

Serviço ao cliente no processo logístico do elo indústria-varejo: um estudo em uma empresa de laticínios refrigerados

Client service in the logistical process of the link industry-retail: a study in a refrigerated dairy products firm

*Jorge Luiz Veríssimo Pereira**
*Geraldo Luciano Toledo***

Resumo

Este artigo analisa o conceito de serviço ao cliente e sua utilidade para o desenvolvimento de estratégias em logística. Na fundamentação teórica discute-se a literatura concernente à logística e ao serviço ao consumidor, além de conceitos relacionados. São contextualizados, ainda, o setor varejista e seu comportamento de compra. É conduzida uma pesquisa exploratória, com o recurso de um estudo de caso junto a uma empresa de produtos derivados de leite, focalizando a questão logística no âmbito da linha de produtos refrigerados. Os dados apontam que a empresa não possui conhecimento suficiente sobre serviço ao cliente e que ela está em desvantagem em comparação à líder de mercado, devendo melhorar sua estratégia logística para tornar-se competitiva e satisfazer seus clientes e acionistas. O artigo aponta, ainda, que o serviço ao cliente pode ser um instrumento valioso no desenvolvimento de estratégias logísticas que atendam à dupla finalidade: tornar a empresa competitiva e propiciar crescimento.

Palavras-chave: supply chain; serviço ao cliente; estratégias logísticas; varejo; indústria de laticínios.

Abstract

This article analyses the concept of client service and its utility for the development of logistical strategies. In the literature review, the concepts of logistics and client service, as well as related concepts are analysed. In addition, the retail sector and its purchasing behavior are contextualized. An exploratory research with the use of a case study of a dairy products firm was employed, with a focus on the logistical implications for refrigerated products. The data indicated that the firm lacks enough knowledge about client services, and that the firm is at a disadvantage if compared to the market leader, needing improvement in its logistics strategies to improve its competitiveness and satisfy its clients and investors. The article points out also that client services may be a valuable tool in the development of logistical strategies that satisfy a dual goal: to make the firm more competitive and to generate growth.

Key words: supply chain; client service; logistical strategies; retail; dairy products firm.

* Ph.D. em Engenharia pela University of Warwick/UK e mestre em Engenharia pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo - POLI/USP. Pesquisador da University of Warwick e consultor em SCM.

j.l.verissimo-pereira@warwick.ac.uk

** Doutor e mestre em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP. Professor da FEA/USP. glt Toledo@usp.br

Introdução

Os textos de marketing têm enfatizado a importância de direcionar os negócios para a criação e entrega de valor superior ao cliente, como forma de proporcionar-lhe satisfação. Sob o ponto de vista das estratégias competitiva e de marketing, alguns conceitos ligados ao tema têm emergido, os quais ajudam a entender o processo de conquista de vantagem competitiva sustentável: qualidade, valor percebido, relacionamento, fidelização.

Innis e La Londe (1994) sustentam que um cliente satisfeito apresenta maior probabilidade de fazer novas compras, e a área de marketing é vista como detentora de importantes instrumentos de conquista, satisfação e retenção de clientes. Executivos e acadêmicos têm percebido a importância de analisar o processo de relacionamento, no âmbito da cadeia de valor, realçando o papel crucial do elo representado pela logística, particularmente no que diz respeito à oferta de serviços agregados, como forma de proporcionar maior satisfação ao cliente.

No domínio da logística, novas estratégias vêm sendo construídas pelas empresas, as quais revelam uma clara mudança de escopo. No passado, especificamente nas décadas de 1960 e 1970, o foco central do gestor de logística era o da redução de custos. Nos últimos anos, a orientação para custos, aliada à utilização intensiva de tecnologia, tem sido responsável por expressivos resultados conquistados por organizações que investiram fortemente em eficiência e melhoria de produtividade.

As transformações que se observam nas entidades e forças que moldam o ambiente competitivo requerem e irão exigir cada vez mais uma orientação de negócio que vá além da redução de custos. Com a transição da era industrial para a era da informação, a atenção será direcionada à geração de valor para os diferentes integrantes do sistema logístico e à construção de uma rede de relacionamento entre empresa, fornecedores e clientes.

O objetivo deste trabalho é discutir o conceito de *customer service* e realçar sua importância no desenvolvimento de estratégias logísticas e de relacionamento da empresa fornecedora com o elo varejista que integra sua cadeia de distribuição. Sob o aspecto metodológico, é feita uma revisão da literatura pertinente ao tema e, a seguir, apresentado um estudo de caso, desenvolvido junto a uma empresa de laticínios refrigerados, posicionada entre as cinco maiores do setor no Brasil.

1 O ambiente de negócios em uma perspectiva contemporânea

Uma das maneiras de se alcançar a excelência dos serviços logísticos é o conhecimento das expectativas do cliente e o entendimento dos indicadores logísticos, comparativamente aos dos concorrentes. Muitas organizações estão reduzindo o número de fornecedores, tornando cada vez mais premente a necessidade de se estabelecer um relacionamento fundamentado predominantemente em uma filosofia de retenção, ao invés de se aterem a uma postura de conquista de clientes. Gummesson (1999) cita, como exemplos de empresas que têm aderido a essa prática, a Motorola (redução de 70%), a 3M (64%) e a Ford (45%). Por essa razão, os fornecedores remanescentes só continuarão a sê-lo, se procurarem estabelecer um compromisso de parceria e de relacionamento com seus clientes. Essa parceria é definida por Sharma, Grewal e Levy (1995) como uma relação de negócios na qual duas ou mais organizações independentes decidem trabalhar bem próximas para produzir benefícios recíprocos, em um horizonte de longo prazo.

Outra característica presente no ambiente de negócios contemporâneo converge para um mesmo núcleo conceitual: as empresas manufatureiras estão competindo cada vez mais com base em serviços do que com base em produto (ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY, 1990).

2 Logística e supply chain management

O sistema de distribuição do elo da cadeia representado pelo fornecedor-varejista é uma rede de serviços cuja missão é tornar os produtos convenientemente disponíveis. Muitos intermediários podem exercer influência nas negociações e na dinâmica da cadeia de suprimentos. Por isso, ganha destaque o entendimento do conceito de sistema logístico e de como ele pode agregar valor à oferta do fornecedor.

Gummesson (1999) argumenta que o conceito de logística, principalmente no âmbito do mercado de bens de consumo, envolve tanto o planejamento quanto o fluxo de produtos, processo que abrange extração da matéria-prima, manufatura e montagem de componentes, entrega do produto na loja e sua chegada às mãos do cliente final. A logística ultrapassa fronteiras funcionais e

hierárquicas e encerra a idéia de sintonia com os esforços da organização ao longo de processos integrados, ao invés de focados em funções. Stern, El-Ansary e Coughlan (1996) complementam e vêem os canais de distribuição como uma rede orquestrada que cria valor para o usuário final, gerando utilidades de forma, tempo, entrega (lugar) e posse, integrando duas áreas de operações e marketing.

Desse modo, a logística requer um entendimento holístico de uma operação de negócios, tendo em vista tornar o processo mais eficaz. Assim, a manufatura e a entrega são executadas de forma mais direta, rápida, e no tempo certo, contribuindo para a redução de custos e do capital investido. A logística é parte do composto de marketing e é concebida como uma decisão de alternativa de escopo de suprimento: o fornecedor pode oferecer uma solução completa ou parcial, ou aliar-se a outras empresas que operam elementos do sistema.

A figura 1 apresenta os componentes basilares do sistema logístico.

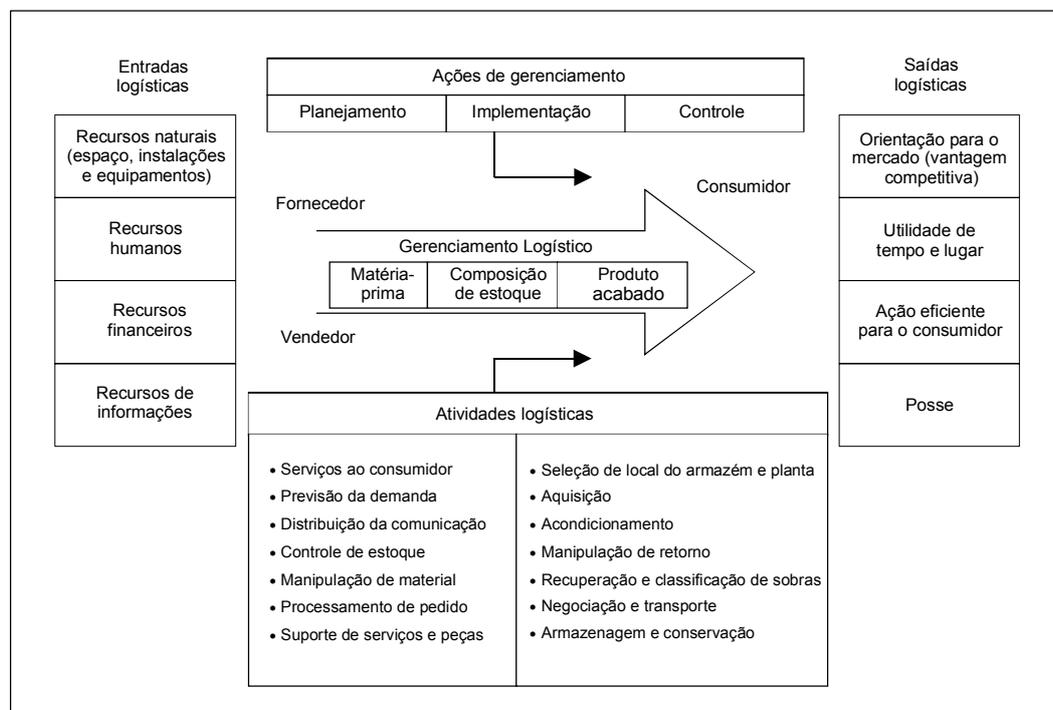


FIGURA 1 - COMPONENTES DO SISTEMA LOGÍSTICO
 FONTE: Adaptado de Lambert e Stock (1993)

2.1 Logística e distribuição física

Os textos de marketing, em geral, não distinguem claramente logística e distribuição física. Neste trabalho, distribuição física é entendida como o processo utilizado para se levar bens aos consumidores, com o menor custo total e no tempo desejado, sendo focada primordialmente na administração das atividades de armazenagem e transporte.

Stern, El-Ansary e Coughlan (1996) afirmam que a rede de transporte e armazenagem tem a faculdade de ligar uma empresa a consumidores finais, ou a outras empresas, as quais podem usar os produtos adquiridos em outro estágio de manufatura, de conversão, ou de geração de serviço, ou, ainda, servir de atacadista ou varejista na distribuição do produto para outro conjunto de fornecedores. O que é considerado ciclo de distribuição física, na ótica do produtor, é visto como ciclo de gerenciamento de materiais, na ótica do comprador. Os mesmos autores ressaltam, ainda, que o processo de gerenciamento de transporte, armazenagem e estoque, no âmbito da distribuição física, depende também da natureza do processo de gerenciamento de materiais do comprador. Se na distribuição física a rede estiver sujeita à demanda estocástica, há necessidade de atenção para a disponibilidade do produto. Algumas ferramentas utilizadas para esse fim são: Distribution Requirements Planning - DRP, Quick Response - QR e Efficient Consumer Response - ECR.

2.2 Supply chain e a visão de logística em um cenário competitivo

A visão de logística tem sofrido um grande impacto, provocado por mudanças no ambiente competitivo de negócios. Como consequência, surgiu a necessidade de uma nova visão e de adoção de uma nova filosofia de ação empresarial. Nesse contexto, a

logística migrou de um escopo intrafuncional para um escopo interfuncional ou mesmo interorganizacional. Esse processo gerencial é denominado Supply Chain Management - SCM (Gestão da Cadeia de Suprimento). Ele enfatiza a interação entre logística, produção e marketing (BALLOU, GILBERT e MUKHERJEE, 2000), e é mais abrangente do que o processo tradicional de gestão do material e do fluxo de serviço, incluindo a distribuição física, o gerenciamento de materiais, o planejamento da produção e a logística de distribuição.

Alguns pesquisadores e profissionais consideram o SCM uma extensão da logística, na qual o fluxo de produtos e serviços é sincronizado tanto nas áreas funcionais da empresa quanto entre fornecedores e clientes

Conforme realçado por Ballou, Gilbert e Mukherjee (2000), qualquer que seja o novo termo/expressão utilizado para designar o processo de gestão da logística, poderá existir falta de consenso inicial sobre sua definição e a consistência em sua aplicação. Alguns pesquisadores e profissionais consideram o SCM uma extensão da logística, na qual o fluxo de produtos e serviços é sincronizado tanto nas áreas funcionais da empresa (marketing, finanças, engenharia, sistemas de informações, e operações) quanto entre fornecedores e clientes. Portanto, SCM representa mais um passo na expansão do escopo da logística, que migrou da distribuição física, cujo foco é o fluxo de produtos entre a empresa e seus clientes, com ocasional interesse nos movimentos de suprimento, para a logística integrada, a qual enfatiza a integração entre os movimentos de entrada (suprimento) e de saída (fornecimento).

A mudança de orientação do processo logístico pode ser mais bem compreendida sob uma perspectiva

histórica. O primeiro estágio da logística foi definido da seguinte forma pelo National Council of Physical Distribution Management - NCPDM, em 1962 (Ballou, Gilbert e Mukherjee, 2000, p.8):

Um termo empregado na manufatura e comércio para descrever uma ampla faixa de atividades envolvidas com o movimento eficiente de produtos acabados, do final da linha produção para o cliente, e que, em alguns casos, inclui o movimento de matéria-prima, da fonte do fornecedor para o início da linha de produção.

Em 1976, o NCPDM apresentou uma nova definição, representativa do segundo estágio (Ballou, Gilbert e Mukherjee, 2000, p.8):

O gerenciamento da distribuição física é o termo que descreve a integração de duas ou mais atividades com o propósito de planejar, implementar e controlar a eficiência do fluxo de matéria-prima, fabricação e produto acabado, do ponto de origem ao ponto de consumo.

Como revelam as definições, enquanto no primeiro estágio o escopo básico da logística era o escoamento de produtos acabados, no segundo, a logística incorporou em seu escopo o fluxo do produto acabado e a matéria-prima, além do planejamento e controle das atividades.

De acordo com a nova visão de logística, ou *supply chain*, todas as organizações são partes componentes de uma ou mais cadeias de suprimento. Handfield e Nichols Jr. (1999) enfatizam o fato de que, até recentemente, as organizações focavam principalmente seus clientes diretos e as funções internas, e davam relativamente pouca ênfase a outras organizações integrantes de suas redes.

De modo mais amplo, Ballou, Gilbert e Mukherjee (2000) definem *supply chain* como todas as atividades associadas à transformação e fluxo de produtos e serviços, da fonte de matéria-prima até o usuário final, incluindo o fluxo de informações. A gestão, ou gerenciamento, refere-se à integração de todas essas atividades, sejam elas internas ou externas à empresa. Essa integração só é plausível com mudança de mentalidade.

O gerenciamento logístico tradicional vem sendo reformulado, em razão da percepção de ganho ao se abraçar um esquema de parceria

Atualmente, as relutâncias estão gradativamente desaparecendo. A mudança de atitude se deve a uma variedade de fatores, incluindo *just in time*, troca eletrônica de dados e programas de compartilhamento de dados no ponto de venda. O gerenciamento logístico tradicional vem sendo reformulado, em razão da percepção de ganho ao se abraçar um esquema de parceria.

Ballou, Gilbert e Mukherjee (2000) relacionam três dimensões do *supply chain management*:

- Coordenação intrafuncional - Trata-se da administração das atividades e processos no âmbito das funções logísticas de uma empresa. O balanceamento dos custos logísticos recebe uma atenção especial do responsável pela gestão logística. Smykay, Bowersox e Mossman (1961) já colocavam em evidência essa preocupação no início da década de 1960. Ballou, Gilbert e Mukherjee (2000) consideram que essa área tem obtido grande sucesso sob o aspecto de redução de custo.
- Coordenação de atividades interfuncionais - Ballou, Gilbert e Mukherjee (2000) chamam a atenção para o fato de que a gestão logística envolve outras áreas da empresa, como marketing, finanças e produção. A alteração de uma atividade logística pode afetar positiva ou negativamente os custos ou propósitos de outras áreas. É necessário, então, procurar alcançar o benefício para a empresa como um todo, balanceando os efeitos das mudanças da área logística com os observados em outras áreas.
- Coordenação interorganizacional das atividades da cadeia de suprimento - A coordenação do fluxo de produtos que se distribuem por múltiplas empresas, juridicamente separadas, é a arena

onde novas oportunidades para melhoria de custos podem ser encontradas. O enfoque integral no sistema possibilita a identificação de oportunidades para redução de custos em toda a cadeia de suprimento, as quais dificilmente poderiam ser observadas em cada membro do canal isoladamente. Ballou, Gilbert e Mukherjee (2000) ressaltam, ainda, que para a integração manter-se efetiva as vantagens da cooperação devem ser redistribuídas, o que requer três elementos:

- um novo tipo de métrica, além dos procedimentos normais de contabilidade, que capture dados interorganizacionais e os expresse em termos que facilitem as análises de benefícios;
- um mecanismo de compartilhamento de informações sobre os benefícios de cooperação que as transfira aos membros do canal;
- um método de alocação para redistribuir as vantagens da cooperação, de modo que todas as partes obtenham um benefício justo.

3 Preço, qualidade e valor na percepção do consumidor

3.1 Conceito de qualidade percebida e satisfação

A qualidade pode ser definida, em sentido lato, como superioridade ou excelência. Por extensão, a qualidade percebida pode ser definida como julgamento da excelência ou da superioridade de um produto pelo consumidor. Segundo Zeithaml (1988), a qualidade percebida:

- é diferente da qualidade objetiva ou real;
- envolve alto grau de abstração e não representa atributo específico de um produto;

- está associada a uma avaliação global;
- refere-se a julgamento, produzido num contexto estabelecido pelo consumidor.

Para Dutka (1995), a percepção da satisfação difere, consideravelmente, de acordo com a posição hierárquica e funcional da pessoa. Proprietários e executivos, por exemplo, tendem a manifestar uma taxa menor de satisfação; secretárias e assistentes administrativos estão no outro extremo. O conhecimento do nível hierárquico e da função do comprador é crítico para análise e interpretação de pesquisas e para o desenvolvimento de estratégias de melhorias.

Outro aspecto a ser considerado é de que os princípios e processos de avaliação de qualidade de bens tangíveis são insuficientes para o entendimento da qualidade no serviço (ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY, 1990). Isso decorre de três diferenças básicas entre produto e serviço:

- Serviços são intangíveis, não podem ser testados, medidos e verificados antes da venda, para se avaliar sua qualidade. O que é vendido é a performance, e os critérios usados pelos consumidores para avaliá-la podem não ser capturados com precisão.
- Serviços são de difícil padronização.
- A produção e o consumo são inseparáveis. A qualidade em serviços ocorre no instante de sua entrega e é resultado da interação entre o consumidor e o fornecedor.

Qualidade objetiva versus qualidade percebida

“Qualidade objetiva” é o termo usado na literatura para descrever técnica superior ou excelência de um produto (HJORTH-ANDERSON, 1984; MONROE e KRISHNAN, 1985). Zeithaml (1988) completa propondo que o termo “qualidade objetiva” se refere a uma superioridade que pode ser medida e verificada por algum padrão (ou padrões) ideal predeterminado. Há uma certa limitação/dificuldade no uso do conceito, no campo metodológico, em razão da seleção dos

atributos e pesos e da definição do padrão ou padrões ideais. Para Maynes (1976 apud ZEITHAML, 1988), qualidade objetiva não existe; todas as avaliações de qualidade são subjetivas.

Existem outros termos que, apesar de estarem associados à “qualidade objetiva”, não têm o mesmo significado de um conceito que descreva um produto tecnicamente superior. Garvin (1983 apud ZEITHAML, 1988), por exemplo, distingue qualidade baseada no produto e qualidade baseada na manufatura. A primeira refere-se à quantidade de atributos específicos de um produto; a segunda envolve conformidade às especificações ou a padrões de serviço.

Qualidade percebida é também diferente de qualidade objetiva. A abordagem baseada no cliente leva em conta o fator em razão do qual o cliente retém as informações sobre os produtos em vários níveis de abstração. O nível mais simples é o de atributo do produto; o nível mais complexo é o valor ou pagamento feito pelo consumidor. Young e Feigen (1975 apud ZEITHAML, 1988) ilustram essa cadeia da seguinte forma:

Produto ⇒ Benefícios Funcionais ⇒ Benefícios Práticos ⇒ Emotional Payoff

Qualidade percebida e satisfação

Satisfação e qualidade percebida podem ser confundidas. Segundo Zifko-Baliga (1999), os dois conceitos não são os mesmos, apesar de suas similaridades advindas do fato de que, em ambos os casos, se comparam expectativas com eventos que realmente aconteceram. Os autores interpretam esses conceitos da seguinte maneira:

- Satisfação: baseia-se em prognósticos de expectativas e avalia a percepção do que realmente aconteceu com um determinado serviço ou produto, comparativamente à expectativa do cliente do que *aconteceria*.
- Qualidade percebida: baseia-se em expectativas ideais e avalia a percepção do que realmente

aconteceu com um determinado produto ou serviço, comparando com que deveria acontecer naquela dada situação, do ponto de vista do cliente. A medida da qualidade percebida é uma comparação da percepção de um evento com o ideal esperado. Assim, qualidade percebida é uma medida do quão perto o produto ou o nível de serviço oferecido está do ideal, ou seja, do que deveria ser oferecido.

3.2 A relação preço-qualidade

Hjorth-Anderson (1984) mostra haver uma correlação, ainda que fraca, entre preço e qualidade objetiva (ao invés da percebida). Mas tanto Peterson e Wilson (1985) quanto Olshavsky (1985) argumentam que somente alguns indivíduos acreditam muito no preço como sinal de qualidade. Para Zeithaml (1988), o uso de preço como indicador de qualidade depende de:

- disponibilidade de outros indicadores de qualidade;
- variação de preço dentro de uma classe de produtos;
- variação da qualidade de produto dentro de uma categoria de produto;
- nível de conhecimento de preço pelo consumidor;
- capacidade do consumidor de detectar variação da qualidade em um grupo de produto.

Reidenbach, Mcclung e Goeke (1999) definem a relação entre valor, qualidade e preço pela equação:

$$\text{Valor} = \text{Qualidade} / \text{Preço}$$

O preço pode ser interpretado como o custo pago pelo cliente para adquirir algum produto ou serviço (REIDENBACH, MCCLUNG e GOEKE, 1999). A qualidade, porém, é algo mais complexo. A avaliação da qualidade de certos produtos e serviços, por serem intangíveis, se torna mais subjetiva.

3.3 Valor e satisfação do cliente

“Valor” pode referir-se a um conceito amplo e, assim, aparecer em vários contextos. Por outro lado, “*customer value*” ou “valor do cliente” (valor para o cliente seria o termo mais preciso para traduzir *customer value*) diz respeito à perspectiva do cliente, considerando o que ele quer e acredita que está obtendo ao comprar e usar um produto.

Woodruff (1997) lista diversos autores que revelam uma multiplicidade de opinião quanto ao significado de valor do (para o) cliente:

- valor é a avaliação geral que o consumidor faz da utilidade do produto, baseada na avaliação do que é percebido e do que é dado, para Zeithaml (1988);
- valor é o equivalente monetário de um conjunto de benefícios econômicos, técnicos, de serviço e sociais, recebidos por um cliente, em troca do preço pago pelo produto, levando em conta a disponibilidade e o preço do produto, conforme Anderson, Jain e Chintagunta (1993);
- as percepções de valor por parte do comprador representam a troca entre a qualidade e benefícios que ele percebe no produto, relativamente ao sacrifício que ele percebe ao pagar o preço, de acordo com Monroe (1990);
- valor para o cliente é a qualidade percebida pelo mercado, ajustada pelo preço relativo de seu produto, segundo Gale (1994);
- valor para o cliente é o vínculo emocional estabelecido entre o cliente e o produtor, após o cliente ter usado um produto ou serviço produzido por esse fornecedor e julgado que o produto oferece um valor agregado, como explica Butz e Goodstein (1996).

As definições revelam divergências e convergências. Os pontos divergentes são:

- modo como as definições são construídas: emprego de termos diferentes (como utilidade, benefícios, qualidade e valia), não claramente definidos, dificultando comparações entre os conceitos;
- as circunstâncias em que os clientes estabelecem o julgamento de valor.

Como convergência, podem-se citar os seguintes pontos:

- o valor para o cliente é inerente ou vinculado ao uso de algum produto;
- o valor é algo percebido pelo cliente e não objetivamente determinado pelo vendedor;
- as percepções envolvem tipicamente uma troca entre o que o cliente recebe (benefícios) e o que ele paga para adquirir e usar um produto (preço ou sacrifício).

4 Customer service

Um conceito crescentemente contemplado na literatura e na prática das áreas de logística e de marketing é o de *customer service*, o qual começou a ser delineado a partir de meados dos anos 1950, quando algumas organizações começaram a se dar conta de que os clientes não são um inconveniente necessário, mas vitais para os negócios, e que as necessidades deles fornecem a direção para a qual a organização deveria estar voltada (WOODS, 1999).

Lambert (1994) concebe *customer service* como um processo que ocorre entre o comprador, o vendedor e uma terceira parte, do qual resulta um valor agregado ao produto ou serviço oferecido. Ele pode surgir em um processo de troca, estar presente em uma simples transação ou em contratos e longo relacionamento. A melhoria dos serviços prestados em

cada etapa da transação emerge como consequência disso. O mesmo autor ressalta que *customer service* representa o desempenho do sistema logístico e o componente “entrega” de um composto de marketing de uma empresa, sendo a medida de eficácia do sistema logístico na criação das utilidades de “tempo” e “lugar”. A empresa pode melhorar seu posicionamento competitivo, investindo mais no composto de marketing, alocando recursos mais eficaz e eficientemente em elementos individuais do composto de marketing e/ou fazendo mudanças dentro dos componentes. Lambert e Zemke (1982 apud STERLING e LAMBERT, 1987) sugerem que a distribuição física é a intersecção entre o marketing e a logística, e que *customer service* é uma variável crítica nessa área.

Smith (1999) define *customer service* como o encontro das necessidades e expectativas do cliente da forma como definidas por ele. O autor realça o fato de que muitas empresas estabelecem uma iniciativa de *customer service* sem o necessário diálogo com os clientes.

Para Innis e La Londe (1994), *customer service* é um processo que proporciona um significativo valor agregado em benefícios para a cadeia de suprimentos,

com custos aceitáveis. Os autores afirmam, ainda, que existem duas subunidades de *customer service*: aquelas referentes ao serviço de distribuição física e aquelas relacionadas a outras áreas da organização.

Para Emerson e Grimm (1998) *customer service* é processo complexo, inserido entre elementos multifacetados, como, por exemplo, tempo do ciclo do pedido e qualidade geral do produto. O efeito de cada elemento deve ser bem analisado, para que os limitados recursos da empresa sejam alocados nos aspectos mais críticos do processo.

Para desenvolver uma estratégia logística, de modo a alcançar a integração do sistema de canal, deve-se ter em mente não somente pensar na otimização dos custos totais, mas também que nível de *customer service* será oferecido. Na figura 2, é representado o balanceamento de custos requeridos em um sistema logístico, segundo a concepção de Lambert (1994). Percebe-se que o objetivo do marketing é alocar recursos para o composto que maximize a lucratividade de longo prazo da empresa, e o da logística direciona-se a minimizar o custo total, para um dado nível de *customer service*.

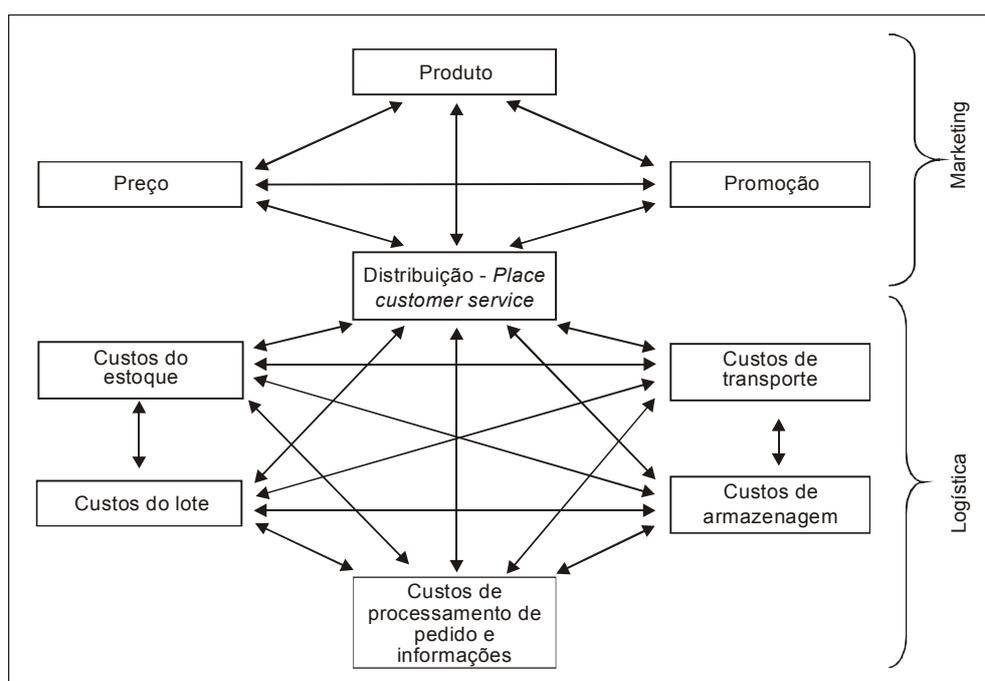


FIGURA 2 - BALANCEAMENTO DE CUSTOS DE UM SISTEMA LOGÍSTICO
 FONTE: Adaptado de Lambert (1994)

Dessa forma, o gestor logístico passa a se preocupar não somente com a eficiência, mas também com a eficácia, melhorando o posicionamento competitivo da empresa a custos aceitáveis. Justamente por essas características, ao se posicionar o *customer service* dentro da estrutura da estratégia de mercado de uma empresa, devem ser incluídas todas as variáveis importantes que influenciam no comportamento de compra (EMERSON e GRIMM, 1998; LAMBERT, 1994). Ressalte-se também que não se deve examinar *customer service* isoladamente do resto do *mix* de marketing de uma empresa. Akkermans et al. (2003) e Abernathy et al. (2000) destacam a necessidade de haver essa integração entre estratégia corporativa e estratégia operacional. Para os autores, não somente as estratégias operacionais devem ter o suporte necessário da alta direção, como também o corpo diretivo da empresa deve entender como as decisões tomadas afetarão os funcionários do corpo operacional da empresa.

Bernard et al. (1976 apud LAMBERT, 1994) categorizam os elementos ou atividades de *customer service* em três categorias:

- Elementos de pré-transação: são aqueles não envolvidos diretamente com a distribuição física, mas que oferecem a oportunidade de estabelecer um clima de bons serviços ao cliente. Essas atividades, desenvolvidas principalmente no âmbito da área de marketing, são importantes para a concretização das vendas (STERN, EL-ANSARY e COUGHLAN, 1996).
- Elementos de transação: são as atividades diretamente envolvidas com a entrega do produto ao cliente, a qual é diretamente afetada pelo nível de serviço oferecido (STERN, EL-ANSARY e COUGHLAN, 1996). São importantes devido a seu impacto direto nas vendas.
- Elementos de pós-transação: são as atividades que dão suporte ao produto após a sua venda, objetivando aumentar a probabilidade de o cliente fazer novas compras no futuro (VAVRA

e PRUDEN, 1999). Todo o processo de relacionamento com o consumidor depende da qualidade dessa fase. O cliente não deve ser abandonado após a compra ter sido feita, sob pena de a empresa não conseguir retê-lo.

5 Metodologia

5.1 Estudo empírico

O estudo empírico empregou um método de caráter exploratório-descritivo, que envolveu três etapas:

- identificação de variáveis críticas na definição de estratégias logísticas, junto à empresa (auditoria interna) e junto a um grupo de varejistas (auditoria externa);
- identificação das práticas da empresa de refrigerados lácteos;
- identificação da importância das variáveis logísticas e seus respectivos desempenhos e as discrepâncias de avaliação entre as empresas fornecedoras, segundo a visão do varejista.

5.2 Métodos e instrumentos de coletas de dados

O processo de levantamento de dados consistiu em uma auditoria interna, junto à empresa escolhida, e em uma auditoria externa, junto a redes varejistas, para posterior análise dos dados e identificação de oportunidades, conforme metodologia sugerida por Lambert (1994).

5.3 Auditoria interna de *customer service*

O principal propósito da auditoria interna foi identificar inconsistências entre as práticas da empresa e as expectativas do cliente. Nesse processo, procurou-se responder às seguintes questões:

- Como é avaliado, atualmente, o *customer service* na empresa?
- Qual é o padrão ou objetivo de performance?
- Quais são as unidades de medida?
- Como são obtidas as informações para obtenção dessas medidas, e como é o sistema de processamento do pedido?
- Qual é o nível atual de desempenho (resultados x objetivos)?
- Como é estruturado o sistema interno de comunicação de *customer service*?
- Como é a relação entre as áreas funcionais em termos de comunicação e controle?
- Como cada área funcional de negócios percebe o *customer service*?

A coleta de dados junto ao fornecedor apresentou as seguintes características:

- obtenção de dados secundários, presentes em relatórios da empresa;
- obtenção de dados primários junto à empresa, com uso de roteiro/questionário com perguntas abertas não-estruturadas;
- observação, junto aos departamentos Comercial e de Logística, para avaliação dos aspectos: faturamento, "roteirização", expedição, armazenagem e carregamento.

Coletados os dados, procedeu-se a uma análise comparativa. Gerou-se uma tabela, contendo o nível de importância de cada variável, a fim de se fazer a avaliação de desempenho da empresa e dos principais concorrentes. Posteriormente, foi preparada uma matriz de posição competitiva com duas dimensões: importância da variável e desempenho relativo (este calculado pela diferença entre a avaliação da empresa estudada e a da empresa líder do setor – esta última identificada com base nos questionários retornados). As duas empresas estão entre as cinco maiores empresas de refrigerados lácteos no Brasil. O universo

objeto do estudo foi, portanto, o das empresas Danone, Itambé, Nestlé, Parmalat e Vigor, que foram escolhidas por terem uma participação dominante no setor e por operarem com abrangência nacional.

5.4 Auditoria externa de *customer service*

Os principais objetivos do método de auditoria externa são: identificação dos elementos de *customer service* que o cliente acredita serem importantes quando toma uma decisão de compra; avaliação de como o cliente percebe o serviço oferecido pelas maiores empresas.

As variáveis de *customer service* consideradas relevantes para os clientes da empresa e usadas na auditoria externa foram escolhidas especificamente para a empresa em estudo, a empresa de laticínios refrigerados, uma vez que usar variáveis aplicáveis a diferentes organizações ou canais de distribuição pode levar a resultados inconsistentes.

O trabalho também compreendeu a confecção do instrumento a ser aplicado em uma amostra de clientes, de modo a se obter uma avaliação segundo a perspectiva desses clientes. Elaborou-se um questionário autoperenchível, com perguntas estruturadas, não disfarçadas, com quatro partes:

- grau de importância de 19 variáveis e desempenho dos fornecedores em relação a elas;
- medida de desempenho global dos fornecedores;
- expectativa do nível de desempenho;
- características e perfil sociodemográfico do varejista e do entrevistado.

O questionário apresentou, ainda, as seguintes características:

- levantamento, junto aos clientes, da importância atribuída individualmente às variáveis selecionadas e de como os maiores fornecedores atuam com respeito a cada uma delas;

- verificação do nível de satisfação da empresa pesquisada (varejista) com relação a seus maiores fornecedores;
- verificação da performance esperada pelo cliente nas principais variáveis: mercado atendido (nacional ou regional), localização geográfica, volume de vendas.

Tendo em vista que o levantamento se centrou predominantemente em aspectos subjetivos, como qualidade percebida e valor, na formulação das questões considerou-se que:

- os valores diferem conforme a posição hierárquica do entrevistado;
- serviços devem ter uma metodologia de avaliação diferente da de produtos tangíveis;
- serviços podem ser verificáveis por algum padrão ideal predeterminado;
- o questionário teve por foco a obtenção da qualidade efetiva (a mais provável para serviços e produtos não-duráveis, como no caso da relação indústria-varejo) e os atributos de experiência, preferencialmente no que diz respeito à qualidade cognitiva.

Outra questão refere-se ao que deve ser mensurado: satisfação ou qualidade percebida. A bibliografia sugere verificar se o cliente, ao avaliar o serviço prestado, usa mais prognósticos de expectativas (o que *julga que acontecerá*) do que expectativas ideais (o que *julga que deveria acontecer*). No presente trabalho, considerou-se o segundo caso. Portanto, o que se mediu foi qualidade percebida, e os construtos usados nos questionários retrataram essa condição.

Antes de o levantamento de campo iniciar-se, foi realizado um pré-teste junto a um grupo-piloto, para verificar se as questões estavam sendo bem entendidas e se variáveis importantes foram omitidas. A escolha do grupo-piloto recaiu sobre dez empresas varejistas, com

posicionamento entre as 40 mais bem colocadas no *ranking* da Associação Brasileira dos Supermercados - Abras.

Tendo por base o *ranking* da Abras, o grupo pesquisado foi definido com base nos 300 maiores do setor, no ano 2000, e em uma lista publicada no *site* daquela associação, contendo informações para contato. O estudo ocorreu entre os varejistas posicionados entre o primeiro e o quadragésimo lugar do mesmo *ranking*, e a escolha dos 40 maiores varejistas para o levantamento deveu-se ao fato de que eles possuem expressivo volume de faturamento relativo, com alta representatividade junto a um setor cada vez mais concentrado. A diversificação de Estados pesquisados garantiu uma melhor estratificação geográfica das variáveis logísticas críticas.

Em virtude do grande número de varejistas pesquisados e de sua abrangência nacional, optou-se pelo envio dos questionários por correio eletrônico, preferencialmente, ou por fax. Como o tamanho final da amostra dependeu do número efetivo de respondentes, a amostra assumiu um caráter de não-probabilística, por conveniência, restringindo a possibilidade de inferência estatística.

5.5 Caracterização do problema no estudo empírico

De modo geral, as empresas utilizam-se de técnicas ortodoxas, muitas vezes ineficazes, no desenvolvimento de suas estratégias logísticas. As diretrizes são adotadas com base em falsas percepções das expectativas dos clientes, conduzindo, em muitos casos, a dispendiosas operações logísticas e/ou serviços de baixa qualidade. Procurou-se, por meio da pesquisa empírica, analisar o desenvolvimento da estratégia logística de uma empresa alimentícia, concentrando-se no segmento de laticínios refrigerados.

6 O caso de uma empresa da indústria de laticínios

O varejo e uma empresa alimentícia, de laticínios refrigerados, constituíram o foco do estudo de caso. A empresa analisada é uma das cinco maiores empresas de refrigerados lácteos atuantes no Brasil. A escolha da empresa se deveu ao fato de ela:

- possuir presença em todas as regiões do Brasil;
- deter uma expressiva participação de mercado no setor;
- possuir entre seus clientes a maioria dos 40 principais varejistas.

A empresa atua há mais de 30 anos no mercado brasileiro de laticínios e possui, atualmente, dez fábricas, concentradas no Sudeste e Centro-Oeste do País. Além de unidades industriais, a empresa conta na estrutura de vendas com filiais em Brasília, Goiânia, Ribeirão Preto e Rio de Janeiro. Possui, ainda, representantes nas regiões Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul, instalados nas cidades de São Luís, Belém, Manaus, Fortaleza, Recife, Salvador, Maceió, Cuiabá, Curitiba e Porto Alegre.

A empresa se caracteriza por estar orientada exclusivamente no segmento lácteo, posicionando-se sempre entre as empresas líderes nos produtos por ela comercializados. A sua rede de distribuição, conforme visto anteriormente, possui uma ótima capilaridade por todo o território nacional, atuando com escritório ou centro de distribuição próprio ou, ainda, por meio de representantes comerciais ou operadores logísticos. Apesar de ser uma empresa saudável e rentável financeiramente, ela não contava com fonte de financiamento, com juros mais baixos, do exterior.

7 Análise dos dados

Em relação aos resultados do estudo junto à empresa produtora, foram constatados os seguintes pontos com base na auditoria interna de *customer service*:

- A empresa não possui uma política formal de *customer service*. Apesar disso, há uma clara diferenciação no relacionamento entre a empresa e os varejistas, de acordo com uma estratificação do cliente, baseada em seu porte.
- Não há monitoramento do tempo do ciclo dos pedidos.
- A totalidade dos pedidos é feita por vendedores externos.
- A "roteirização", manual até recentemente, começou a ser feita com o recurso de um *software* específico.
- Os clientes possuem pelo menos dois pontos de contato com a empresa.
- Não há um cálculo padrão para o "stockout" (custos de vendas perdidas). Com a implantação de uma solução corporativa integrada, espera-se uma mudança nessa situação.

Analisando-se documentos "Relatórios de Carga por Vendedor", cobrindo 21 dias, e "Relatório de Cargas por Zona", detectou-se um fracionamento grande dos pedidos (acima de 500 pedidos diários de produtos refrigerados com peso médio inferior a 200kg). Mesmo consolidando os pedidos por zonas de entrega estabelecidas pela empresa, os resultados possuem um peso relativamente baixo, se comparados à capacidade dos veículos utilizados. Verificou-se, ainda, que o Departamento de Planejamento e Controle da Produção possui maior integração com o Departamento Comercial do que com o Departamento de Logística.

Em relação aos resultados do estudo no varejo, obteve-se, de uma amostra de 40 supermercados, um retorno de 17 empresas, situadas nas regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste do Brasil, todas com faturamento superior a R\$ 100 milhões, no ano-base de 2000. Uma das redes varejistas (ABC Supermercados) foi vendida e com três redes varejistas não foi possível estabelecer um contato. Finalmente, 19 redes não se dispuseram a responder, por acharem que o formulário de pesquisa envolvia questões críticas e confidenciais da empresa.

Com base na Parte A do formulário da auditoria de *customer service*, foi feita uma análise da importância dos fatores considerados críticos pelos varejistas em seus relacionamentos com os fornecedores. Dois questionários foram desconsiderados, por apresentarem inconsistência entre as partes A, B e C do formulário de pesquisa. Os dados consolidados constam na tabela 1.

7.1 Identificação de oportunidades de melhoria

A análise dos resultados identificou as seguintes oportunidades de melhoria de processo:

1) **Política de preço** - Apesar de a empresa estudada praticar preços relativamente menores e ainda oferecer condições de pagamento similares às da empresa líder, ela apresenta um desempenho inferior no atributo. O aparente paradoxo pode ser parcialmente explicado com o recurso da bibliografia estudada, no que concerne a valor, preço e qualidade. Não bastaria à empresa reduzir seus preços, ou mesmo alongar os prazos de pagamento. Ela teria de se posicionar diferentemente, segundo a ótica do varejista, mostrando que seu produto apresenta qualidade equivalente à da líder e oferecendo

TABELA 1 - IMPORTÂNCIA GERAL DAS VARIÁVEIS CRÍTICAS E COMPARAÇÃO DE DESEMPENHO ENTRE A EMPRESA LÍDER E A ESTUDADA DO RAMO DE LATICÍNIOS - 2002

RANKING	ATRIBUTO	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO			
		Importância	Empresa Líder	Empresa Estudada	Desempenho Relativo
1	Entrega sem avaria (7)	5,00	3,92	3,00	-0,92
2	Validade do iogurte (16)	4,93	4,42	3,18	-1,24
3	Pedido preenchido corretamente (12)	4,93	4,46	3,50	-0,96
4	Política de preço (1)	4,93	3,86	3,09	-0,77
5	Lead times consistentes (3)	4,87	4,64	3,36	-1,28
6	Relacionamento direto com fornecedor (10)	4,72	4,18	3,33	-0,85
7	Pronto atendimento de reclamações referentes a erros de quantidade pedida ou de tipo de produto (8)	4,71	3,92	3,20	-0,72
8	Problemas de falta de corte (sabor, peso etc.) do fornecedor no mix do produto (17)	4,60	4,21	3,18	-1,03
9	Identificação e selos adequados na caixa de embarque e no produto (4)	4,57	4,33	3,60	-0,73
10	Absorção de custos referentes a produtos vencidos ou avariados com retorno e posterior reposição do iogurte (11a)	4,53	4,36	3,67	-0,69
11	Capacidade de o fornecedor trabalhar com o varejista para que haja melhoria de seus processos (14)	4,47	3,64	2,73	-0,91
12	Capacidade de informação do andamento do pedido, com notificação antecipada de atraso de entrega (6)	4,42	2,92	2,45	-0,47
13	Promoções (5)	4,28	4,14	2,73	-1,41
14	O fornecedor tem ampla variedade de iogurte (13)	4,27	4,64	3,18	-1,46
15	Extensão do lead time prometido - pedidos de emergência (9b)	4,25	3,33	3,10	-0,23
16	Extensão do lead time prometido - pedidos normais (9a)	4,08	3,50	3,00	-0,50
17	Absorção de custos referentes a produtos vencidos ou avariados com desconto em compras futuras sem retorno da mercadoria (11b)	4,00	4,50	4,17	-0,33
18	Quantidade (lote) mínima de entrega de pedido (15)	3,80	4,00	3,36	-0,64
19	Utilização de meio eletrônico na entrada de pedidos (2)	3,17	2,33	1,62	-0,71

FONTE: Pesquisa de campo

NOTA: Os números entre parênteses referem-se à numeração da questão no instrumento de coleta de dados utilizado.

serviços que agreguem valor ao produto. E, como pode ser observado na tabela 1, em todas as 19 variáveis críticas consideradas, a empresa ostenta um desempenho médio menor do que o da empresa líder.

- 2) **Utilização de meio eletrônico na entrada de pedidos** - Este atributo foi considerado o de menor importância média entre os varejistas consultados. O desempenho médio da empresa pesquisada, equivalente a 1,62, era esperado, haja vista que ela não possui qualquer projeto de entrada de pedidos por meio eletrônico; a empresa líder tampouco possui um projeto equivalente que utilize aquele recurso. A média da empresa líder neste fator também é muito baixa (2,33). Analisando somente a importância atribuída ao fator, pode-se julgar que essa não é uma das maiores fraquezas da empresa em estudo. Por outro lado, isso pode revelar-se uma grande oportunidade de diferenciação. Provavelmente, muito cedo, empresas do porte das analisadas (faturamento anual acima dos R\$ 100 milhões) perceberão as vantagens de utilização de meios eletrônicos na entrada dos pedidos e pressionarão seus fornecedores a adotarem esse recurso.
- 3) **Lead times consistentes** - Apesar da grande importância média atribuída a esta variável, o desempenho da empresa estudada ficou muito aquém do da líder. Seu desempenho relativo (-1,28) revela que ela deverá monitorar o tempo de ciclo dos pedidos de maneira mais efetiva, para que não haja tanta variação no tempo entre a colocação do pedido e sua entrega. Sua maior concorrente parece já ter a situação sob controle.
- 4) **Identificação e selos adequados na caixa de embarque e no produto** - Novamente, a líder do setor obteve uma média alta (4,33). A empresa estudada precisará posicionar-se melhor com respeito à variável, a qual é responsável por influenciar as operações logísticas, principalmente pela rapidez com que a identificação do produto pode ser feita (com localização adequada do código de barras).
- 5) **Promoções (degustação nos locais de venda e brinde acompanhando o produto)** - Entre as variáveis pesquisadas, esta é uma das maiores desvantagens competitivas da empresa em relação à líder do setor. Seu desempenho médio foi de 2,73, e a maior concorrente apresentou um escore de 4,14. No composto de marketing, esta variável integra o componente promoção.
- 6) **Capacidade de informação do andamento do pedido, com notificação antecipada sobre atraso de entrega** - Como salientado anteriormente, a capacidade de gerenciar o fluxo de informação entre fornecedor e cliente deve ser uma das atribuições da nova logística. Essa nova realidade é confirmada pela importância média atribuída a esta variável. Tanto a empresa estudada (2,45) quanto a líder (2,92) apresentaram um desempenho médio fraco.
- 7) **Entrega sem avarias** - Este item, que obteve a maior pontuação entre as respostas válidas, revelou grande convergência entre as variáveis pesquisadas. No entanto, o atributo é particularmente sensível na distribuição do produto iogurte, o qual precisa de uma temperatura certa para sua distribuição e armazenagem, e usa uma embalagem frágil. A empresa estudada está em desvantagem competitiva em relação à líder do setor neste aspecto.
- 8) **Pronto atendimento de reclamações referentes a erros de quantidade pedida ou de tipo de produto** - Este requisito também se identifica com a nova visão de logística enfatizada neste texto. Desse modo, um possível erro da empresa pode ser não dispor

de um ponto único de contato com o cliente para lidar com suas diferentes reclamações e questionamentos. Novamente, a empresa estudada apresentou um desempenho médio inferior ao da líder do setor.

9a) Extensão do *lead time* prometido (tempo entre a execução do pedido e a entrega) para pedidos normais - Este atributo exerce um dos maiores impactos nos custos, à medida que melhora o desempenho. Por outro lado, os pedidos de iogurte são muito fracionados e não podem ficar junto com carga seca em caminhões sem refrigeração. Os diferentes varejistas são atendidos pelos diversos fornecedores com *lead time* prometido, entre 24 e 96 horas. A melhor alternativa para a empresa estudada é apenas igualar-se ao desempenho da líder de mercado, ou procurar ser um pouco melhor, sempre observando a variação dos custos envolvidos.

9b) Extensão do *lead time* prometido (tempo entre a execução do pedido e a entrega) para pedidos de emergência - Os fornecedores apresentaram um desempenho semelhante. Levando-se em conta que a melhoria no desempenho nesta variável também eleva consideravelmente os custos das operações logísticas e que o desempenho dos fornecedores é semelhante, a empresa estudada deverá procurar outras soluções que reduzam ao máximo os pedidos de emergência.

10) Relacionamento direto com o fornecedor - O sistema de distribuição dos fornecedores de iogurte geralmente se concentra nos grandes centros. Mas, até mesmo em capitais do Sudeste, existem fornecedores de iogurte que atuam por meio de representantes. A empresa estudada está em desvantagem competitiva em relação à líder de mercado. A questão aqui, porém, é ter um maior controle e até exigir mais desempenho dos representantes locais.

11a) Absorção de custos referentes a produtos vencidos ou avariados (a empresa assume o prejuízo) com retorno e posterior reposição do iogurte - Por suas peculiaridades, o iogurte com validade expirada, ou avariado, é um grande problema no fornecimento do produto. A absorção dos custos envolve as perdas do produto em si e os custos de frete e de movimentação. De qualquer forma, a empresa estudada deve assumir esses custos, devendo seguir a empresa líder e melhorar o seu desempenho neste atributo.

11b) Absorção de custos referentes a produtos vencidos ou avariados (a empresa assume o prejuízo) com descontos em compras futuras sem retorno da mercadoria - Este tipo de absorção de custos é muito delicado, pois a empresa fornecedora encontra dificuldades para controlar e solucionar a situação. A empresa estudada está em igualdade com a empresa líder e, por isso, a melhor opção repousa em manter o serviço no nível atual.

12) Pedido preenchido corretamente - Pedidos preenchidos incorretamente e que gerem entrega de produtos errados aos varejistas geralmente não têm o seu descarregamento permitido. O fornecedor arca com os custos de retorno da mercadoria, e o varejista perde por não ter o produto disponível. A empresa estudada está em posição de desvantagem em relação à líder. Em razão de a totalidade dos pedidos ser feita por vendedores externos, esse posicionamento já era esperado. Desse modo, a empresa estudada deve utilizar tecnologias que permitam a troca eletrônica de informações com seus clientes e vendedores, como o Electronic Data Interchange - EDI, o Efficient Consumer Response - ECR, o Electronic Point of Sale - EPOS, a *extranet* e a *intranet*.

- 13) O fornecedor tem uma ampla variedade de iogurtes** - Esta é a maior desvantagem competitiva da empresa estudada. Em virtude da importância deste quesito, ela precisaria, dada a sua posição desconfortável, desenvolver novos produtos, admitida a capacidade financeira da empresa para fazer o investimento necessário. Esta variável pertence ao componente produto do composto de marketing.
- 14) Capacidade do fornecedor para trabalhar com o varejista para que haja melhoria de seus processos (exemplo: gerenciamento de estoques)** - Este atributo representa uma das grandes oportunidades para a empresa estudada se diferenciar, considerando, ainda, que nem mesmo a líder apresentou um bom desempenho médio. Esta variável, igualmente uma atribuição recente da logística, deve ser trabalhada de maneira mais efetiva pela empresa estudada, visando a um posicionamento superior ao da líder de mercado.
- 15) Quantidade (lote) mínima de entrega do pedido** - A este quesito foi atribuída a segunda menor importância média entre os aspectos considerados na pesquisa empírica. Até mesmo pelo porte dos varejistas pesquisados, o atributo não teve grande relevância. Conseqüentemente, a empresa estudada pode manter o nível de serviço atual.
- 16) Validade do iogurte (dias restantes de validade do produto ao ser entregue)** - O iogurte é um produto com pouco tempo de validade (40 dias). Por isso, é fundamental que ele seja entregue imediatamente após a fabricação. Por outro lado, os varejistas, preferencialmente, aceitam o produto com até 10 dias da fabricação. Pelo desempenho relativo da empresa estudada, é imprescindível a melhora desse nível de serviço. Para isso, deve haver maior integração entre os departamentos

de Planejamento e Controle da Produção e de Logística, além de produção baseada em estimativas reais de venda, e não em vendas passadas. É útil promover maior integração com o varejista, por meio de compartilhamento de dados de EPOS.

- 17) Problemas de falta de corte (sabor, peso etc.) do fornecedor no mix de produto** - Com relação a este atributo, a empresa estudada aparece em desvantagem competitiva em relação à líder, devendo melhorar seu nível de serviço. Aqui, porém, existem basicamente as mesmas soluções sugeridas no item anterior, além de uma maior integração fornecedor-varejista.

Saliente-se que a análise dos dados se realizou com base na amostra total de questionários devolvidos e respondidos de modo correto. Todavia, as empresas costumam ter divisões regionais que cuidam de uma área geográfica específica. Dessa forma, a avaliação de desempenho pode ser diferente de uma região para outra. Para superar esse problema, o questionário incluiu uma seção contendo dados demográficos, os quais são úteis para segmentar as empresas componentes da amostra segundo um critério geográfico, ou por meio de outras bases de segmentação, como, por exemplo, o porte do varejista.

Para o caso da análise da importância dos fatores considerados, os dados obtidos apresentaram pouca heterogeneidade. Com relação ao desempenho percebido dos fornecedores, ao se formarem *clusters* de redes varejistas que atuam na mesma região, e com porte semelhante, notou-se uma tendência de heterogeneidade menor. Os resultados permitem que as conclusões se restrinjam aos componentes da amostra, não sendo possível inferir para a população, observado o rigor estatístico, uma vez que a amostra é não-probabilística. Entretanto, pode-se admitir haver evidências de que a extrapolação não conduziria a resultados muito discrepantes dos observados.

Considerações finais

O presente texto objetivou discutir o conceito de *customer service*, o contexto no qual ele se insere, e analisar sua utilização como metodologia de implantação de uma estratégia logística em uma empresa de bens de consumo. Em particular, o estudo empírico procurou focalizar uma empresa alimentícia do setor de refrigerados lácteos, em razão de suas peculiaridades e pelo desafio inerente à logística dessa categoria de produto.

O estudo possibilitou algumas contribuições para profissionais e acadêmicos que se dedicam a trabalhar o tema em seus respectivos campos de atividade. Uma primeira contribuição diz respeito à pesquisa bibliográfica aprofundada, destacando as diversas correntes teóricas relativas ao assunto *customer service*. Foi realçada a complexidade do conceito, que, mais do que uma simples atividade de rotina, deve embasar a política da empresa, orientando o desenvolvimento de estratégias integradas, mediante um processo participativo que integre diferentes áreas funcionais da organização. Buscou-se, ainda, apresentar a nova visão de logística, conceituando-a de forma mais clara e dissociando-a de uma atividade limitada à distribuição física. Salientou-se, ainda, a aderência entre o conceito de *customer service* e essa nova orientação.

Outra contribuição foi a apresentação sistematizada das atividades, usando-se o conceito de *customer service* para o desenvolvimento de uma estratégia logística. Nesse contexto, foram apresentados os passos iniciais para a escolha das variáveis a serem pesquisadas, bem como a elaboração de um instrumento padrão de levantamento de dados, enfatizando-se os cuidados necessários para que as mesmas variáveis representem adequadamente o tipo de empresa estudada. A sistematização das atividades propostas baseou-se tanto no conjunto da literatura revisada como na pesquisa empírica. Espera-se, com isso, proporcionar ao profissional uma contribuição prática, que possibilite conhecer melhor os

clientes e permita implantar uma estratégia logística capaz de posicionar a empresa em uma situação que possa conduzi-la à liderança de mercado.

Uma terceira contribuição do estudo foi mostrar uma visão interna da empresa. Apesar de nem todos os dados coletados terem sido mostrados, por questões de confidencialidade, aspectos envolvendo falta de uma política formal de *customer service*, monitoramento do tempo do ciclo dos pedidos, modo de colocação dos pedidos, roteirização, e tamanho médio dos pedidos, apresentam evidências de como os procedimentos internos podem interferir no desempenho de uma empresa.

Por razões de confidencialidade, não se pode mostrar neste artigo a diferença de percepção de desempenho dos fornecedores pelos clientes, de acordo com o posicionamento geográfico e/ou porte destes últimos. Analisando-se, porém, varejistas no extremo oposto do *ranking* pesquisado, verificou-se uma dicotomia na avaliação de desempenho final dos fornecedores.

Portanto, há uma necessidade de segmentação de clientes na implantação de uma estratégia logística. Embora uma empresa, como a estudada, possa desenvolver linhas gerais de atuação, as quais devem ser seguidas por todas as filiais, ou por representantes, nas regiões onde atua, cada região e cada varejista (cliente), em razão do porte, possuem peculiaridades, requerendo uma abordagem diferenciada.

Apesar de esta pesquisa ter analisado o desempenho de todos os principais fornecedores de iogurte do ponto de vista dos clientes (varejistas), ela tem como limitação o estudo interno de somente uma entre as três maiores empresas do setor. Por isso, espera-se que trabalhos futuros resolvam essa limitação.

- Recebido em: 13/08/2005
- Aprovado em: 26/01/2006

Referências

- ABERNATHY, F. H. et al. Retailing and supply chains in the information age. **Technology in Society**, v.22, p.5-31, 2000.
- AKKERMANS, H. A. et al. The impact of ERP on Supply Chain Management: exploratory findings from a European Delphi Study. **European Journal of Operational Research**, v.146, n.2, p.284-301, 2003.
- ANDERSON, J. C.; JAIN, D. C.; CHINTAGUNTA, P. K. Customer value assessment in business markets: a state-of-practice study. **Journal of business-to-business marketing**, v.1, n.1, p.3-29, 1993.
- BALLOU, R. H. **Basic business logistics**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1987.
- BALLOU, R. H. **Business logistics management**. New Jersey: Prentice-Hall, 1992.
- BALLOU, R. H.; GILBERT, S. M.; MUKHERJEE, A. New managerial challenges from supply chain opportunities. **Industrial Marketing Management**, v.29, p.7-18, 2000.
- BELL, R. C. Customers care when they share-how to nurture loyalty through inclusion. In: ZEMKE, R.; WOODS, J. A. (Eds.). **Best practices in customer service**. New York: AMA Publications, 1999. p.104-109.
- BUTZ JR., H. E.; GOODSTEIN, L. D. Measuring customer value: gaining the strategic advantage. **Organizational Dynamics**, v.24, p.63-77, Winter 1996.
- DUTKA, A. F. **AMA Handbook for customer satisfaction: a complete guide to research, planning, & implementation**. Chicago: NTC Business Books, 1995.
- EMERSON, C. J.; GRIMM, C. M. The relative importance of logistics and marketing - customer service: a strategic perspective. **Journal of Business Logistics**, v.19, n.1, 1998.
- GALE, B. T. **Managing customer value**. Creating quality and service that customers can see. New York: The Free Press, 1994.
- GUMMESSON, E. **Total relationship marketing – rethinking marketing management: from 4P’s to 30R’s**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.
- HANDFIELD, R. B.; NICHOLS JR., E. L. **Introduction to supply chain management**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999.
- HJORTH-ANDERSON, C. The concept of quality and efficiency of markets for consumer products. **Journal of Consumer Research**, v.11, p.708-718, 1984.
- INNIS, D. E.; LA LONDE, B. J. Customer service: the key to customer satisfaction, customer loyalty, and market share. **Journal of Business Logistics**, v.15, n.1, 1994.
- LAMBERT, D. M. Customer service strategy and management. In: ROBESON, J. F.; COPACINO, W. C.; HOWE, R. E. (Eds.). **The logistics handbooks**. New York: The Free Press, 1994. p.76-115.
- LAMBERT, D. M.; HARRINGTON, T. C. Establishing customer service within the marketing mix: more empirical evidence. **Journal of Business Logistics**, v.10, n.2, p.44-60, 1989.
- LAMBERT, D. M.; SHARMA, A. A customer-based analysis for logistics decisions. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v.20, n.1, 1990.
- LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R. **Strategic logistics management**. Homewood: Richard Irwin, 1993.
- LAMBERT, Z. Price and choice Behavior. **Journal of Marketing Research**, v.9, February 1972.
- MONROE, K. B.; KRISHNAN, R. The effect of price on subjective product evaluations. In: JACOBY, J.; OLSON, J. (Eds.). **Perceived quality**. Lexington, MA: Lexington Book, 1985. p.209-232.
- MONROE, K. B. **Pricing making profitable decisions**. New York: Mc Graw-Will, 1990.
- OLSHAVSKY, R. W. Perceived quality in consumer decision making: an integrated theoretical perspective. In: JACOB, J.; OLSON, J. (Eds.). **Perceived quality**. Lexington, MA: Lexington Books, 1985. p.3-29.

- PETERSON, R. A.; WILSON, W. R. Perceived risk and price-reliance schema and price-perceived-quality mediators. In: JACOB, J.; OLSON, J. (Eds.). **Perceived quality**. Lexington, MA: Lexington Books, 1985. p.247-268.
- REIDENBACH, R. E.; MCCLUNG, G. W.; GOEKE, R. W. How to let customer value drive customer problem solving. In: ZEMKE, R.; WOODS, J. A. (Eds.). **Best practices in customer service**. New York: AMA Publications, 1999. p.136-150.
- SHARMA, A.; GREWAL, D.; LEVY, M. The customer satisfaction/logistics interface. **Journal of Business Logistics**, v.16, n.2, 1995.
- SMITH, S. How to create a plan to deliver great customer service. In: ZEMKE, R.; WOODS, J. A. (Eds.). **Best practices in customer service**. New York: AMA Publications, 1999. p.55-66.
- SMYKAY, E. W.; BOWERSOX, D. J.; MOSSMAN, F. H. **Physical distribution management: logistics problems of the firm**. New York: Macmillan, 1961.
- STERLING, J. U.; LAMBERT, D. M. Establishing customer service within the marketing mix. **Journal of Business Logistics**, v.8, n.1, p.1-30, 1987.
- STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. **Marketing channels**. 5.ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- VAVRA, T. G.; PRUDEN, D. R. Customer retention and the stages of service after the sale. In: ZEMKE, R.; WOODS, J. A. (Eds.). **Best practices in customer service**. New York: AMA Publications, 1999. p.38-54.
- YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Newbury Park, CA: Sage, 1988.
- WOODRUFF, R. Customer value: the next source for competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.25, n.2, p.139-153, 1997.
- WOODS, J. A. Customer service, value, and the systems view. In: ZEMKE, R.; WOODS, J. A. (Eds.). **Best practices in customer service**. New York: AMA Publications, 1999. p.3-9.
- ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations**. New York: The Free Press, 1990.
- ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v.52, p.2-22, July 1988.
- ZIFKO-BALIGA, G. M. What customers really want: how that affects what service to deliver. In: ZEMKE, R.; WOODS, J. A. (Eds.). **Best practices in customer service**. New York: AMA Publications, 1999. p.96-104.