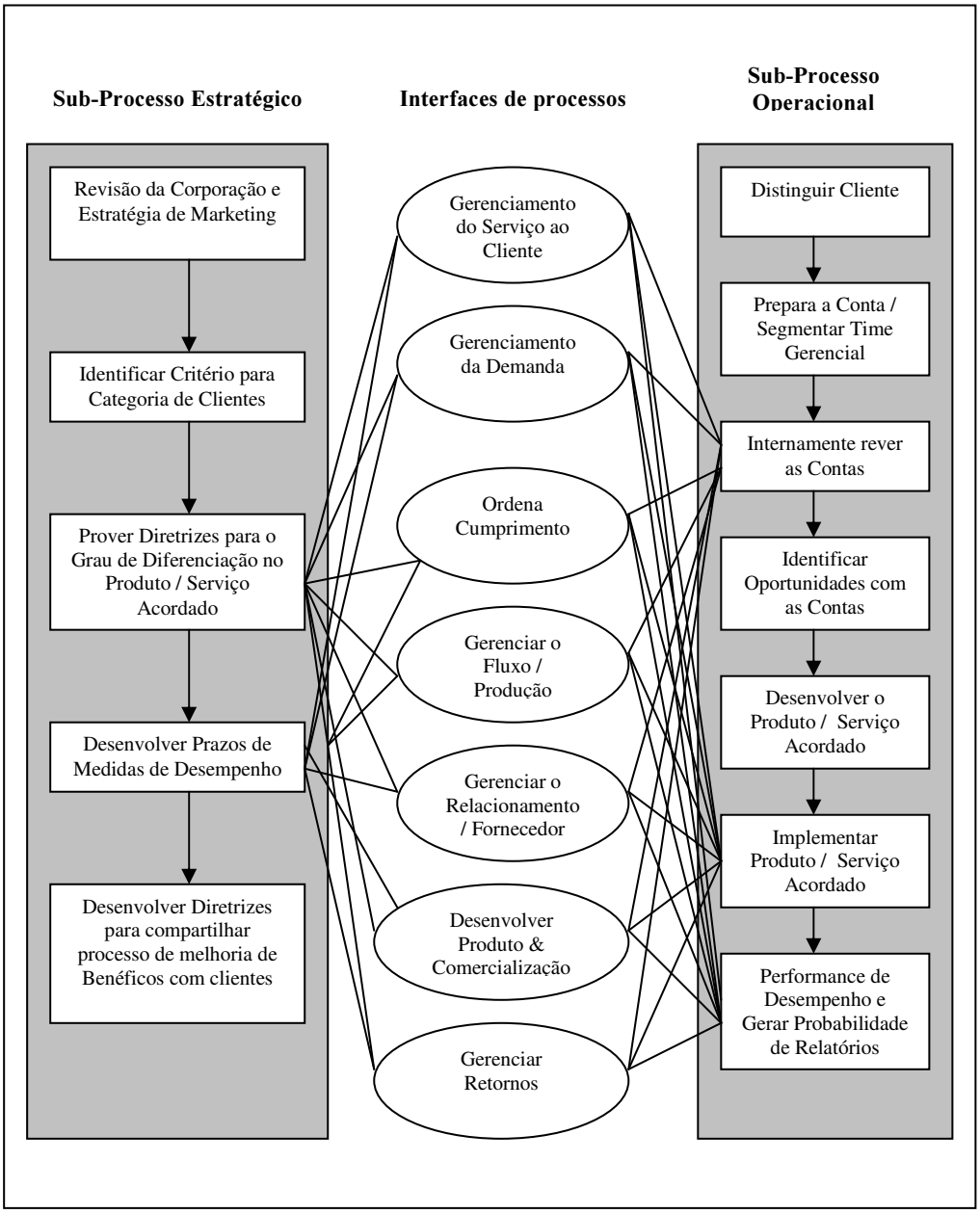


Figura 7 - Gerenciamento de Relacionamento com Cliente
*The Supply Chain Management Processes* / Fonte: Croxton, García-Dastugue, Lambert e Rogers (2001)

Cristopher (1992) e Samii (2001), apud LaLonde e Zinszer (1976), ressaltam, que a importância de um bom conceito de serviço ao cliente é caracterizado pela necessidade de se ter eficiência em três grupos: pré-venda, venda e pós-venda.

1 – Pré-venda → É a política organizacional da empresa:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

- Política de atendimento ao cliente (*customer service policy statement*): estabelece uma política de manter o cliente, baseada na análise das suas necessidades, definição de normas dos serviços prestados e realização medidas de desempenho freqüentes, de forma que crie um compromisso e uma rotina na empresa.

- Difusão perto dos clientes: significa estabelecer um compromisso destinado a melhorar a penetração em diferentes mercados, compromisso em reduzir a probabilidade que os clientes esperam sobre a *performance* irrealista e fornecer possibilidades para o cliente se comunicar com a empresa sobre o nível de performances específicas que não são atendidas.

- Estrutura organizacional: refere-se à estrutura organizacional para toda política ao cliente, onde a estrutura escolhida deve facilitar a comunicação e a cooperação entre as funções, implicando no compromisso.

- Flexibilidade: está ligada ao sistema, para responder de forma rápida às situações não planejadas e graves, como inflação, desvalorização da moeda, motivos exógenos e outras situações exógenas.

- Serviços: são formações e seminários que permitirão às empresas melhorar a gestão integrada do serviço ao cliente e os manuseios de processos de informação que permitirão compreender o impacto das decisões de serviço ao cliente sobre a gestão de estoques e as políticas do marketing.

2 – Os elementos durante a venda → Geralmente estão ligados diretamente à noção tradicional de serviço ao cliente:

- Nível de falta de estoque (*stock-out level*): é uma medida direta da disponibilidade do produto. Em caso de falta, o cliente pode buscar um produto substituto e superior, conforme a sua exigência, a um preço sedutor.

- Informação sobre o processo: é o ato de poder comunicar o cliente de uma forma mais rápida e precisa sobre o nível de estoque.

- Elementos do ciclo do pedido (*order cycle*): o ciclo do pedido é o tempo total necessário entre a ordem do pedido pelo cliente até a entrega física do produto

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

ao cliente. A composição do ciclo do pedido é a recepção do pedido, sua implementação, a manutenção, a embalagem, expedição e o fluxo de informações. É importante e essencial dispor de equipamentos tecnológicos que possam localizar toda variação no decorrer do tempo de ciclo total do pedido (*total order cycle time*) para deixar o cliente bem informado.

- Expedição: para as empresas existe um *trade-off* entre ter rapidez neste processo, gerando despesas elevadas e reduzindo as despesas neste setor, enquanto o nível de rapidez também se reduz, podendo gerar insatisfação dos clientes. Pode a empresa determinar os clientes que deverão se beneficiar com a agilidade deste serviço através de uma política coerente de gestão e segmentação, favorecendo os clientes que contribuem mais com a troca comercial.

- Transferências: são operadas por antecipação da demanda ou pela previsão do risco da falta de estoques em certos locais de armazenagem.

- Sistemas: a precisão das quantidades por categoria de produtos é também importante para a precisão dos faturamentos. Erros podem provocar custos altos decorrentes de perda da qualidade de relacionamento com o cliente. É importante gerar relatórios sobre a porcentagem de erros sobre o número total de ordens geradas, para medir a performance dos sistemas logísticos.

- Troca de produto: pode melhorar o serviço ao cliente. Para desenvolver uma política de substituição coerente, a empresa deve manter um bom relacionamento com o cliente e uma política boa de comunicação. Deve-se também medir o desempenho de produtos vendidos em substituição ao pedido e administrar o desempenho para melhorar e reduzir satisfatoriamente as trocas.

A relação ao pós-venda será abordada no tema a seguir.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

### 2.2.2
### O serviço pós-venda e o apoio do serviço pós-venda ao apoio logístico

Serviço ao cliente possui um significado mais extenso do que atender aos anseios dos clientes, mas é a medida de desempenho de como o sistema logístico está sendo bem executado, criando tempo e utilidade de lugar para um produto, incluindo suporte pós-venda, Lambert e Stock (1992). O serviço pós-venda ocorre após a comercialização do produto ou serviço.

Laurentie et al (2000) dizem que o serviço pós-venda e a logística precisam caminhar juntos para que o objetivo e a exigência do fornecedor, que é o de manter o cliente, tenha êxito.

Segundo os autores, conquistar um novo cliente custa cinco vezes mais que conservar um cliente antigo, como um dos precedentes da atual competição entre as empresas é a redução de custo, então a manutenção do cliente antigo passa a ser de grande importância. O apoio ao cliente se torna um mal necessário as suas solicitações com eficácia, permitindo à empresa responder à demanda, gerenciar as garantias e assegurar os relacionamentos com os clientes após falhas que poderão surgir.

Para Cristopher (1992), as empresas que utilizam como vantagem competitiva somente o aperfeiçoamento do produto, terão de enfrentar grandes desvantagens em relação aos seus concorrentes, que visam a qualidade do serviço. Algumas empresas tomam como base de competitividade o incremento com serviço de valor adicionado e que a dimensão da oferta é que proporciona valor para o cliente, pois o produto tem muito mais valor nas mãos dos clientes do que estocado no armazém. O serviço pós-venda vai apoiar o serviço logístico junto ao:

- Ciclo do pedido → monitorar o tempo que o pedido levou para ser entregue desde o momento que foi feito pelo cliente;

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

- Qualidade do produto → verificar a condição do produto quanto à validade e condições da embalagem a ser entregue;

- Pedido completo → confrontar o pedido feito pelo cliente com o produto entregue quanto à quantidade e variedade, verificando se os mesmos estão em conformidade;

- Qualidade da entrega → é a atenção e respeito dado pelos entregadores e motoristas da entrega ao cliente, respeitando o seu estabelecimento comercial, depósito ou residência.

- Produtos de entregas passadas em estoque → atentar para produtos que possam estar armazenados no cliente com data de validade expirada, acondicionamento em desacordo com o produto para o consumo ou o manuseio incorreto, ocasionando a avaria ao produto ou à embalagem, esse último pode trazer problemas para a imagem do produto ou da marca;

- Reposição → fazer visitas periódicas ao cliente para evitar que ocorra falta de produto.

- Recolhimento (*recall*) de produtos → é a tarefa de recolher ou efetuar reparos aos produtos que foram relatados pelo serviço pós-venda como avarias e necessitam ser retirados do estabelecimento comercial para não haver a comercialização ou o reparo dos mesmos nos consumidores, onde há a necessidade da logística de otimizar o seu serviço de transporte para atender o cliente. Em alguns casos, o recolhimento desses produtos passa a ser mais complexo. Quando, por algum motivo, ocorrido na produção houver a necessidade de se retirar aquele lote especificamente com problemas do

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

mercado, havendo a necessidade do rastreamento desse lote, através do sistema de código de barras e a utilização e o envolvimento de toda a cadeia de suprimentos, desde a armazenagem até os distribuidores.

Samil (2001) considera também que o retorno ao cliente, quando há uma reclamação do produto ou serviço, é muito importante como apoio ao serviço logístico e faz parte também dos elementos funcionais do pós-venda.

Para Ballou (2001), o pós-venda de uma maneira exagerada, onde as visitas freqüentes dos vendedores para averiguar o nível de estoque, a natureza e freqüência de informações sobre o andamento do pedido, podem se tornar inconvenientes para alguns clientes e assim deixar de comprar de um fornecedor com estas características de serviço pós-venda.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

### 2.2.3
### Gerenciamento do Ciclo dos produtos (*Product Life Cycle Management - PLM*)

Em decorrência das inovações e do processo cada vez mais acelerado do desenvolvimento de novos produtos, o gerenciamento do ciclo de vida dos produtos se tornou uma importante necessidade para que não desperdice investimento e serviços em produtos que podem estar caminhando para o seu final de carreira, em que o mercado já dá sinal da substituição por produto mais completo ou com maior capacidade tecnológica.

Christopher (1992) apresenta, na Figura 8, o processo de vida do produto, desde o lançamento no mercado ao seu desuso ou se tornando obsoleto tecnologicamente.

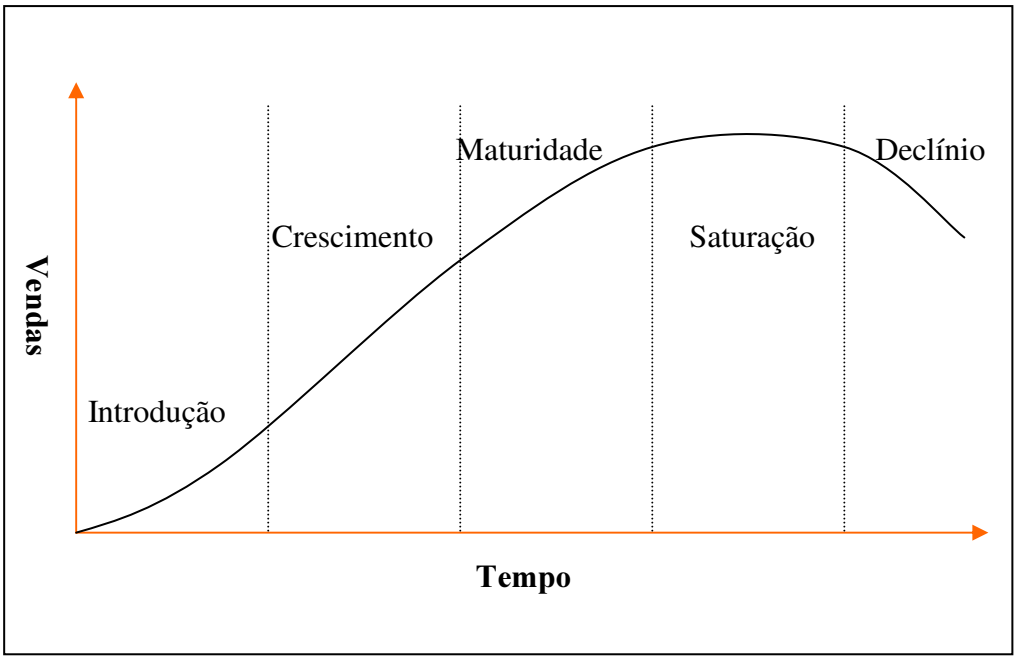


Figura 8 – Ciclo de vida do produto
Ciclo de Vida do Produto / Fonte: Logistics and Supply Chain Management, Christopher, (1992)

Conforme a Figura 8, as cinco etapas do ciclo de vida do produto são: a introdução no mercado; o crescimento da venda do produto através de propaganda, força de venda e marketing; maturidade que corresponde a um crescimento menor que a fase do crescimento; a saturação, onde demonstra a estabilidade e uma pequena desaceleração na demanda sobre o produto; e o declínio, onde no gráfico representa a queda da venda, possivelmente ocorrida pela substituição do produto pelo cliente por outro, com melhor desempenho ou com maior tecnologia. Não quer dizer que todos os produtos passam por todas as etapas, pois só irá ocorrer para os produtos que obtiverem aceitação no mercado.

Christopher (1992) diz que o tempo entre o lançamento de novos produtos e o seu desenvolvimento, a tempo de alcançar a demanda do mercado, é muito reduzido. Em virtude disso, a necessidade de gerenciar o desenvolvimento, a fabricação e a logística dos produtos tornou-se imprescindível como estratégia competitiva.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

Ballou (2001) chama a atenção para o fato de que o profissional de logística precisa gerenciar as cinco etapas do ciclo de vida dos produtos para que os padrões da distribuição possam ser ajustados rapidamente a cada etapa com eficiência.

As distribuidoras possuem um papel importante no processo de ciclo de vida dos produtos. Christopher (1992) afirma que uma vez o produto novo no mercado, é necessário que exista uma capacidade para responder rapidamente à demanda. O autor diz que o prazo de reabastecimento é o determinante da capacidade da cadeia logística em explorar a demanda durante o ciclo de vida do produto.

No pensamento de Christopher (1992), pode-se analisar que as distribuidoras com maior eficiência e menor ciclo de pedido terão uma vantagem sobre as demais concorrentes, que possuem deficiência no processo de distribuição e são burocráticas na avaliação dos pedidos, tornando este ciclo moroso.

## 2.3
## Canais de Distribuição

Para definir canal de distribuição Kotler e Armstrong (1998) dizem: **"O canal de distribuição faz a ligação entre o produtor e o consumidor, superando as principais lacunas de tempo, lugar e posse que separam os bens e serviços daqueles que desejam utilizá-los**".

Gaski (1996) considera que entre os fenômenos que ocorrem dentro do canal de distribuição, o mais importante, e que tem ganhado atenção dos pesquisadores, é o poder da interorganização, que envolve a habilidade para induzir o comportamento sobre a parte de outras entidades (empresas) organizacionais. O autor enfatiza:"**The importance of such a capability in a marketing channel context should be evident: what could be more useful to a**

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

**commercial enterprise than the ability to get suppliers or customers to conform to its behavioral preferences?[11]".**

Para Wilkinson (1996), os canais de distribuição podem ser analisados como um sistema social compromissando um grupo organizacional interdependente, através de suas atividades para mover um produto da fábrica até o consumidor. Para a movimentação do produto até o consumidor, o autor afirma que desta interdependência surge a necessidade de cooperação entre os membros dos canais de distribuição e coordenação das suas atividades, em que a cooperação e coordenação são necessárias para assegurar a previsibilidade e confiabilidade entre os membros, o que vai permitir o planejamento de todo o canal.

Wilkinson (1996), apud Bowersox et al (1968) afirma que os canais de distribuição possuem uma importância para o desenvolvimento da distribuição física, porque o canal é a área em que o marketing e a logística têm seu papel principal nas transações com os clientes.

Samii (2001) considera os canais de distribuição, atribuindo-os a denominação de rede de distribuição, um conjunto de empresas individuais e participantes do fluxo de materiais (produtos) e serviços, em que as decisões dos canais de distribuição são baseadas sobre uma boa compreensão de ligação entre a estratégia, as operações e o controle dos desempenhos ao longo do valor dos canais.

Para Arnold (1999), o conceito de canais de distribuição, mostrado na Figura 9, envolve apenas dois canais, que são o canal de transação que é representado pela transferência de propriedade (negociar, vender e contratar) e o canal de distribuição que está relacionado com a transferência física dos produtos ou serviços, em que uma empresa pode ou não desempenhar as duas funções.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

---

[11] "A importância de tal capacidade em um contexto de canal de mercado deve ser evidenciado: o que seria mais útil para uma empresa comercial do que a habilidade de buscar fornecedores ou clientes conforme suas preferências comportamentais".

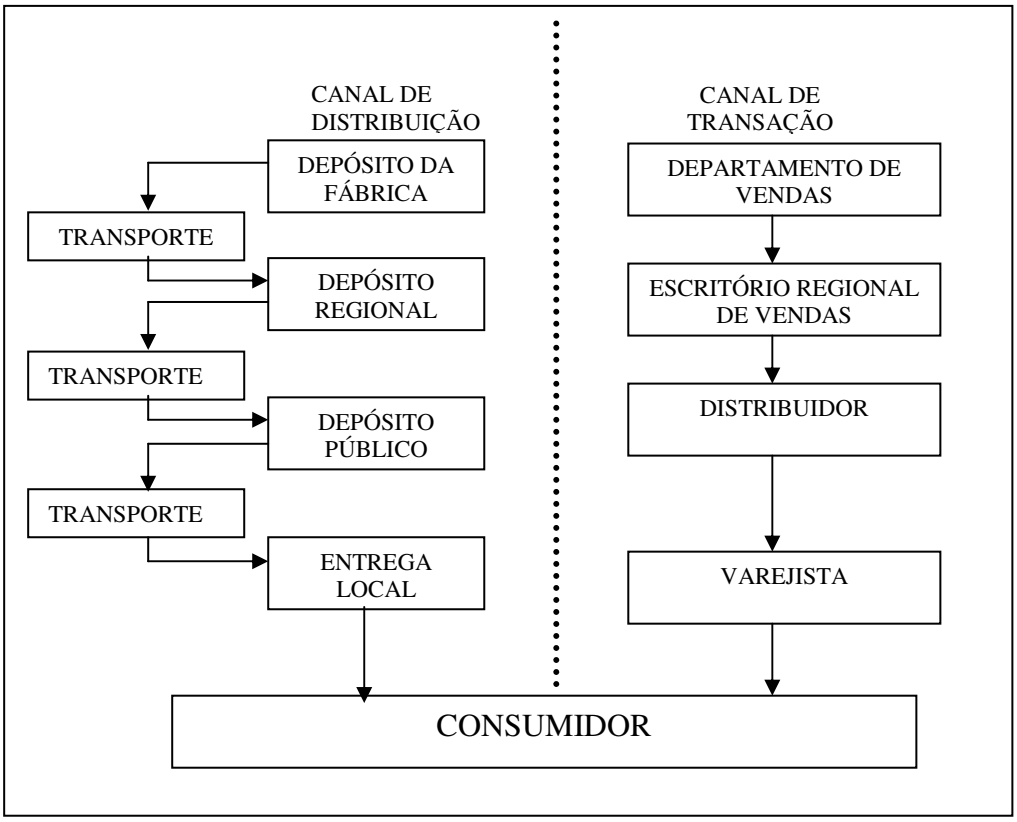


Figura 9 – Separação dos canais de distribuição e de transação
Fonte: Administração de materiais: uma introdução, Arnold, (1999).

Em um contexto geral, pode-se definir canal de distribuição como sendo várias empresas independentes, onde cada uma representa um elo, que participa da movimentação do produto com a finalidade de fazer-se chegar o produto final até o consumidor, conforme a Figura 10.

Fonseca (1998) enfatiza que o sucesso dos membros individuais do canal de distribuição depende do sucesso geral do canal, em que deva existir uma sinergia entre as empresas para a coordenação de seus objetivos e atividades, atendendo e satisfazendo o cliente.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

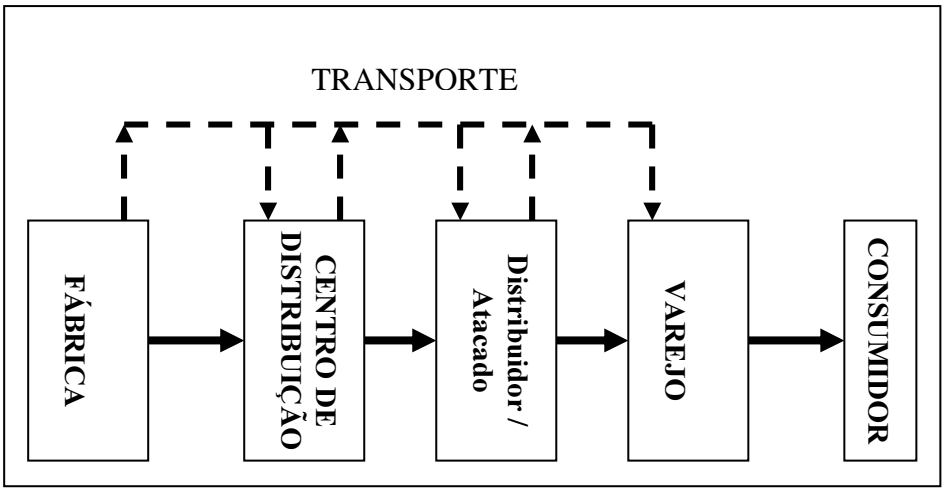


Figura 10 – Canais de distribuição

### 2.3.1
### Funções dos canais de distribuição

Kotler e Armstrong (1998) dizem que os canais de distribuição são importantes, devido à capacidade de tornar os bens acessíveis ao consumidor e assim fazer a ligação entre ele e o fabricante, superando as barreiras que separam os bens e serviços dos que desejam utilizá-los. Os autores consideram que alguns canais possuem variadas funções em que ajudam a completar as transações, como:

- Informação → ajuda a coletar e distribuir informações proporcionadas pela pesquisa e pela inteligência de marketing sobre os atores e forças do ambiente de marketing necessárias para planejar e para facilitar a troca;

- Promoção → as empresas do canal desenvolvem e distribuem comunicações persuasivas sobre oferta e produto;

- Contato → busca de clientes em potencial dentro do mercado;

- Adaptação → modelar e adaptar a oferta às necessidades do comprador, e levando essas necessidades para as atividades de fabricação, montagem e embalagem;

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

- Negociação → chegar a um ponto de equilíbrio entre empresa e cliente em relação a preço, outras condições de ofertas para que a transferência de propriedade possa ser concluída;

- Distribuição física → armazenar e transportar os produtos. Nessa função a empresa pode desempenhar outras atividades além do transporte e da armazenagem, em que será abordado melhor no subitem 2.3.3 Distribuição Física;

- Financiamento → obter e alocar os recursos necessários para cobrir os custos do trabalho no canal;

- Riscos → assumir os riscos de executar o trabalho do canal.

Seguindo o pensamento de Kotler e Armstrong (1998) em relação às funções do canal de distribuição, pode-se agregar também o controle da qualidade do serviço de venda, troca, pós-venda e a flexibilização do serviço. Todas essas funções são muito importantes para gerar valor intangível ao produto.

Para a realização destas funções por parte dos canais ou grupos de *stakeholders* é necessário que exista uma forma de assegurar o comprometimento deles com o fabricante, através de contrato individual, estabelecendo o que cada grupo de *stakeholders* deve contribuir dentro da organização para os objetivos da atividade primária e o que cada um vai receber em troca do serviço.

Bowersox e Closs (1996) dizem que os relacionamentos das empresas individuais no desenvolvimento dos canais de distribuição estão ligados aos aspectos econômicos, em que várias funções distintas precisam ser bem executadas para conseguir o resultado de uma distribuição eficaz. Para o bom desempenho da distribuição, empresas especializadas em funções específicas tendem a executar mais vantajosamente que empresas com outras competências centrais.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

### 2.3.2
### Estratégias de modelo de canal de distribuição

Poli (2001), apud Dornier (1999), analisam que a literatura de marketing identificou a importância de incluir canais de distribuição para a movimentação do produto até o cliente final e dessa forma a escolha da estratégia de um canal de distribuição afeta a todas as variáveis do mix marketing, sendo uma delas a distribuição física, e compromete a credibilidade das empresas que estão envolvidas diretamente com os clientes e do próprio fabricante.

Os tipos de canais de distribuição podem ser analisados pelo número de níveis envolvidos, conforme a Figura 11. Cada grupo de *stakeholders* envolvido na execução de alguma tarefa de tornar o produto disponível para o cliente, forma um nível de canal. Isso vem indicar a extensão de um canal, não incluindo o fabricante e o consumidor, pois eles estão presentes em todos os canais.

É importante avaliar a estratégia para que o nível do canal de distribuição não seja tão alto, ou seja, muito extenso. Possuir um canal de distribuição extenso pode afetar o tempo que leva o produto do fabricante até o cliente e assim ocorrer à falta de produtos no mercado. Outra conseqüência, é a necessidade de cada *stakeholder* possuir um estoque elevado para atender o mercado em situações normais ou sazonais, podendo elevar os custos e ter um impacto direto no preço do produto final.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

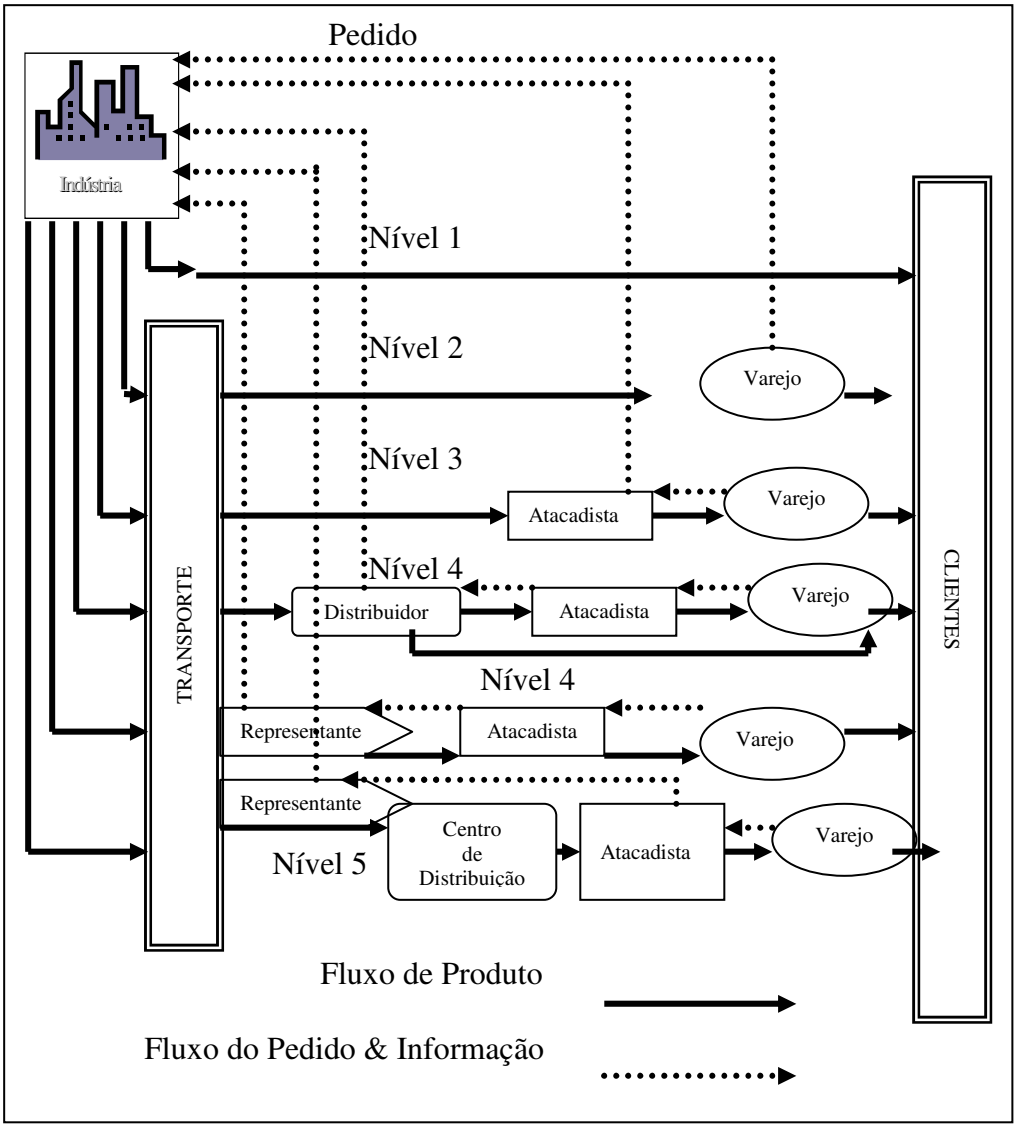


Figura 11 – Tipos e níveis de Canal de Distribuição

Antes de detalhar os modelos de canais de distribuição é necessário analisar e conhecer o papel de cada intermediário dentro da cadeia.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

- Representante Comercial ou *Broke*r – tem a função da venda, é integrante do canal de marketing organizacional, ou seja, não adquire a propriedade dos produtos. Em muitos casos trabalha por comissão e pode ser exclusivo (trabalham apenas para um fabricante) ou trabalha para vários fabricantes do mesmo segmento de mercado, mas produtos não concorrentes. O representante comercial está legalmente amparado pela Lei 4886/65 com as alterações introduzidas pela Lei 8420/92[12]

  Segundo Cardoso (2003), trabalhando com um *broker* existem ganhos de economia na parte tributária, pois quando um fabricante vende seus produtos para um distribuidor ou atacadista isso gera uma série de tributos nessa relação e na venda desses intermediários para o varejo, ocorrendo a bitributação. Na contratação de um *broker* a indústria elimina os custos tributários incidentes com o atacado e o distribuidor e desses com o varejo, eliminando a bitributação, atendendo diretamente à entrega ao varejo e com o compromisso apenas de comissionar o *broker* ;

- Distribuidor – o objetivo dessas empresas é distribuir o produto dos fabricantes com frota própria de caminhões ou terceirizada, são segmentados ou não, podem fazer parte da produção postergando (*postponement*) alguns serviços como montagem e embalagem e em muitos casos o distribuidor também agrega a função de comercializar no mercado onde atua, tendo sua própria equipe de vendas. Quando a função de distribuir agrega a função de comercializar, o distribuidor passa a ser exclusivo e trabalhar apenas com um único fabricante e adquire a propriedade dos produtos e os revende.

- Atacadista – adquire produtos para revendê-los. Atuam em um segmento de mercado, alguns possuem força de vendas atendendo o varejo, outros atuam em seu próprio estabelecimento comercial e apenas vendedores internos, como exemplo os atacadistas estabelecidos no CEASA. Podem ou não ter frota de veículo própria ou terceirizada. Não possuem nenhuma exclusividade, ou seja, compram os mesmos produtos de várias marcas concorrentes.

---

[12] Contratar representante comercial é lícito.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

Através dos intermediários aumentam a probabilidade de atingir a maior parte dos clientes em um grande universo geográfico, eles atuam também como multiplicadores de crédito ou financiando seus clientes, onde cada atacadista e representante vende a prazo para diversas empresas do mercado varejista, que também vendem a prazo para diversos consumidores, e assim existe uma divisão de risco de créditos e liquidez, facilitando a venda do produto final.

A multiplicação de créditos pode ser comparada com a função macroeconômica dos intermediários bancários que deslocam recursos de unidades superavitárias para unidades deficitárias, ou seja, de fazer a ligação entre poupadores e tomadores de recursos, proporcionando a multiplicação monetária.

Os intermediários são um mal necessário que, mesmo encarecendo o produto para o consumidor, são o elo de ligação entre eles e o fabricante e que, bem gerenciados, podem desenvolver produtos, gerar lucro para os fabricantes, gerar oportunidades de negócios para empreendedores e atender as expectativas dos consumidores (a palavra *Partner relationship management* (PRM) que significa gerenciamento do relacionamento com parceiros, refere-se principalmente ao canal indireto assegurando comprometimento e postura).

Existem vários modelos de canais de distribuição, apresentado na Figura 11:

- Nível 1 – a fábrica atendendo o cliente final sem a presença de níveis intermediários, esse modelo é chamado de canal de marketing direto, ou seja, a fábrica recepciona o pedido do varejo, processa e entrega o produto, através da venda por catálogos, mala direta, *telemarketing* e *e-commerce*. Esse modelo requer estoques elevados e as entregas via *courier*, elevando os custos de entregas e, quando necessário, realizar a troca do produto.

- Nível 2 – este modelo e os níveis 3 e 4 são chamados de canal de marketing indireto. No nível 2, o fabricante recebe os pedidos do varejo e faz a entrega dos produtos aos mesmos. Esse modelo requer uma equipe de vendas própria, estoque de segurança elevado para atender as sazonalidades, custos elevados de transporte, acarretando dificuldades nas entregas pelo tipo de veículo utilizado, as localizações das lojas e várias entregas fracionadas.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

- Nível 3 – alguns fabricantes atuam no mercado de varejo através dos atacadistas, por terem um grande número de clientes em seus cadastros. Suas compras são feitas por grandes lotes, reduzindo custo de frete para o fabricante e em alguns casos esse custo é do próprio atacadista. Isso dependerá do modelo de negociação entre as partes, se é CIF (*Cost insurance and freight*) ou FOB (*Free on board*). Os custos e riscos das vendas e créditos para o varejo são de responsabilidade dos atacadistas, reduzindo a responsabilidade, custo e risco das fábricas.

- Nível 4 – esse nível de canal na Figura 11 (página 52) está representado por dois modelos, um representado pelo distribuidor que atende o atacado e em alguns casos também atende o varejo diretamente e esses atendem o cliente final. Nesse modelo há redução de custo de transporte, porque o distribuidor é um agente desconsolidador e representante comercial, além da redução de risco financeiro para o fabricante. No segundo modelo do nível quatro, o canal é representado por representante, havendo redução de custo da força de venda para a fabrica, mas não o exime dos custos de transporte, crédito e risco financeiro.

- Nível 5 – a diferença desse nível para o nível 4 é a presença de um centro de distribuição (CD), que pode ser de propriedade do fabricante, havendo custo de manutenção da estrutura física, investimento em equipamentos e pessoal. O CD pode ser terceirizado, ou seja, a contratação de empresas que atuam na prestação de serviços de desconsolidação, consolidação e distribuição de produtos. O CD ajuda a fábrica a reduzir custos em estoques de segurança e a atender com mais rapidez o atacado.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

### 2.3.3
### Distribuição Física

Na visão de Kotler e Armstrtong (1998), a distribuição física é mais do que caminhão e depósito, é o planejamento, implementação e controle do fluxo físico de materiais, produtos finais e informações correlatas, dos pontos de origem até os pontos de consumo.

Moraes (1999) diz que a distribuição física é heterogênea devido às múltiplas funções que exerce. Além do gerenciamento do processo, envolve também a roteirização, o dimensionamento de frota e *picking*, o compromisso de assegurar a qualidade do produto, postura e a aparência dos profissionais envolvidos na entrega para atender a expectativa de qualidade do cliente.

Dias (1993) salienta que a distribuição física sempre foi importante e complexa para países que movimentam quase 80% de suas mercadorias por transporte rodoviário, em que a racionalização desta operação é vital para a estrutura econômico-financeira das empresas. Pois o transporte é um elemento de custo importante da atividade industrial e comercial.

Para Ballou (1993), a distribuição física em muitos casos é a atividade mais importante em termos de custo para a maior parte das empresas, pois trata da movimentação, estocagem e processamento de pedidos dos produtos finais e representa cerca de dois terços dos custos logísticos.

Bookbinder e Lynch (1997) enfatizam que os objetivos do negócio de uma empresa cujo serviço prestado é a distribuição física, é determinar um nível de serviço apropriado e em conjunto com as expectativas dos varejistas ou consumidores e o gerenciamento do *tradeoffs* custo / serviço.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

### 2.3.4
### Atividades da distribuição física

A distribuição física recentemente vem tendo uma importância maior por vários autores e pelas empresas dentro da cadeia de suprimentos. Surgindo cada vez mais *softwares* específicos para melhorar o desempenho e administração de suas atividades.

A estratégia de distribuição física acarreta profundo impacto no setor de varejo e, dependendo da estratégia do canal de distribuição utilizado, pode ir de encontro com o consumidor, podendo esse efeito sobre o consumidor ser bom ou ruim, isso dependerá da estratégia e o nível de organização usado.

As atividades desempenhadas na distribuição física não estão apenas concentradas no transporte, mas em outros serviços que têm grande importância nesta função, a qual bem desempenhada, pode trazer vantagens competitivas para o fabricante e o produto. Por outro lado, caso sejam mal desempenhadas, podem acarretar grandes problemas como a queda de vendas, ocasionando prejuízo para toda a cadeia e todos os canais envolvidos.

Dentre as atividades da distribuição física estão:

- Gestão dos estoques de produtos finais – esta atividade é muito importante, pois envolve o gerenciamento de todos os produtos acabados. Segundo Samii (2001), representa 50% da atividade da distribuição física. Para Arnold (1999), corresponde entre 30 e 60% dos custos. Vale considerar que a falta do produto acarretará na perda do custo de oportunidade e na insatisfação dos clientes.

- Gestão de transporte – o objetivo desta gestão é possuir uma estratégia de carregamento eficaz que possa atender com rapidez o cliente e ser flexível. A característica do tipo de transporte para esta atividade é o rodoviário. É importante o planejamento e a escolha do veículo a ser utilizado devido à localização das entregas e a quantidade a ser entregue, em que se tratando do mercado de varejo, possui limitação para o recebimento de mercadoria. A falta de planejamento pode trazer prejuízos para o veículo, aumento de

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

consumo de combustível e insatisfação do cliente por não ter recebido o produto no dia e horário marcado.

- Centros de distribuição (CD) – são utilizados para armazenagem do estoque ou consolidação de produtos. A administração do centro de distribuição envolve decisões sobre a localização, pois é fundamental para atender mais rápida toda a região, inclusive o pedido emergencial. A quantidade de CDs é uma estratégia importante, além da elaboração de regras para recebimento, armazenamento e saída de produtos. Os CDs têm importantes atribuições, podem consolidar produtos de vários fabricantes e organizá-los, além de entregar aos clientes das fábricas com custo menor do que se cada fábrica fosse entregar diretamente a seus clientes, ou seja, receber LCL (*less than carload*) e entregar CL (*carload*).

- Gerenciamento de pedidos e informação – corresponde ao gerenciamento do tempo necessário a partir do pedido feito pelo cliente até a entrega definitiva do produto final. Para este processo são necessárias umas organizações institucionais e operacionais de várias etapas, envolvendo diversos departamentos da empresa, dependendo de como está organizada. O gerenciamento do processo envolve a realização do pedido pelo vendedor ou via e-mail, recepção e registro do pedido, verificação do departamento de contas a pagar, analisar estoque de produtos pedido, processar pedido, carregar pedido e entregar produto ao cliente. É necessário o gerenciamento do tempo entre os pedidos e as entregas. Esses tempos devem ser constantes ou variar pouco.

- Manuseio dos produtos – envolve a movimentação dos produtos dentro do centro de distribuição. É importante empregar o tipo de equipamento adequado para a movimentação interna, podendo trazer eficiência e redução de custos operacionais, não esquecendo da manutenção da integridade física do produto. Arnold (1999) diz: *´´O manuseio de materiais representa um custo de capital e existe uma compensação entre esse custo de capital e os custos operacionais do centro de distribuição``* .

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

- *Postponement* – Cardoso (2002) afirma: "O produto não é deslocado até que a localização da demanda seja conhecida, ao mesmo tempo, em que sua configuração final só acontece quando as referências do consumidor são conhecidas". Algumas distribuidoras podem absorver alguns serviços que se destinariam aos fabricantes, como montagem, embalagem, entre alguns outros, na busca de redução de custos e maior agilidade na entrega aos seus clientes.

- Consolidação – recebe grandes lotes e distribui em pequenos lotes para os clientes.

## 2.4
## Modelo de GAPS de Parassuraman

O trabalho de mensurar a *performance* do serviço logístico ainda é um desafio para muitos pesquisadores e empresas, devido às diversas atividades, tarefas que são desempenhadas, e determinar os tipos de indicadores que serão utilizados.

A medida de *performance* dentro da logística é multidimensional, decorrente da quantidade de *stakeholders* e da diversidade de interesses, Chow et al (1995).

Os indicadores de *performance* irão desempenhar uma função importante para a coleta dos resultados e avaliar o comportamento da empresa, de seus serviços e de seus funcionários ligados direta ou indiretamente na operação logística. Isto é uma tarefa difícil de ser alcançada.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) explicaram que, para um bom entendimento sobre qualidade de serviço, é importante conhecer o significado de intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade.

O primeiro se resume na intangibilidade ao qual Berry, Parasuraman e Zeithaml (1985), apud Bateson (1977), Berry (1980), Lovelock (1981) e Shostak (1977), consideram que a maioria dos serviços é intangível, ou seja, não podem ser vistos como um produto, ou mesmo contado ou testado, e Zeithaml (1981)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

conclui: "... devido à intangibilidade, as firmas podem achar difícil entender como os consumidores percebem seus serviços e avaliam a qualidade do serviço".

O segundo se refere à heterogeneidade, sendo serviços personalizados ou individuais em que cada produto recebe um tratamento separado e cada cliente é atendido de uma maneira única, ou seja, personalizada.

A terceira, inseparabilidade, mostra que a produção e o consumo de muitos serviços são indivisíveis. A idéia é visualizar que a responsabilidade da fábrica não termina no momento da concepção do produto e que a entrega não é de sua responsabilidade. Pois uma distribuição mal realizada pode levar o cliente a entender que o fabricante não possui o controle gerencial sobre todo o processo logístico. Isso pode levar o cliente a desconfiar da qualidade. A conseqüência poderá ser a queda das vendas por insatisfação na qualidade do serviço.

Berry, Parasuraman e Zeithaml (1985) pesquisaram os trabalhos de Gronroos (1982), Lehtinen (1982), Lewis e Booms (1983), Sasser, Olsen e Wyckoff (1978) entre outras literaturas e destacaram três temas que foram utilizados para a estrutura da ´´Escala SERVQUAL``, conforme apresentado abaixo:

- É mais difícil para o cliente avaliar a qualidade do serviço do que avaliar a qualidade do produto. Existem diversos parâmetros tangíveis que facilitam a avaliação de produtos, mas quando se refere à compra de serviços, esses parâmetros tangíveis não existem, dificultando a avaliação dos clientes;

- A percepção da qualidade do serviço é resultado de uma comparação das expectativas do cliente com a *performance* do serviço real;

- A avaliação da qualidade não é produzida somente sobre o resultado de um serviço, mas envolve também a avaliação do processo de serviço de distribuição.

Os autores Berry et al (1985) observaram que existem conjuntos de discrepâncias ou *gaps* em relação à qualidade de serviço e as tarefas associadas com as entregas de serviços para os clientes. O gerenciamento dos *gaps* pode ser

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

um diferencial para o aumento do *marketing-share* das empresas ou a falta deste gerenciamento pode provocar a falta de conhecimento das expectativas dos clientes e a entrega de um serviço em que os clientes esperam como sendo de alta qualidade. A Figura 12 ilustra as observações feitas na pesquisa.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

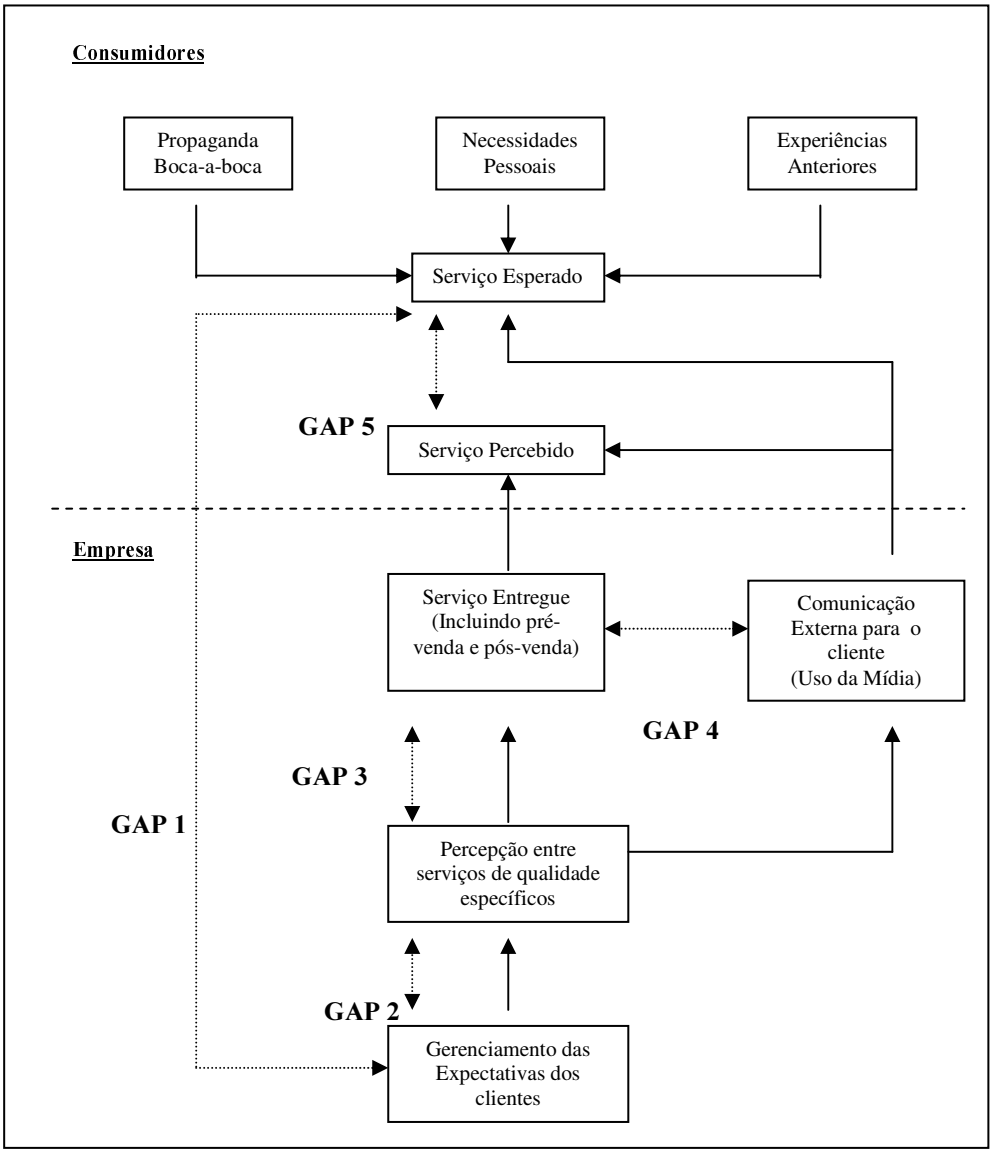


Figura 12 – Modelo de serviço de qualidade
Fonte: Adaptado de Berry et al, (1985)

Na pesquisa de Berry et al (1985), foram realizadas entrevistas com os executivos para a determinação dos *gaps* 1,2,3 e 4 e entrevistas realizadas com os consumidores que revelaram o *gap* 5. Em seguida é apresentado detalhadamente o significado de cada um dos *gaps*:

◈ *Gap* 1: Expectativa do consumidor – Percepção do gerenciamento

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

O gerenciamento das expectativas dos clientes revela o quanto os executivos e gerentes das empresas conhecem seus clientes e suas necessidades de serviços. Mas a dificuldade ocorre porque as empresas desconhecem quais os aspectos que reúnem as necessidades dos clientes, quais os aspectos que denotam a alta qualidade e quais aspectos são necessários para entregar serviços de alta qualidade para os clientes.

O *gap* entre expectativa do consumidor e a percepção do gerenciamento das expectativas vai gerar um impacto sobre a avaliação do consumidor em relação à qualidade de serviço prestado.

◈ *Gap* 2: Percepção do gerenciamento – Especificações da qualidade do serviço

É a diferença entre o gerenciamento das percepções das expectativas do cliente e as especificações da qualidade do serviço. Diversos fatores contribuem para o aumento nas diferenças entre a percepção do gerenciamento das expectativas do cliente e as especificações da qualidade do serviço. Dentre eles estão as instabilidades econômica, falta de profissionais qualificados e recursos limitados.

O *Gap* 2 afeta a qualidade do serviço do ponto de vista do cliente.

◈ *Gap* 3: Especificação da qualidade do serviço – Entrega de serviço

Entre os diversos serviços desempenhados pelas empresas para o atendimento ao cliente existe sempre um serviço que tem uma importância maior que os demais, segundo estudo realizado por Parasuraman et al (1985) junto aos executivos.

Carvalho (2003) diz que a dificuldade de padronização dos serviços prestados pelos funcionários é a causa maior da diferença entre especificação da qualidade e a execução do serviço.

A especificação da qualidade de serviço e a entrega do serviço vão gerar o *gap* 3 e afetar a qualidade do serviço pelo desapontamento do cliente.

◈ *Gap* 4: Entrega – Comunicação Externa

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

Atualmente existem diversos meios de comunicação que ajudam a implementação e estimulam o consumo de produtos e prestação de serviços. As redes de televisão podem ser utilizadas para atingir os mercados nacional, internacional ou regional. A *Internet* é atualmente bastante utilizada para a divulgação das empresas, as redes de rádio, jornais e revistas.

As promessas divulgadas pelas empresas de seus produtos ou serviços através da mídia podem gerar o *gap* 4, quando parte ou total das promessas divulgadas não puderem ser cumpridas pela empresa ao cliente.

A empresa, quando promete e não tem capacidade de cumprir, aumenta as expectativas no início, mas a percepção da qualidade cai quando as mesmas não são cumpridas.

O *gap* entre a entrega do serviço e a mídia irá afetar a qualidade do serviço da insatisfação dos clientes.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

◈ *Gap* 5: Serviço esperado – Serviço percebido

Gerar um serviço de qualidade aos clientes significa atender ou superar as expectativas de serviços deles. Um serviço só é considerado de alta qualidade para os clientes, quando os mesmos têm a percepção de que o serviço foi realizado da forma que se esperava, em relação a um critério de julgar o serviço.

A qualidade que um consumidor percebe dentro de um serviço é em função da magnitude e direção do *gap* entre serviço esperado e a percepção do serviço.

◈ Modelo da qualidade de serviço

Serviço de qualidade percebido pelos clientes depende, sobretudo do tamanho e qual a direção do *gap* 5, entretanto depende da *performance* dos *gaps* associados com o desenho, marketing e entrega de serviços.

*Gaps* 5 = $f$(*Gap* 1, *Gap* 2, *Gap* 3, *Gap* 4)

A magnitude e a direção de cada *gap* vai ter um impacto sobre a qualidade do serviço. Por exemplo, o *gap* 3 vai ser favorável quando a entrega do serviço

atual exceder as expectativas, ou vai ser desfavorável quando as expectativas não forem reunidas.

O relacionamento entre qualidade de serviço percebido pelos clientes e os *gaps* acontece sobre o lado do mercado, a forma funcional das necessidades de relacionamento para ser investigado.

◈ Componentes da qualidade de serviço percebido

● Confiabilidade → envolve consistência de *performance* e confiança;

● Competência → posse da requerida habilidade e conhecimento para executar a *performance* de serviço;

● Acesso → é a proximidade e tranqüilidade de contato;

● Cortesia → envolve polidez, respeito, consideração e contato inter-pessoal (incluindo recepcionista e telefonista);

● Comunicação → significa a manutenção da informação para o cliente dentro da linguagem que ele possa entender e escutar. Isto pode significar que a companhia tem ajuste de sua linguagem para diferentes consumidores – aumentando o nível de sofisticação com um cliente bem educado e falando com simplicidade para um novato;

● Credibilidade → envolve a: confiabilidade, credibilidade, honestidade;

● Segurança → é a liberdade do perigo, risco ou dúvida;

● Entendimento / conhecendo o cliente → fazendo o esforço para entender as necessidades do cliente;

● Tangíveis → inclui a evidência física do serviço;

A Figura 13 mostra que a qualidade de serviço percebida é o resultado da comparação entre a expectativa de serviço e o serviço percebido. Isto é possível,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

pois a relativa importância dos 10 determinantes da qualidade do serviço pode diferir da relativa importância da percepção do cliente pelo serviço entregue.

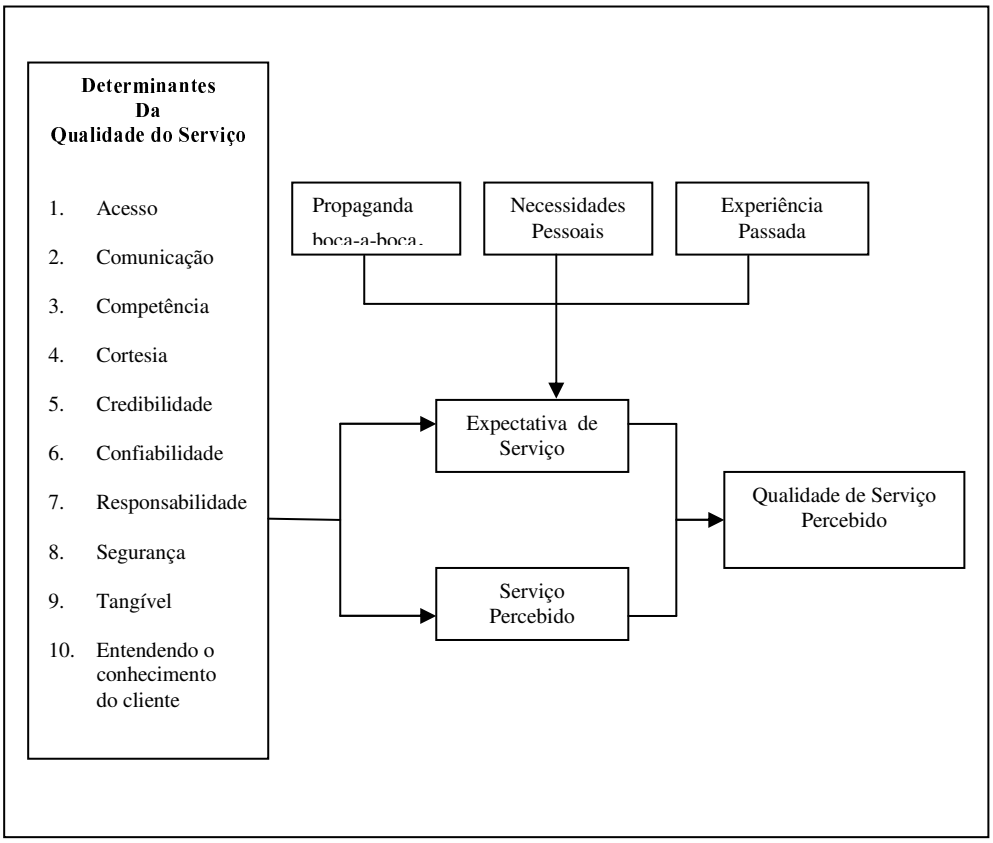


Figura 13 - Determinantes da qualidade do serviço percerbido
Fonte: Adaptado de Parasuraman et al, (1985)

Baseado nos detalhes da Figura 13, a posição da percepção do cliente sobre a qualidade do serviço depende da natureza da discrepância entre serviço esperado (SE) e serviço percebido (SP).

Avaliação:

a)_ quando o serviço esperado (SE) for maior que o serviço percebido (SP), a qualidade percebida é abaixo do satisfatório e vai tender para a qualidade totalmente inaceitável entre SE e SP. (SE > SP);

b)_ quando o SE = SP, a qualidade percebida é satisfatória;

c)_ quando ES < SP, a qualidade percebida excede as expectativas e vai tender para a qualidade ideal, com aumento na diferença entre SE e SP.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA