



Alinhamento estratégico com o cliente

No esforço para reduzir os custos da cadeia de suprimento e melhorar sua eficiência, muitas empresas têm adotado uma estratégia única, padrão, para os serviços de logística oferecidos. No entanto, os clientes são de tipo e porte variados e têm necessidades diferentes.

Como os consultores Liane Torres e John Miller escreveram no livro *Strategic Supply Chain Alignment* (ed. Gower), com base em um levantamento com companhias, alinhar os interesses da empresa com os dos clientes é algo que oferece benefícios que vão muito além da mera redução de custos: isso assegura participação no mercado e poder competitivo maiores. Este artigo reúne os *highlights* desse livro, compilados por John Gattorna, sócio da Andersen Consulting e especialista no assunto.

**HSM Management/
Ano 4 / Número 21/
Julho - Agosto 2000**

Tradicionalmente, as pessoas atribuem à logística uma função limitada, ou seja, as atividades que envolvem o armazenamento e a entrega de produtos. Embora associadas a um alto investimento de capital, essas atividades não são particularmente difíceis de executar. A tendência é simplificar ao máximo as operações de logística utilizando um nível único e padronizado de serviço para todos os clientes. Algumas organizações chegam até a desestimular, ou ignorar, necessidades específicas de um cliente, considerando que elas representam um desvio de sua meta de eficiências máximas no fornecimento de serviços de logística.

Com muita frequência, esse nível padronizado de serviço é desenvolvido a partir de uma perspectiva puramente interna, ou seja, com pouco ou nenhum envolvimento do cliente. Os padrões de serviço são estabelecidos porque convêm às operações de logística da organização, não a seus clientes. Essa atitude precisa transformar-se em preocupação com um aumento de receitas de vendas e margens de lucro.

O fornecimento de serviços de logística representa uma área ampla e inexplorada para a criação de valor agregado mais alto nas transações de compra. Quando compram, os clientes adquirem mais do que o mero produto. Eles também adquirem o pacote de serviços que acompanha o produto. Esse pacote inclui componentes como flexibilidade de preço, promoções/acordos/descontos, crédito e condições de pagamento, apoio de merchandising, serviço pós-venda e pós-entrega e serviços de logística.

O conceito de “tamanho único” aplicado a esses serviços geralmente significa um nível “médio” de serviço, que tende a oferecer serviços em excesso para alguns clientes e serviços insuficientes para outros. Isso também se aplica ao processamento de pedidos. Em uma grande empresa farmacêutica, todos os pedidos eram processados em regime de urgência, embora 85% dissessem respeito a reabastecimento. Mas a empresa achava que todos os seus clientes precisavam receber as encomendas no menor prazo possível. Como



É possível aumentar a receita cobrando taxas por serviços de logística melhores

oferecia serviços em excesso a seu mercado, os custos da empresa eram muito altos.

O aumento da receita é um resultado típico do fornecimento de um nível de serviço “acima da média” a clientes selecionados. Por exemplo, alguns clientes –grandes varejistas e grandes comerciantes são dois tipos– são mais sofisticados e exigentes que outros quanto aos serviços de apoio logístico que necessitam. Alguns desses serviços são de suporte para a troca eletrônica de dados e resposta eficiente ao consumidor, programas conjuntos de previsão e planejamento, paletes que servem como displays, entregas diretas na loja, rotulagem de embalagens do cliente, reposição de mercadorias nos expositores etc.

A condição de “fornecedor preferencial” e o potencial para maior tempo ou espaço de venda são alguns exemplos de incentivos que os clientes utilizam para convencer os fornecedores a oferecer-lhes um serviço especializado de logística.

Em certos setores, principalmente aqueles que trabalham com grandes varejistas, os fornecedores não têm outra alternativa a não ser adaptar seus serviços de logística. Alguns varejistas simplesmente não compram de fornecedores que não forneçam os serviços que necessitam. Alguns varejistas chegam a implantar programas que dão até 24 meses de prazo para os fornecedores adaptarem suas operações a fim de fornecer o serviço da maneira que necessitam e não aceitam novos fornecedores que não possam cumprir essa exigência.

Hoje, os fabricantes precisam valer-se de um mix mais complexo de canais de distribuição. A tendência é que passem a vender por meio de uma série de mecanismos que contem com distribuidores, venda direta a clientes de grande porte e uma variedade de formatos de varejo, de pequenas lojas a grandes comerciantes, depósitos e lojas de conveniência, para os quais as necessidades logísticas variam significativamente.

Além disso, as oportunidades para aumento de receita também se apresentam a partir da cobrança de sobretaxas em serviços de logística mais complexos. Por exemplo, um grande fabricante de produtos químicos dos Estados Unidos montou um programa de gestão de estoque controlado pelo fornecedor que utiliza a tecnologia de telemetria, ou seja, o monitoramento eletrônico a distância, para controlar o volume de material nas instalações de seus clientes. Com isso, o fabricante pôde reduzir os custos de entrega e também cobrar um ágio pelo serviço, já que os clientes eliminaram custos com as atividades de controle de estoque e emissão de pedidos.

Outro benefício para o fabricante foi o de que as informações relativas ao uso real do produto pelo cliente permitiram-lhe planejar e administrar seus programas internos de produção com mais eficiência, reduzir o estoque de produtos acabados, cortar os gastos com matérias-primas e reduzir o número de alterações de linha de produção nas situações de urgência.

Viva a diferença!

É preciso olhar os clientes sem preconceitos. Muitas vezes, é melhor oferecer um serviço de padrão inferior. Isso pode representar um excelente meio de as organizações aumentarem o retorno sobre os ativos e recursos financeiros empregados em sua atividade logística. Por exemplo, presumindo que os prestadores de serviços de consertos tinham urgência em receber peças para efetuar reparos de emergência, um grande fabricante de artigos para escritório introduziu um serviço de entrega e peças de reposição em 24 horas. Depois de analisar a fundo as necessidades de urgência no recebimento das peças, o fabricante constatou que algumas não eram tão urgentes, já que serviam apenas para completar o estoque daqueles profissionais. A firma estabeleceu, então, um sistema de entregas “padroni-



Para chegar a uma personalização menos dispendiosa, deve-se segmentar os clientes do ponto de vista logístico

zadas”, com prazo maior e custo mais baixo.

O melhor entendimento da rentabilidade dos clientes, obtido por meio de sistemas de informação e ferramentas de custeio mais eficientes, como o custo baseado em atividade (ABC), também permite às organizações avaliar o custo real do atendimento a seus clientes. Isso tem levado as organizações tanto a alterar seus serviços como a desenvolver programas específicos de redução de custos de acordo com a contribuição do cliente para seus lucros.

Um grande fabricante de produtos de papel dos Estados Unidos constatou que alguns clientes influentes e estrategicamente importantes estavam custando à empresa mais do que deveriam em serviços de venda. Um de seus maiores clientes, um comerciante de renome, causava problemas porque mudava os pedidos no último instante, o que encarecia as remessas (feitas fora do horário de expediente) e provocava alterações dispendiosas na linha de produção. Para esse comerciante, o fornecedor criou um programa específico de venda interfuncional com o objetivo de identificar planos de redução de custos que beneficiassem ambas as partes. Comparado a outros grandes comerciantes, a diferença de margens era de vários pontos percentuais.

Embora a redução de custos seja sempre a principal meta, os especialistas em logística precisam incluir em sua pauta a meta de oferecer um serviço de logística personalizado. O novo desafio, portanto, é fornecer serviços de logística personalizados e economicamente viáveis. O trabalho conjunto com vários setores produziu um método de três etapas para adaptar os serviços de logística com economia (veja quadro), e que passa a ser descrito.

Etapa 1: Segmentar os clientes do ponto de vista logístico

O desenvolvimento da capacidade de prestar serviços personalizados (além do que os fornecedores costumam oferecer) implica o risco de um aumento nos custos. O fornecimento desses serviços “extras” sem planejamento ou em casos específicos pode resultar em um custo adicional para atender determinados clientes que não poderá ser recuperado com as margens geralmente obtidas desses clientes.

O segredo para planejar serviços de logística personalizados menos dispendiosos é segmentar os clientes para descobrir o equilíbrio adequado entre os métodos de “tamanho único” e de “segmento feito de um cliente só”. Para encontrar esse equilíbrio é preciso definir um número razoável de grupos ou segmentos de clientes com semelhanças suficientes para gerar necessidades comuns de serviços de logística. Isso possibilita à organização gerar economias de escala no fornecimento de serviços personalizados.

Para definir uma segmentação apropriada, as empresas podem tomar emprestados os métodos utilizados nas áreas de vendas e marketing. Tradicionalmente, essas duas áreas têm investido tempo e esforço significativos para segmentar a base de clientes e consumidores a partir da criação de um conjunto de produtos personalizados ou específicos para um cliente e de ofertas desvinculadas da logística, como apoio de merchandising e promoções.

Fatores para a segmentação baseada em logística

A “ciência” de segmentar clientes do ponto de vista logístico não difere significativamente da segmentação usada em vendas e marketing. As ferramentas para a segmentação primária na pesquisa de mercado, como a análise de conglomerados (clusters) e a análise fatorial, são aplicadas para definir os “segmentos logísticos”. A diferença está nos fatores usados para definir os segmentos (veja quadro).



As empresas devem preparar a justificativa comercial para oferecer novos serviços, prevendo a recuperação dos custos

Os segmentos são bem específicos no tocante à logística e abrangem níveis de detalhamento estratégico e operacional. Os fatores desdobram-se, por alto, em dois tipos bastante distintos: necessidades de serviços de logística pelos clientes (inclusive os tipos de pedidos) e características do produto. As empresas também precisam considerar que os clientes têm exigências diferentes, como reabastecimento regular e pedidos urgentes. Por exemplo, um grande fornecedor de serviços de telecomunicações descobriu que os tipos de exigência de seus clientes internos com relação aos mesmos produtos eram bastante diferentes. Suas necessidades iam de pedidos urgentes ao cumprimento de atividades rotineiras de manutenção. Para atendê-los com sucesso, a empresa configurou seus processos de planejamento da demanda e da gestão de estoques e sua infra-estrutura de apoio ao armazenamento de acordo com cada tipo de demanda.

Ao definir as necessidades de serviços de logística de seus clientes, as organizações devem preocupar-se também em analisar seu desempenho em relação ao de seus concorrentes. Essa comparação fornece informações úteis sobre o nível de prioridade a ser atribuído a cada fator de serviço e sobre a maneira como essas necessidades estão sendo atendidas. A oportunidade para uma empresa diferenciar-se surge naqueles casos em que a necessidade de um serviço de alta prioridade não está sendo atendida pelo mercado. Quando uma necessidade de serviço é atendida pela maioria dos concorrentes, a empresa precisa batalhar para alcançá-los. As empresas devem evitar concentrar esforços em exigências de serviços não-prioritários.

Durante seu processo de segmentação baseada em logística, um grande fabricante australiano da indústria de transformação constatou que nenhum dos principais concorrentes do setor estava atendendo satisfatoriamente às necessidades mais básicas de serviços de seus clientes. Ele passou a se preocupar primeiro em fazer com que os pedidos dos clientes fossem entregues no prazo e completos antes de começar a oferecer serviços especializados de logística.

Etapas 2: Projetar os níveis de serviço para cada segmento

Depois de definir os segmentos de clientes, a próxima etapa é preparar as ofertas específicas para cada grupo. Como a segmentação é definida pelas necessidades de serviço, esta etapa deve ser relativamente direta. O processo global de criação de novos serviços é iterativo, como ilustra o quadro correspondente. A primeira etapa é adquirir uma compreensão profunda das capacidades atuais da organização e definir um “primeiro corte” nos serviços específicos para um segmento.

Além das necessidades do cliente, o apelo estratégico do relacionamento com os clientes também define se um serviço deve ou não ser oferecido. Na maioria dos casos, as organizações constatam que os serviços adicionais são necessários e que devem desenvolver novas capacidades e criar novos mecanismos para a definição de preços. As organizações precisam preparar a justificativa comercial para a oferta de novos serviços, incluindo os custos associados ao fornecimento desses serviços, com base na diferença entre as capacidades atuais e necessárias e na probabilidade de recuperação de tais custos, seja por meio de preços, seja por volumes maiores.

Como mencionado anteriormente, o crescente uso de sistemas de informação, a disponibilidade de dados sobre a rentabilidade de clientes e o uso de ferramentas como o custo baseado em atividade são bastante úteis nesta etapa. Qualquer oferta de um serviço novo precisa ser testada internamente, com o pessoal de vendas e de marketing, e externamente



Os serviços adicionais que os clientes requerem estão ligados à tecnologia

com os clientes. Os testes internos são necessários para garantir o alinhamento entre as ofertas de venda, como definição de preços e concessão de crédito, e as ofertas de serviços de logística.

Etapa 3: Reconfigurar as operações de logística

O desafio seguinte é criar um sistema operacional para as novas ofertas, não somente na rotina diária do depósito e nas operações de transporte, como também em outras atividades que envolvem os clientes e em componentes e sistemas do serviço de atendimento ao cliente. Os principais impactos na organização podem ser divididos em três tipos de implicação: para os processos empregados, para os ativos e a tecnologia utilizados e para as pessoas envolvidas, entre elas funcionários e terceiros que fornecem serviços de logística.

Implicações para o processo

Na definição de novos processos, o maior desafio é garantir que os serviços sejam fornecidos com economia e eficiência. Por exemplo, o fornecimento de serviços ampliados para varejistas, com a inclusão de códigos de barras, entrega de mercadorias prontas para a prateleira ou construção de paletes especiais, exige etapas extras de processamento nas áreas de produção ou distribuição.

Outro grande desafio é identificar a área mais adequada para executar essas atividades adicionais sem causar interrupções exageradas no fluxo geral dos produtos. As perguntas a seguir podem ajudar a identificar problemas associados às mudanças em processos:

- Que novas atividades precisam ser executadas pelo fabricante? Qual o melhor local para executá-las?
- Que volume de produtos e número de clientes serão afetados pela mudança?
- Qual a melhor maneira de implantar os novos processos sem prejudicar o fluxo dos “outros” produtos?
- Como os processos serão afetados: recepção, transporte interno, armazenamento, separação, expedição, planejamento de transporte, horário e itinerário?
- Que mudanças precisam ser introduzidas nos processos e nas políticas de previsão, planejamento da produção, gestão do estoque e da distribuição?
- Que mudanças precisam ser introduzidas nos processos e nas políticas de vendas e marketing?

Implicações em ativos e tecnologia

É preciso identificar a quantidade apropriada de ativos utilizados e a tecnologia capacitadora correta. Os serviços adicionais que os clientes mais exigentes requerem normalmente estão ligados à tecnologia, como pedidos por EDI (transferência eletrônica de dados), avisos de embarque antecipado e inserção de código de barras em paletes e produtos. Além disso, as novas atividades a ser introduzidas na fábrica ou no depósito terão de ser apoiadas, na maioria, por sistemas avançados.

As mudanças na utilização e configuração dos ativos também podem tornar-se necessárias, como nos casos em que veículos especializados foram projetados para clientes específicos.

Algumas perguntas podem ajudar a identificar os problemas nessa área:

- Que mudanças são necessárias na configuração dos ativos? (Por exemplo,



reconfiguração de depósitos e ativos, quantidade de instalações, equipamentos para manuseio e entrega de materiais novos e especializados.)

- Que mudanças são necessárias nos sistemas de vendas, no processamento de pedidos e no atendimento ao cliente para sustentar os novos processos?
- Que mudanças ou atualizações são necessárias nos sistemas de planejamento da produção, da cadeia de suprimento e de gestão do depósito e do transporte para compor os novos serviços?

Implicações para as pessoas

É fundamental identificar e resolver os problemas organizacionais para garantir uma implantação eficaz dos novos serviços. Em todos os casos, as mudanças nos fluxos de trabalho e a introdução de novos sistemas exigem mudanças no modo de trabalhar. Os contratos com empresas fornecedoras de serviços de logística geralmente se tornam necessários. Também é preciso compreender o impacto das modificações na maneira de trabalhar em relação às convenções coletivas de trabalho e aos contratos assinados com terceiros.

As perguntas a seguir podem identificar problemas específicos:

- Quem vai executar os processos novos ou modificados? Como essas mudanças afetam os contratos de trabalho em vigor?
- Que tipo de treinamento é necessário para executar os novos processos?
- Que funções principais da cadeia de suprimento precisarão ser redefinidas?
- Que mudanças precisam ser introduzidas nas organizações de logística e vendas para apoiar os novos processos?
- Que mudanças precisam ser feitas nos contratos com terceiros que fornecem serviços de logística para sustentar os novos processos?
- Que novos acordos precisam ser feitos com terceiros para apoiar os novos processos?
- Quais as implicações em outras áreas da organização, por exemplo, serviço de atendimento ao cliente e serviço pós-venda?

© *John Gattorna*



COMO PERSONALIZAR A LOGÍSTICA

Etapa 1. Segmentar os clientes do ponto de vista logístico

- Identificar as necessidades de serviços de logística em toda a base de clientes
- Compreender os impulsionadores logísticos e econômicos das necessidades de serviços
- Criar um agrupamento lógico para clientes com necessidades semelhantes
- Identificar as oportunidades para fornecer serviços a grupos de clientes de toda a cadeia de suprimento

Etapa 2. Planejar os níveis de serviço para cada segmento

- Identificar as oportunidades para se diferenciar com base nos pacotes de serviços
- Determinar o nível de apelo estratégico dos clientes
- Criar estratégias de serviços específicas que levem em conta o apelo estratégico
- Preparar a justificativa comercial para as novas ofertas de serviços, considerando o custo incorrido para servir ao cliente
- Testar as ofertas de serviços com os clientes

Etapa 3. Reconfigurar as operações de logística

- Alinhar a estratégia de logística com as estratégias de outras atividades que envolvem os clientes –por exemplo, vendas, merchandising, marketing, serviço de atendimento ao cliente
- Determinar o impacto das novas estratégias de serviço sobre a configuração e as operações da rede de distribuição
- Determinar o impacto das estratégias de serviço sobre os contratos firmados com terceiros



FATORES DA SEGMENTAÇÃO BASEADA EM LOGÍSTICA

Exemplos de fatores	Detalhes específicos de cada um
Relacionamento de compras	
● Previsão de demanda	Limitada, extensa, previsões/programas conjuntos
● Determinação do preço	Básico, volume, retornos do investimento acordados
Pedidos e faturamento	
● Mecanismo de entrada de pedidos	Telefone, fax, EDI (transferência eletrônica de dados)
● Mecanismo de faturamento	Pagamento contra fatura e contra entrega, transferência eletrônica de fundos, troca eletrônica de dados
● Confirmação de pedido	Imediata, 2 dias
● Acompanhamento de pedidos	Visibilidade, inclusão de código de barras
Entrega e serviços de apoio	
● Uso de horários específicos	Nenhum, estrito
● Motorista com função de descarregador	Nenhum, esperado
● Recebimento de pedidos	Codificado, com apoio ao recebimento automático
● Requisitos de entrega	Plataformas especiais, códigos de barras especiais
Complexidade da emissão de pedidos	
● Variabilidade da demanda	Baixa, média, alta
● Regularidade dos pedidos	Alta, média, baixa
● Previsibilidade dos pedidos	Alta, média, baixa
● Frequência dos pedidos	Semanal, mensal
● Volume médio dos pedidos	Caixas, paletes, carregamentos
Complexidade da entrega	
● Pontos de descarregamento	Central, único, vários
● Facilidade de acesso	Baixa, média, alta
● Entregas urgentes	Nenhuma, esperada



PROCESSO DE CRIAÇÃO DE NOVOS SERVIÇOS

