

# SERVIÇO AO CLIENTE

*Silvio Alvim*

## RESUMO

Este artigo tem por objetivo discutir a estratégia do nível de serviço que o Sistema Logístico deve oferecer. Serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, ou seja, não podem ser estocados para serem consumidos, e isto significa que qualquer defeito na produção do serviço já afetou o consumidor, o que não ocorre necessariamente na produção de bens.

A percepção de que nem todos os clientes são igualmente sensíveis a serviços ressalta a utilização de Marketing focado no cliente executando a segmentação com base nas experiências dos mesmos, pois dessa forma será possível atuar para a melhoria dos níveis de serviço que realmente sejam vistos como diferenciais. Ao mesmo tempo há de se perceber que características organizacionais, principalmente as demográficas precisam ser levadas em consideração na segmentação para torná-la operacionalmente viável. Portanto, o serviço prestado ao cliente é o elemento essencial no desenvolvimento de uma estratégia logística.

A determinação daquilo que deverá oferecer, como parte do pacote de serviço básico ao cliente, requer uma análise criteriosa de custo/benefício visto que ser essencial para atingir alcançar os objetivos e lucro da empresa. Essa é uma decisão estratégica, pois, em termos gerais, as expectativas dos clientes estão sempre mudando. Cada vez mais, as situações de mercado exigem comprometer precisos em relação aos serviços prestados aos clientes. Este é o ponto, qual é o Nível de Serviço que o Sistema Logístico deve oferecer?

## 1. Introdução

O resultado líquido da execução de todas as atividades do composto logístico é o serviço ao cliente. As empresas investem em pessoas, equipamentos, tecnologia e redes de informação, Sistemas de Transporte Inteligentes etc... buscando criar um projeto logístico de valor percebido pelo cliente, capaz de diferenciá-las e posicioná-las em vantagem competitiva.

A logística contribui para o sucesso das organizações fornecendo aos clientes entregas de produtos precisas e dentro de prazos. A pergunta-chave é: **Quem é o cliente?** Do ponto de vista da logística, o cliente é: a entidade, a porta de destino de qualquer entrega. Destinos típicos vão desde a residência do consumidor a empresas varejistas e atacadistas até os locais de recebimento das fábricas. Independentemente do motivo e da finalidade da entrega, o cliente que está sendo atendido é a força motriz para o estabelecimento dos requisitos de desempenho logístico.

Um perfeito entendimento daquilo em que consiste o serviço ao cliente (**O quê**) é importante para o desenvolvimento de uma estratégia logística.

## 2. Natureza do Serviço Logístico e o desenvolvimento de Estratégias de Implementação.

### 2.1) Marketing focado no cliente

A lógica deste princípio está no entendimento da maneira pela qual a competência logística contribui para o cumprimento da estratégia de Marketing. O objetivo da atividade de Marketing é penetrar em mercados específicos e gerar transações lucrativas. Esta postura freqüentemente chamada de conceito de marketing, emergiu como parte das mudanças ocorridas no período pós Segunda Guerra Mundial: de mercados dominados por vendedores para mercados dominados compradores.

### 2.2) Conceito de Marketing

O conceito de marketing fundamenta-se na identificação de necessidades específicas do cliente e, em seguida, busca corresponder a essas necessidades, vinculando os recursos disponíveis para satisfazê-las, de maneira individualizada. A idéia fundamental é a de que o máximo sucesso é alcançado a medida que todas as atividades relacionadas com o trabalho de marketing contribuem para atender as expectativas do cliente. O conceito de marketing baseia em três idéias fundamentais:

***"as necessidades do cliente vêm antes de produtos e serviços, os produtos e serviços têm valor apenas quando disponíveis e posicionados considerando a perspectiva do cliente, e a rentabilidade é mais importante que o volume".***

A competência logística encaixa-se na equação do sucesso de marketing pela maneira como afeta cada uma dessas idéias fundamentais.

Quatro atributos aumentam o valor de um produto ou de um serviço para os clientes: **forma, posse, tempo e lugar**. A *forma* do produto surge quando do processo de fabricação, por exemplo o automóvel. No caso dos serviços, a combinação de atividades necessárias para criar e entregar um "pacote" de serviços satisfatório ao cliente constitui o formato do serviço. No caso de um corte de cabelo, a forma é alcançada quando são concluídas atividades (como lavagem, corte e penteado). A atividade de marketing cria *posse*, informando clientes em potencial da disponibilidade de um produto ou serviço permitindo a sua aquisição. Assim a função de Marketing é identificar e transmitir atributos físicos e comportamentais de um produto ou serviço e desenvolver mecanismos para as transações entre comprador e vendedor. A logística deve equilibrar esta equação de valor atendendo às necessidades de *tempo e lugar*.

No caso de produtos o atendimento de tempo e lugar requer um esforço significativo e caro. Na prestação de um serviço as vantagens são normalmente usufruídas enquanto o serviço está sendo executado. No entanto para executar um serviço são necessários produtos. No exemplo anterior, para o corte de cabelo consumiu-se o xampu, o condicionador.

Transações lucrativas somente ocorrem quando todos os quatro atributos essenciais são combinados de maneira oportuna e relevante para clientes.

O terceiro aspecto fundamental de marketing como uma filosofia de negócio é a importância da ênfase na rentabilidade, em oposição ao volume de vendas. Uma dimensão importante de sucesso é o nível de rentabilidade resultante de transações acumuladas e não o volume de unidades vendidas ou serviços executados. Portanto variações nestes quatro atributos básicos; forma, posse, tempo e lugar- são justificáveis se um cliente ou segmento valorizam e estão dispostos a pagar pela modificação. O refinamento final da Estratégia de Marketing inclui o reconhecimento de que todos os aspectos específicos de uma oferta de produto ou serviço estão sujeitos a modificação, quando justificados pela rentabilidade.

### **3) Logística como Competência Estratégica Central**

Relembramos aqui que as atividades de Marketing constituem um conjunto de atividades projetadas para atrair clientes, alcançando, simultaneamente os objetivos da empresa. Os chamados quatro P's- *produto/serviço, promoção e propaganda, preço e ponto de distribuição*. Como já observado anteriormente a Logística é o processo que satisfaz as necessidades de tempo e lugar, mas não necessariamente o impacto da logística sobre os clientes precisa ser passivo. Existem métodos alternativos de entrega de produtos que permitem alcançar, de maneira planejada, níveis significativamente diferentes de disponibilidade de estoque e tempos de ciclo ao longo da cadeia de abastecimento.

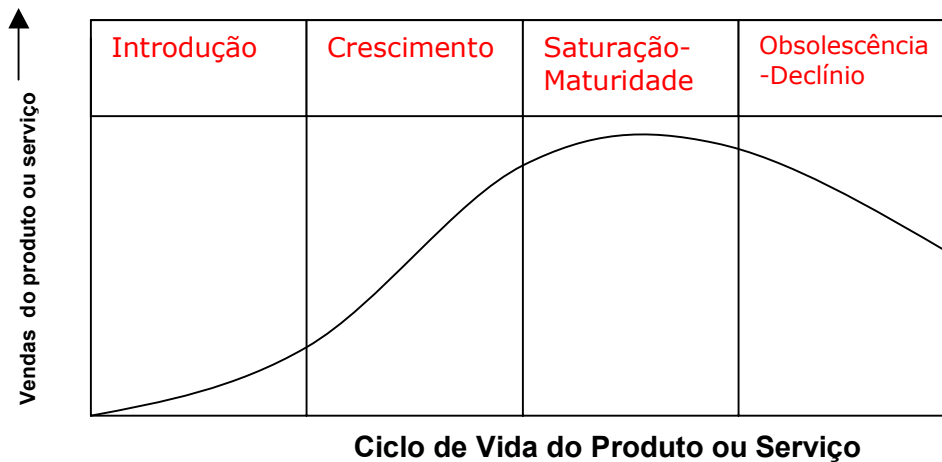
A competência logística é um meio concreto para atrair clientes que valorizam o desempenho em termos de tempo e lugar. Para alguns outros clientes as dimensões críticas do esforço de marketing podem ser promoção e propaganda ou preço. No entanto, existem casos especiais em que a logística pode vir a ser uma competência central difícil de ser duplicada por outras empresas. É importante entender que o desempenho da logística num ambiente competitivo depende de sua compatibilidade com a estratégia de marketing. Essa estratégia reflete-se nas dimensões do desempenho do serviço ao cliente. Normalmente o desempenho desejado de serviço ao cliente modifica-se com o passar do tempo. O modelo de ciclo de vida é freqüentemente utilizado no planejamento de uma estratégia de marketing, dentro de um contexto dinâmico para o qual vamos fazer um breve revisão no próximo tópico.

### **4) Estrutura de Planejamento Baseado no tempo:**

Pelo exposto até aqui que fica claro que a logística pode ser estruturada de forma a proporcionar mais do que um apoio passivo às necessidades de Marketing. A disponibilidade de estoque e o tempo de resposta ao cliente, de uma empresa, devem variar em função das oportunidades de mercado e da situação competitiva do momento.

O ciclo de Vida de Produto/Serviço é composto de quatro etapas, citadas a seguir, mas a abordagem minuciosa neste momento foge aos objetivos deste artigo.

## Ciclo de Vida do Produto/Serviço



### 4.1) Introdução

Durante esta primeira fase é necessária grande flexibilidade logística e grande disponibilidade de produto. O planejamento de apoio logístico para novos produtos deverá permitir que a empresa forneça um rápido e consistente ressuprimento. Neste momento inicial temos que observar as previsões de vendas, que são hipotéticas e nos prepararmos para evitar as faltas ou entregas irregulares, as quais poderão afetar negativamente o investimento de marketing. Como a posição do mercado não está assegurada, as remessas serão pequenas e as frequências irregulares, pois as empresas e seus clientes se protegem contra a possibilidade de ficarem encahalados, com a mercadoria, portanto a logística tem papel fundamental no esforço integrado de marketing e neste momento poderá até gerar maior custo do que benefício, do ponto de vista operacional.

### 4.2) Crescimento

No estágio de crescimento do ciclo de vida, o produto ou serviço alcança um nível de aceitação maior no mercado e as vendas tornam-se um pouco mais previsíveis. A ênfase logística muda de uma necessidade de atendimento a qualquer preço para um equilíbrio entre custo e o serviço prestado. A chave é atingir o ponto de equilíbrio, e buscar crescer geograficamente. Neste momento os prazos e as condições de vendas são ajustados refletindo descontos por volumes de vendas e promoções de modo que a máxima eficiência logística pode ser atingida.

### 4.3) Saturação-maturidade

Este estágio é caracterizado por uma concorrência acirrada. Um produto ou serviço bem sucedido, bem posicionado gera usualmente concorrência de produtos ou serviços substitutos. O desempenho logístico durante o estágio de saturação torna-se geralmente, altamente seletivo. Os concorrentes ajustam seu comprometimento com o serviço básico e oferecem serviços exclusivos e valor agregado, num esforço que visa a criação de fidelidade por parte de seus clientes mais importantes. São efetuados gastos mais elevados na logística para com o objetivo de assegurar um serviço excepcional a clientes preferenciais.

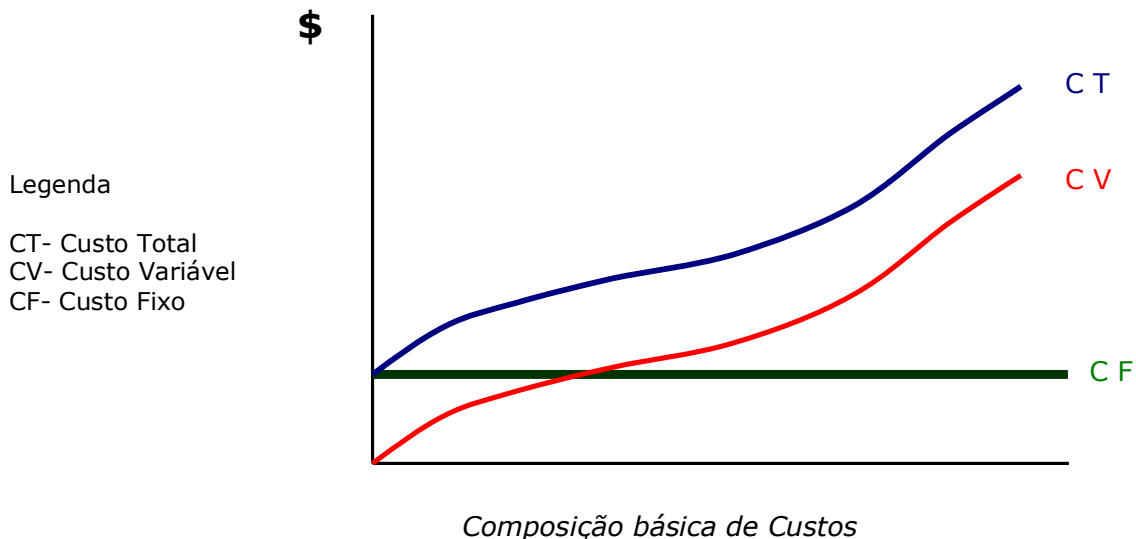
Na fase de maturidade mercadológica, os canais apresentam-se indefinidos e complexos, varejistas por exemplo vendem por atacado e atacados vendem por varejo, lojas de bens duráveis vendem roupas e lojas de departamentos vendem alimentos, lojas de alimentos vendem eletrodomésticos e lojas de descontos vendem de tudo. A estrutura resultante de arranjos tradicionais de marketing caracteriza uma espécie de comercialização cruzada. (scrambled merchandising).

A maneira de operar é aqui totalmente alterada. Para adaptar a logística de múltiplos canais durante a maturidade do ciclo de vida de um produto fabricantes e varejistas estabelecem depósitos de distribuição, configurando-se então a rede de depósitos, permitindo a satisfação das necessidades de serviços diferentes canais.

Na logística de múltiplos canais é entregue um menor volume em qualquer localidade e são executados serviços especiais para clientes específicos. Os resultados normais são custos logísticos mais altos por unidade.

#### 4.4) Obsolescência- declínio

Quando um produto ou serviço entra em declínio, os executivos avaliam as alternativas de abandonar o produto ou serviço ou restringir sua distribuição ou oferta. O desempenho logístico deve ser adaptado para apoiar as operações de forma continuada, sem, assumir um risco excessivo no caso de retirar o produto ou serviço do mercado. Portanto o risco mínimo torna-se uma meta mais importante do que alcançar o custo logístico unitário mais baixo.



Todas as fases até aqui relatadas nos direcionam a pensar que um sistema logístico deve ser projetado para manter a flexibilidade e ser capaz de competir em qualquer instante ao longo do tempo. Isso requer uma perspectiva clara do que é o serviço ao cliente e como ele deve ser executado.

## 5) Definição de Serviço ao Cliente:

Embora concorde que o serviço ao cliente é importante a maioria dos executivos encontra dificuldades para explicar exatamente o que ele é ou no que consiste. Duas explicações comuns: são fácil de negociar com e sensível às necessidades do cliente. Embora essas generalizações sejam atraentes do ponto de vista qualitativo, é difícil interpretar o significado de "fácil de negociar com" para empresas que lidam diariamente com inúmeros clientes. Para desenvolver uma estratégia de serviço ao cliente, é necessário desenvolver uma definição operacional do serviço ao cliente.

LaLonde e Zinszer pesquisaram várias maneiras de como o serviço ao cliente pode ser visto: (1) como uma atividade; (2) em termos de níveis de desempenho; (3) como uma filosofia de gestão. Uma visão de serviço ao cliente como uma atividade sugere que ele pode ser gerenciado. Pensar no serviço ao cliente em termos de níveis de desempenho tem relevância desde que o serviço possa ser mensurado com precisão. A noção de serviço ao cliente como uma filosofia de gestão mostra a importância da atividade de marketing orientada para o cliente. As três dimensões são importantes, para o entendimento dos fatores que contribuem para o serviço bem sucedido ao cliente. Uma definição ampla deve portanto abranger as três perspectivas. LaLonde e seus associados oferecem a seguinte definição:

***"O serviço ao cliente é um processo cujo objetivo é fornecer benefícios significativos de valor agregado à cadeia de suprimento de maneira eficiente em termos de custo"***

Esta definição mostra a tendência de se considerar o serviço ao cliente como uma atividade decorrente de um processo sujeito aos conceitos de gerenciamento da cadeia de suprimento. Portanto um programa de serviço ao cliente deve identificar e dar prioridade a todas as atividades importantes destinadas a atingir objetivos operacionais, devendo também incorporar medidas de monitoramento e desempenho. O desempenho deve ser monitorado para atingir metas e ter relevância. O principal fator continua sendo: O custo para atingir as metas estabelecidas de serviço representa um investimento razoável? E, caso o investimento seja razoável, para que clientes? Por fim, é possível oferecer aos clientes preferenciais algo mais do que um serviço básico de alto nível? Um serviço adicional, além do básico é normalmente denominado de serviço de valor agregado e são por definição exclusivos para clientes específicos e representam extensões do programa de serviço básico da empresa.

### 5.1) Capacidade de prestar o serviço básico:

Os estudos e pesquisas identificam três fatores fundamentais de serviço ao cliente: *disponibilidade, desempenho e confiabilidade*. A conclusão geral é de que todos esses três aspectos do serviço são importantes. No entanto, determinado atributo pode ser mais ou menos importante, dependendo da situação de mercado.

#### 5.1.1) Disponibilidade

É a capacidade de ter o produto em estoque no momento que ele é desejado pelo cliente. Uma das práticas mais comuns em obtê-la é armazenar em antecipação aos pedidos dos clientes. O planejamento de estoque é baseado, normalmente, em

previsões das necessidades e pode incluir estratégias diferenciadas para itens específicos podendo-se classificar como estoque básico e estoque de segurança.

Um aspecto importante da disponibilidade é a política de estoques da empresa. Varias empresas adotaram arranjos logísticos alternativos para completar sua capacidade de disponibilidade de estoque para os clientes, por exemplo depósito principal e depósito secundário. Quando uma empresa tem parte do pedido no armazém principal e o complemento no secundário, a menos que estas duas partes possam ser consolidadas, poderá ocorrer uma entrega dividida. O fato de a empresa vendedora fazer esforços extraordinários para ter estoque disponível, em vez de deixar pendente parte de uma remessa, pode ser uma indicação positiva de dedicação e comprometimento com a satisfação das necessidades do cliente. Pelo exposto, fica claro que para alcançar altos níveis de disponibilidade de estoque, de forma consistente, é necessário muito mais planejamento do que estoque em depósitos com base nas previsões de vendas. Programas de diferenciação confiáveis em termos de disponibilidade de estoque não são concebidos nem administrados na "média". Neles, a disponibilidade é baseada nas três medidas de desempenho seguintes: *frequência de faltas de estoques*, *índice de disponibilidade* e *expedição de pedidos completos*. Esses três fatores determinam a capacidade da empresa em atender a necessidade específicas de cada um de seus clientes.

**5.1.1.1) Frequência de Faltas**- é medida pela quantidade de vezes em que a demanda de um produto específico excede sua disponibilidade. O total de todas de todas as faltas estoques, de todos os produtos, indica a capacidade da empresa para a prestação do serviço.

**5.1.1.2) Índice de Disponibilidade**- é a medida da magnitude ou o impacto das faltas de estoque no decorrer do tempo. Se por exemplo, um cliente faz um pedido de 50 unidades e apenas 47 estão disponíveis o índice é de 94% (47/50). O índice de disponibilidade também pode ser utilizado para diferenciar o nível de serviço a ser oferecido em produtos específicos. No exemplo anterior se todos os 50 produtos são essenciais, um índice de 94% pode resultar em falta de estoque na operação do cliente e criar considerável insatisfação. No entanto se a maioria dos 50 produtos são de baixa rotação um índice de 94% pode ser satisfatório.

**5.1.1.3) Expedição de pedidos completos**- é a medida da capacidade da empresa de ter disponível estoque para atender todo o pedido do cliente, é uma medida rigorosa, visto que considera a disponibilidade total como padrão de desempenho aceitável.

Estas três medidas de disponibilidades juntas identificam até que ponto a política de estoques da empresa está atendendo as expectativas do cliente. Elas também formam a base para avaliação do nível apropriado de disponibilidade a ser mantido no pacote de serviços básicos da empresa.

## (5.1.2.) Desempenho Operacional

No projeto de sistema logístico, a unidade de análise é o ciclo de atividades (ex: *ciclo de suprimento*, *ciclo de apoio à manufatura* e *ciclo de distribuição*) e a estrutura dos ciclos de atividades fornece a lógica de combinação de *nó*, *níveis*, *vínculos* e *atividades essenciais* de apoio às operações.

Medidas operacionais determinam o desempenho do ciclo de atividades quanto a: (1) velocidade;(2) consistência;(3) flexibilidade;(4) falhas e recuperação.O desempenho operacional envolve comprometimento logístico com o prazo de execução esperado e sua variação aceitável.

5.1.2.1)**Velocidade:**a velocidade do ciclo de atividade é medida pelo tempo decorrido desde o momento que um pedido é colocado até a chegada de remessa ao cliente.

Há aqui há uma estreita relação entre a política de estoques e a velocidade de execução.Essa relação entre prazo de execução do fornecimento e investimento do cliente em estoque é fundamental em operações logísticas baseadas no tempo.

5.1.2.2)**Consistência:**Embora a velocidade do serviço seja essencial,a maioria dos executivos da mais importância a consistência. Consistência é a capacidade da empresa executar seus serviços dentro do prazo de entrega esperado de maneira constante.

5.1.2.3)**Flexibilidade:**é a capacidade da empresa de lidar com solicitações extraordinárias dentro de serviço do cliente. A competência da empresa esta diretamente relacionada a maneira como são tratadas as situações inesperadas,de ser "maleável".

5.1.2.4)**Falhas e Recuperação:**Independente do nível de excelência das operações logísticas da empresa podem ocorrer erros.

As vezes podem ser estabelecidos programas para evitar ou adaptar situações especiais,evitando-se assim,comprometimento e esses comprometimentos não rotineiros devem restringir-se a situações que possam ser justificadas. Assim um programa de serviço básico garante um alto nível de serviço,embora nenhum programa seja a prova de falhas.

5.1.2.5) **Confiabilidade:**Em logística,a qualidade é sinonimo de confiabilidade. Um fator fundamental da qualidade em logística é a capacidade de manter níveis de disponibilidade em estoque e de desempenho operacional planejado. A capacidade de informações rápidas e precisas ao cliente sobre operações logísticas e status de pedidos,são partes da qualidade. Os clientes consideram cada vez mais o fato de que informações antecipadas sobre o conteúdo e a posição de um pedido são mais fundamentais do que o proprio cumprimento do pedido completo. Clientes detestam surpresas.Quase sempre se conformam com situações de faltas ou atrasos quando são avisados antecipadamente.

## 6.Crescentes Expectativas dos Clientes

Quase todos os setores industriais usam a logística como uma estratégia básica para conquistar a lealdade do cliente e algumas empresas comprometerem seus recursos para alcançar altos níveis de competência no fornecimento,resultando numa forma de concorrência do "*alcance-me se puder*" em termos de operações logísticas,o que tende a aumentar as expectativas do cliente,fenômeno este chamado de "compressão de janela de serviço",segundo uma tendência em direção ao nível de serviço cada vez melhor,em um ritmo cada vez mais rápido.

Se a expectativa do cliente for de que os fornecedores oferecieren uma disponibilidade de estoque de 100%,no prazo combinado e sem erros,o comprometimento do serviço passa a ser chamado *atendimento de pedido perfeito*.

### **6.1)Atendimento do Pedido Perfeito**

O atendimento do pedido perfeito também deve ser completo em todos os aspectos do serviço,do recebimento do pedido até a entrega da mercadoria,incluindo o faturamento sem erros. Esse desempenho do serviço é possível graças a tecnologia atual,mas é caro,por isso é recomendado que não se use como estratégia de serviço básico e sim que seja oferecida a uma quantidade selecionada de clientes que exigem,apreciam e estão dispostos a responder com lealdade na hora da compra do serviço. Não existe espaço para o serviço irregular:a prova do atendimento de pedido perfeito é um desempenho permanente com zero defeito.

### **6.2)Serviço de Valor Agregado:**

Os serviços e valor agregado resultam de atividades exclusivas ou específicas que as empresas podem realizar em conjunto para aumentar sua eficácia e sua eficiência. Os serviços com valor agregado fortalecem os acordos entre as empresas. Exemplificar serviços de valor agregado é tarefa fácil,porém,difícil é generalizá-los,pois são específicos para cada cliente. Alguns serviços de valor agregado são: marcação de preço;Embalagem (especiais,unitárias,apresentações em pontos de venda);Operações em Cross docking (notificação antecipada de remessa,paletes combinados por lojas) Remessa especial (entregas compartilhadas,entrega direta na loja e reabastecimento rápido e contínuo).

### **6.3) Serviços focados no cliente:**

Serviços de valor agregado focados no cliente proporcionam aos compradores e vendedores maneiras alternativas de distribuir produtos por meio de especialistas. Este tipo de serviço pode ser utilizado de maneira efetiva para dar apoio durante a introdução de um novo serviço bem como para distribuições sazonais em mercados locais.

### **6.4) Serviços focados na Manufatura:**

São os serviços de valor agregado que incluem apoio à produção,como as instalações físicas e a operação de montagem,são específicas para cada cliente,a entrega e a apresentação de materiais e componentes recebidos devem idealmente ser customizados. Por exemplo uma empresa que corta e instala mangueiras de vários comprimentos para que se encaixem em bombas,de conformidade com as especificações de clientes individuais.

### **6.5) Serviços focados na Promoção:**

Serviços de valor agregado focado na promoção incluem a montagem de módulos de exposição exclusivos em pontos de vendas em conjunto com ampla variedade de outros serviços,com o objetivo de estimular as vendas. Diversos serviços logísticos orientados para a promoção incluem apoio logístico para propaganda no ponto-de-venda e materiais promocionais.

## 6.6) Serviços Focados no Tempo:

São os serviços de valor agregado que utilizam especialistas para separar, combinar e sequenciar as mercadorias antes da entrega. Um exemplo clássico é o JIT (just in time) onde são feitas entregas diárias num depósito localizado nas adjacências de uma montadora, quando não na própria linha de montagem, dependendo do sistema.

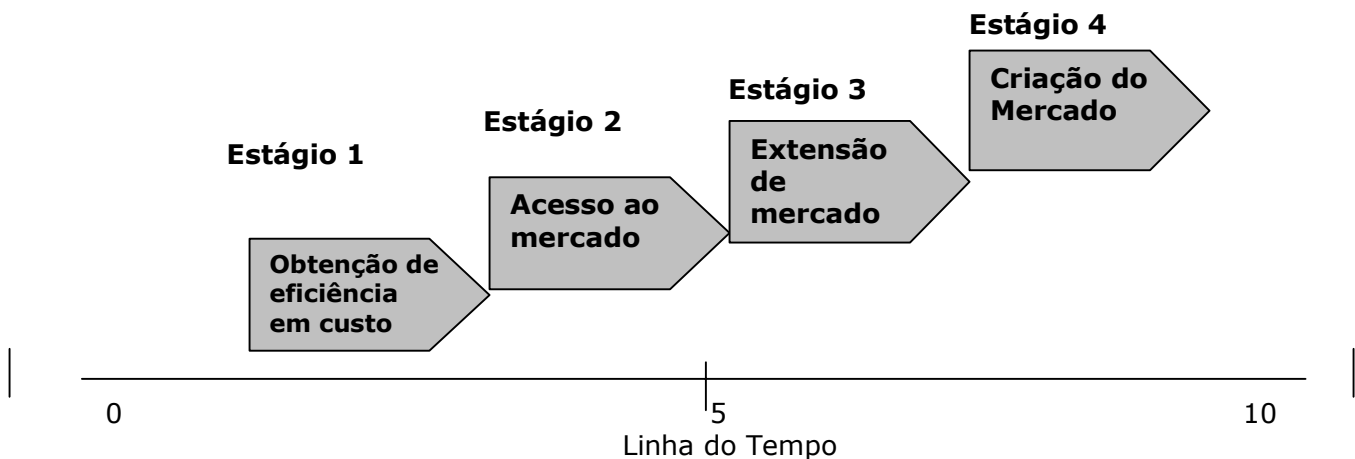
## 7. Satisfação do cliente:

O comprometimento mais exigente com o Serviço concentra-se na viabilização do sucesso do cliente e os compromissos relacionados com ele baseiam-se em relações de longo prazo com potencial de crescimento e alta probabilidade de alcance dos resultados desejados.

O modelo da Bergen Bruswig (Distribuidora para drogarias de varejo), que foi desenvolvido para estimular mudanças é um exemplo de como a empresa pode contribuir para o sucesso de clientes.

O modelo é baseado em quatro estágios e ilustra a integração da tecnologia de informação para atingir o sucesso.

*Bergen Bruswig*



*A busca do sucesso baseada na competência logística*

## 7.1) Eficiência no Gerenciamento de Custo

A maioria das empresas que levam a qualidade a sério concorda que há pouco espaço para erros operacionais básicos. A menos que a empresa consiga prestar um serviço de qualidade por um custo razoável, os clientes não têm motivos para conceder novos pedidos e, portanto, limitam as possibilidades de avanço em direção a uma relação mais estreita e precisa. Isso implica que cada nível de serviço tem um nível de custo associado. De fato há muitas alternativas de custos para o sistema logístico para cada

nível de serviço, dependendo da combinação de atividades logísticas em particular. Uma vez que a relação de vendas-serviço seja conhecida, é possível combinar os custos com os serviços.

#### 7.2) **Acesso ao mercado**

A fase de acesso ao mercado consiste em compromissos mais fortes com os clientes que expressarem maior disposição para cooperar em esforços que levem ao alcance de objetivos mais comuns, isso porque o acesso ao mercado consiste em trabalho conjunto entre compradores e vendedores que compartilhem informações básicas.

#### 7.3) **Extensão do Mercado**

A extensão de mercado intensifica os acordos entre empresas. Fundamenta-se no esforço em direção ao zero defeito e na introdução de serviços de valor agregado que visam expandir e fortalecer as relações. Nesse ponto as relações tornam-se altamente seletivas pois a quantidade de clientes que esta disposta ou capacitada a participar na introdução de serviços com agregação de valor é limitada.

#### 7.4) **Criação de Mercado**

A fase final exige total empenho no sucesso do cliente. Uma forma de criação de mercado consiste em pesquisar e desenvolver maneiras novas e criativas de tornar os clientes mais competitivos em relação aos maiores.

### 8) **Conclusão:**

Para se implementar um pacote de serviço básico é necessário especificar o nível de comprometimento com o serviço básico que se pretende dar aos clientes, em outras palavras é necessário definir o serviço básico fornecido em termos de disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade para todos os clientes. A maior dificuldade a enfrentar é a própria definição do Nível de Serviço que o sistema logístico deverá oferecer. No nível mais alto de formulação a resposta vai depender da estratégia geral de marketing da empresa e da ênfase relativa colocada em componentes específicos do conjunto de seus recursos competitivos. Se a empresa tem como principal recurso competitivo o preço, então é altamente improvável que a empresa deseje implementar um serviço logístico de alto nível devido a necessidade de controle de custo. Portanto o nível de serviço básico a fornecer é uma questão de avaliar os *trade-offs* essenciais envolvidos e do uso de suas competências disponíveis com mais probabilidades de influenciar o comportamento do cliente.

Em termos de desempenho logístico geral, o programa ou o pacote de serviço básico ao cliente deve ser fornecido para todos os clientes e é importante salientar que uma empresa não deve transgredir deliberadamente seu programa de serviço básico, oferecendo ou limitando-se apenas a clientes selecionados, pois *serviço básico é um nível mínimo de serviço fornecido a todos os clientes*. A opção econômica é não fornecer serviço básico a clientes marginalmente rentáveis. A opção fundamental é fazer ou não transações com esses clientes. Uma vez aceito um pedido do cliente a empresa terá que honrá-lo de acordo com comprometimento com o serviço básico, qualquer redução é pura discriminação. Ao contrário, o desempenho em um nível acima do básico e o fornecimento de serviços de valor agregado representam

comprometimento extrajustificado pela situação de negócio em particular. A expectativa é de que o cliente pague pelo adicional. No caso da logística, serviço extra pode ser compensado por taxas de serviço mais elevadas ou a concessão de maior volume de transações. O nível extremo da competência baseada no serviço verifica-se quando o fornecedor se torna única fonte de um produto ou serviço.

Um serviço é um ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode ou não estar ligada a um produto físico. Uma vez que a economia de muitos países tem se voltado cada vez mais para o setor de serviços, os profissionais de logística estão cada vez mais interessados em desafios especiais contidos na promoção de serviços alinhados a um plano de marketing.

Os serviços são intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. Cada uma destas características representa desafios e requer estratégias. Os profissionais de marketing e logística devem encontrar maneiras de tornar tangível o intangível; aumentar a produtividade dos prestadores de serviços; melhorar e padronizar a qualidade do serviço fornecido, e conciliar o fornecimento de serviços durante períodos de pico e de baixa com a demanda do mercado.

O setor de serviços ficava atrás do setor industrial no que diz respeito a adoção e utilização das concepções e ferramentas de marketing. Mas esta situação agora mudou. A estratégia de Marketing de Serviços é formada não apenas de pelo marketing externo mas também pelo marketing interno que tem como objetivo incentivar os funcionários e pelo marketing interativo que tem como objetivo enfatizar a importância tanto da alta tecnologia como do alto toque pessoal.

A organização de serviços enfrenta três tarefas de marketing: (1) ela precisa diferenciar sua oferta, sua entrega ou sua imagem. (2) Ela precisa administrar a qualidade do serviço para que possa satisfazer as expectativas dos clientes, ou excedê-las. (3) Ela precisa gerenciar a produtividade do profissional de serviços, fazendo com que trabalhe de maneira mais inteligente, aumentar a quantidade de serviços em detrimento de alguma qualidade "industrializar o serviço", inventar e desenvolver novas soluções mais eficazes, apresentar aos clientes incentivos para substituírem o trabalho da empresa pelo seu trabalho focando no seu *core competence*, utilizar tecnologia para economizar tempo e dinheiro.

---

## **Bibliografia:**

**Ronald H. Ballou** –Business Logistics Management, Prentice Hall International Editions 1999, fourth edition.

**Bowersox** –Logistics Management: the integrated supply chain process, 1996 McGraw-Hill Companies, Inc.

**Fleury, Paulo Fernando** –Coleção Coppead de Administração –Logística Empresarial Perspectiva Brasil, Editora Atlas, 2000 1ª edição.

**Kotler, Philip** –Marketing Management: Milenium Edition, Tenth Edition, 2000 by Prentice Hall, Inc.

**Lalt-Laboratório de Aprendizagem em Logística e Transportes** – FEC-Unicamp Marketing para Operadores Logísticos, 2000.

<http://www.revistadistribuicao.com.br/>