

IDENTIFICAÇÃO E MENSURAÇÃO DE VALOR DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS: A INTEGRAÇÃO DA LOGÍSTICA NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE CLIENTES - CST ARCELOR BRASIL ¹

Daniella Gonçalves de Barros Silveira de Queiroz ²
Paulo Tarso Vilela de Resende ³

Resumo

O serviço proporcionado pela logística é uma das grandes oportunidades para diferenciar produtos e serviços no mercado. O serviço ao cliente é cada vez mais valorizado, tanto pelos consumidores finais quanto pelos clientes institucionais, pois apenas bons produtos e bons preços não são suficientes para atender às exigências de uma transação comercial. Isto porque, embora produto e preço sejam fatores essenciais, o prazo de entrega, a disponibilidade de produto, a ausência de avarias, entre vários outros itens, criam valor ao reduzir os custos para o cliente, para a empresa, e/ou aumentam suas vantagens competitivas. Este trabalho enfoca o desenvolvimento de sistemática de mensuração do valor agregado pela logística nos processos de relacionamento Empresa-Empresa ("Business to Business" - B2B) com clientes industriais siderúrgicos. A base utilizada foi a metodologia da Matriz Importância x Desempenho, desenvolvida por Niguel Slack em 1993. Esta análise permite identificar como os clientes industriais percebem e remuneram a criação de valor por meio de serviços logísticos e como mensurar e traduzir este valor em vantagem competitiva para a empresa. Os resultados permitiram a identificação das necessidades dos clientes e a priorização de projetos e objetivos funcionais da área de Logística, para maximizar a contribuição da Logística ao resultado da Empresa. Também foi feita a inserção dos requisitos de logística no indicador de qualidade da assistência técnica.

Palavras-chave: Logística; Marketing; Nível de serviço; Cadeia de valor.

IDENTIFICATION AND MEASUREMENT OF LOGISTICS SERVICES VALUE: THE LOGISTICS INTEGRATION INTO THE CUSTOMER EVALUATION PROCESS - CST ARCELOR BRASIL

Abstract

The logistics services are a great opportunity to differentiate products and services in the market. The customer services nowadays have an increasing value, in as much as to final clients and to Business to Business clients, because only price and products quality are insufficient to satisfy the commercial and market requirements. Although price and product quality are essential factors, the lead time, the product availability, no damage, among others factors, raises the value to the clients, to the company and increases the competitive advantages. This study focuses on the development of a methodology to measure the logistics added value in the "Business to Business" - B2B relationships with industrial clients. The methodology was based on the Importance x Performance Matrix developed by Niguel Slack in 1993. This analysis allows the identification of how the industrial clients perceive and reward the value of logistics services, and how these factors can be translated into competitive advantage to the company. The results allowed to identify the clients requirements and to prioritize the Projects and Logistics Objectives in order to maximize the company's results.

Key-words: Logistics; Marketing; Service level; Value chain.

¹ *Contribuição técnica ao XXVI Seminário de Logística, 19 e 20 de junho de 2007, Vitória - ES*

² *Mestre em Engenharia de Produção/Sistema de Transportes pela PUC-RJ, MBA Fundação Dom Cabral e Analista de Desenvolvimento Logístico da CST-Arcelor Brasil*

³ *Doutor em Engenharia de Transportes e Logística, Universidade de Illinois/EUA, Professor e Pesquisador da Fundação Dom Cabral.*

Introdução

Neste trabalho é apresentado o desenvolvimento de uma metodologia para a integração da Logística na Avaliação de Satisfação dos Clientes da CST-Arcelor Brasil, fator considerado como diferencial em sua política de participação no mercado doméstico de Bobinas a Quente.

A partir de 2002, com a implantação de uma Linha de Laminação a Quente, a CST-Arcelor Brasil passou a atuar no mercado doméstico, entrando no segmento de laminados a quente. Nesse novo mercado, com características distintas do mercado de placas e desafios típicos de novos entrantes, foi estabelecida a estratégia de atender uma maior faixa de produtos e prestar um serviço focado no cliente e na sua perenidade.

Para a concepção da metodologia, foi realizada uma ampla pesquisa bibliográfica para a melhor compreensão do papel da Logística e sua contribuição para o sucesso das Organizações, identificando os fatores chaves de sucesso, além de uma ampla pesquisa de mercado junto a determinados clientes da CST-Arcelor Brasil, identificando suas necessidades sobre o ponto de vista de atendimento de logística.

O resultado foi uma metodologia de pesquisa, que será incorporada aos serviços de atendimento ao cliente já prestados pela Assistência Técnica da empresa, onde a Logística passará a ter um peso na avaliação da satisfação em relação aos serviços logísticos, o que permitirá a rápida tomada de decisão para corrigir desvios e fortalecer os pontos de satisfação.

Conceituação do Papel da Logística na Organização

A Logística contribui para o sucesso da organização provendo ao cliente a entrega exata e no tempo certo. A principal questão é definir quem é o cliente e quais são seus requerimentos em termos de serviços logísticos. Para a Logística, por exemplo, o cliente é todo e qualquer ponto de entrega. É o Cliente, ou determinado segmento de mercado homogêneo, é o ponto de partida para estabelecimento de requerimentos de desempenho logístico.

O primeiro ponto é entender como a competência logística contribui para o desempenho de marketing. O objetivo de marketing é penetrar em mercados específicos e gerar transações rentáveis, trabalhando no clássico mix de marketing: Produto, Preço, Promoção e Praça. A Logística é o processo que satisfaz os requerimentos de utilidade de tempo e lugar. Assim, o “produto” do desempenho Logístico é o “Serviço ao Cliente” (Customer Service). A competência logística é um caminho tangível de atrair clientes que valorizam uma performance premium de tempo e lugar. Para outros clientes, os demais itens do mix de marketing, como preço e promoção, podem ser mais importantes. Contudo, enfatiza-se que a logística é parte integrante de todas as estratégias, porque nenhuma propriedade é transferida sem o preenchimento de requerimentos de tempo e lugar. Assim, a Logística não é a única competência que contribui para o sucesso, mas é fundamental no serviço ao cliente. Contudo, há determinadas situações nas quais a Logística forma a competência “core”, difícil de ser duplicada e/ou copiada pelos concorrentes.

O ponto crítico da estratégia de serviço logístico é determinar, para cada segmento de clientes, a combinação e o formato dos serviços necessários a permitir a maior rentabilidade.

A estratégia de Serviço ao Cliente deve definir quais são os serviços logísticos básicos para os clientes e como atingir um alto nível de desempenho nos mesmos. Depois, se é possível oferecer serviços extras, de maior valor agregado. Estes serviços são, por definição, específicos para determinados clientes ou grupos de clientes.

O objetivo principal deste trabalho é desenvolver metodologia de identificação e mensuração do valor agregado pela logística nos processos de relacionamento com clientes industriais do mercado siderúrgico e torná-la parte do indicador de qualidade do atendimento ao cliente (Customer Service) da empresa, além de priorizar os projetos e objetivos funcionais da área de logístico.

Com o desenvolvimento do trabalho, também são atingidos os seguintes objetivos intermediários:

- Integração da área de logística de distribuição no processo de assistência técnica da empresa (Customer Service);
- Desenvolvimento de pesquisa sistemática de avaliação de satisfação dos clientes em relação a serviços logísticos;

Marketing, Logística e Retenção dos Clientes

Em contraposição ao padrão antigo de mercado, no qual não era necessário atrair clientes devido à insipiência da oferta e da demanda, os mercados atuais são compostos por inúmeras alternativas de produtos e serviços, por diversos fornecedores aptos tecnicamente e por clientes com alto grau de exigência. Para garantir ao negócio rentabilidade e crescimento sustentáveis, as empresas devem orientar-se para o atendimento ao cliente e para sua satisfação plena. Segundo Kotler, as atividades de marketing devem seguir um padrão “eficiente, efetivo e socialmente responsável” de modo a harmonizar os interesses, às vezes conflitantes, da organização, dos clientes e da sociedade.

As orientações da empresa para o mercado devem construir vínculos cada vez mais fortes com os clientes, ao longo do tempo. As técnicas de atração (a geração de indicações, com mercados potenciais, a qualificação dos mercados e a conversão dos clientes) são altamente difundidas tanto teórica como praticamente, mas não são suficientes para o crescimento sólido. A atração de clientes é primordial para o crescimento dos negócios, proporcionando maiores receitas e lucros. Mas mais do que dominar as técnicas para atrair novos clientes, as empresas precisam retê-los. O cliente fiel é mais rentável, fala favoravelmente sobre a empresa, é menos sensível a preço, compra mais, oferece subsídios para lançamentos de produtos/serviços e custa menos para ser atendido do que novos clientes. O lucro que um cliente representa é o “valor ao longo do tempo”. Portanto, a chave para maximização dos lucros no longo prazo é a retenção de clientes, cujo fator crítico é a habilidade da empresa em proporcionar satisfação.

A retenção dos clientes deve ser fortalecida pela constituição de altas barreiras de mudança, tornando-os menos propensos a mudar-se para outros fornecedores. Os custos de mudança devem envolver alto custo de capital, possível perda de desempenho e produtividade e custo de qualificação de fornecedores, por exemplo. As empresas também devem entregar alto grau de satisfação aos clientes. O grau de satisfação é a diferença entre desempenho de valor e expectativa de valor.

Quanto maior o desempenho, mais o cliente ficará satisfeito, reduzindo sua propensão à mudança. O desempenho deve agregar características de valor percebidas pelo cliente, sejam técnicas, comerciais, financeiras ou intangíveis, de modo a vincular o cliente à marca.

Raimar Richers define marketing como a “intenção de entender e atender o mercado”. Segundo Kotler, o marketing “lida com a identificação e o atendimento das necessidades humanas e sociais,..., de maneira lucrativa”. Para maximizar a satisfação, as empresas devem desenvolver o desempenho (atender) com serviços e produtos de qualidade, com a oferta de atributos e características capazes de atender ou superar as necessidades dos clientes, sejam elas declaradas ou implícitas.

A logística é a interface fundamental entre o mercado e a empresa que busca satisfazer as exigências do cliente. As empresas com maior capacidade de reação são vitoriosas em alcançar a liderança de mercado. Para isso, devem aumentar a taxa de inovação, lançar produtos e serviços mais rapidamente, atender à demanda com tempos menores de espera e conquistar maior confiabilidade.

Em 1983, no clássico artigo (After the sale is over...), Theodore Levitt dizia que **"as pessoas compram expectativas, não coisas"**. O autor defendia que o relacionamento entre cliente e fornecedor deveria ser caracterizado muito mais por ser duradouro e contínuo do que ficar restrito ao momento da venda. O serviço proporcionado pela logística é uma das grandes oportunidades para diferenciar produtos/serviços no mercado. O serviço ao cliente é cada vez mais valorizado, tanto pelos consumidores finais quanto pelos clientes institucionais, pois apenas bons produtos e bons preços não são suficientes para atender às exigências de uma transação comercial. Isto porque, embora produto e preço sejam fatores essenciais, o prazo de entrega, a disponibilidade de produto, a ausência de avarias, entre vários outros itens de serviço, criam valor ao reduzir os custos para o cliente e/ou aumentar sua vantagem competitiva.

Para que seja possível oferecer um serviço de qualidade, é necessário ser capaz de atender às expectativas dos clientes. Entretanto, tais expectativas de serviços podem variar significativamente de cliente para cliente. Como então atuar da forma mais eficaz possível quando se está implantando uma estratégia de serviço? Que níveis de serviço adotar? As respostas a essas perguntas levam à questão da segmentação de mercado.

O nível de serviço logístico é uma das variáveis do mix de marketing: refere-se ao "P" de Praça que, juntamente com os itens Produto, Preço e Promoção, formam as quatro variáveis controláveis utilizadas na definição da estratégia de mercado da empresa. O papel do sistema logístico é garantir que os níveis de serviço determinados neste posicionamento de mercado da empresa sejam alcançados. Não atingir os níveis de serviço determinados significa desbalancear o planejamento de marketing. Por sua vez, ultrapassar esses níveis de serviço estabelecidos pode significar a geração de custos adicionais desnecessários para a empresa.

Segundo Lambert e Stock, o objetivo do marketing é alocar recursos ao mix de marketing para maximizar a lucratividade em longo prazo da empresa. Neste sentido, o objetivo da logística é minimizar os custos totais, considerando o objetivo de serviço ao cliente. Na figura 1 são mostradas as trocas compensatórias de custos envolvidos no serviço de atendimento ao cliente e no serviço logístico.

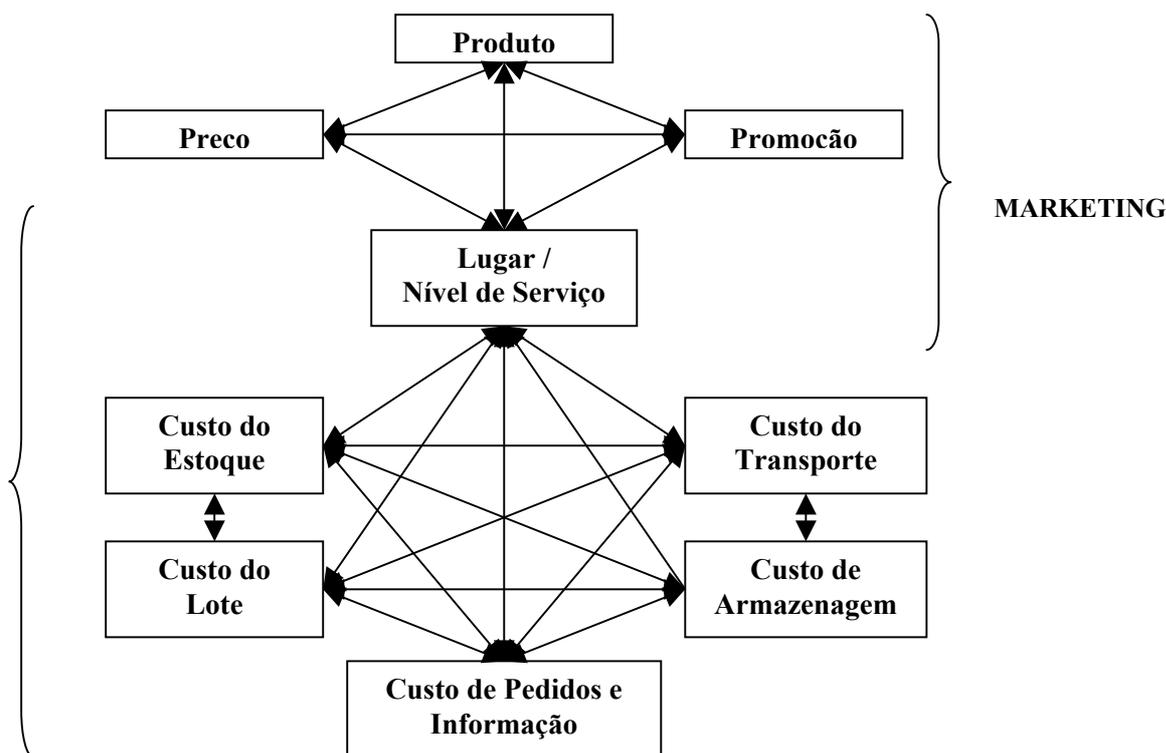


Figura 1 – Trocas Compensatórias de Custos no Atendimento ao Cliente

Metodologia – Dimensões de Serviço e Medição de Performance

A Gestão de Operações, conforme Correa e Correa, é a “atividade de gerenciamento de recursos e processos produtivos que produzem o pacote de valor para o cliente”. O “pacote de valor” pode ser definido como saídas compostas de bens físicos e serviços, oriundas dos processos produtivos, no sentido de criar, no cliente, uma percepção favorável em relação às suas expectativas. A Estratégia de Operações foca o “desenvolvimento de longo prazo dos processos e recursos e com a criação de competências para que a organização possa ter níveis sustentáveis de vantagens competitivas”. A Gestão de Operações preocupa-se com a tomada de decisões, enquanto a Estratégia preocupa-se com a conformação e a manutenção do padrão de tomada destas decisões.

Para que o pacote de valor possa ser corretamente definido, é necessário identificar os critérios (ou fatores) que agregam valor ao produto e são perceptíveis, valorizados e remunerados pelos clientes. Conforme Slack, a importância relativa dos objetivos de desempenho sofre influências distintas, principalmente das necessidades específicas dos clientes, das atividades dos concorrentes e do estágio do ciclo de vida do produto ou serviço.

A influência dos clientes é o fator mais afeta a priorização dos critérios de desempenho, pois está ligada à construção do relacionamento duradouro e mais rentável para a empresa. Os fatores que definem as exigências dos clientes (fatores ou critérios competitivos) devem servir de base para a definição dos objetivos de desempenho com os quais a empresa atende as exigências dos clientes.

Para focar o trabalho da operação logística, deve ser gerada uma lista de critérios de desempenho (ou critérios competitivos) que os clientes valorizam, por meio de pesquisas com os mesmos. É importante observar que, muitas vezes, há relações

conflituosas entre pares de critérios, por exemplo, em termos de custos, flexibilidade x padronização, que conduzem à necessidade de análise de trade-offs. Isso significa que é impossível que uma operação apresente desempenho excepcional simultaneamente em pares de critérios que apresentem trade-off entre si. Correa e Correa enfatizam que as relações entre critérios são complexas e devem ser estudadas e entendidas, pois são dependentes dos patamares tecnológicos e gerenciais vigentes no setor.

Metodologia Matriz de Importância x Desempenho:

A metodologia da Matriz Importância x Desempenho, desenvolvida por Niguel Slack (1993), é bastante útil para a priorização da gestão estratégica de operações, ajudando a criar um padrão de decisões coerente com a direção estratégica da organização. Primeiro, busca entender a importância relativa dos critérios de desempenho operacional para o cliente que se pretende servir. Em seguida, determina-se a posição relativa do desempenho operacional da operação, quando comparada dos principais concorrentes. Como resultado, permite a análise simultânea da “importância” e do “desempenho” da operação, permitindo definir prioridades de melhoria que possam maximizar a competitividade para o esforço de melhoria alocado.

Para melhor priorização dos critérios, Hill (1985) introduziu os conceitos de critérios ganhadores de pedidos, qualificadores e menos importantes:

Qualificadores	Critérios nos quais a empresa deve atingir um nível mínimo de desempenho, a fim de qualificá-la a competir por determinado mercado.
Ganhadores de pedidos	Critérios que baseiam a decisão de compra do cliente, dentre os fornecedores qualificados.
Menos Importantes	Critérios que não influenciam de forma substancial a decisão de compra do cliente.

Para os critérios ganhadores de pedido, incrementos de desempenho resultam em incrementos substanciais de benefício competitivo, isto é, qualquer esforço para aprimorá-los é recompensado. No caso de critérios qualificadores, os esforços são recompensados caso o nível qualificador seja atingido; acima dele, são pouco recompensados. Para os critérios não valorizados pelos clientes, os esforços de melhoria são sempre pouco valorizados.

É importante ressaltar que os critérios qualificadores não são ganhadores de pedidos, mas com certeza podem ser perdedores.

Como forma de facilitar a classificação dos critérios competitivos, Slack (1993) propôs uma ferramenta com uma escala de nove pontos, conforme Tabela 1.

Após a identificação e priorização dos critérios pelo mercado, é importante analisar a coerência do conjunto de objetivos, isto é, se permite a formulação de uma estratégia focada. A priorização é importante e diferenciada em duas condições:

(1) Sistema novo de operações a ser implementado: o estabelecimento dos planos de ação segue diretamente a priorização dos critérios de desempenho;

(2) Sistema em operação: análise de gaps entre os desempenhos real e ideal, através da matriz Importância x desempenho.

Tabela 1 Escala de Importância para Classificação dos Critérios Competitivos

Critérios Ganhadores de Pedidos	
9	Proporciona Vantagem Crucial – Impulso de competitividade
8	Proporciona Importante Vantagem – É sempre considerado
7	Proporciona Vantagem Útil – É normalmente considerado
Critérios Qualificadores	
6	Precisa estar, pelos menos, marginalmente acima da média do setor
5	Precisa estar dentro da média do setor
4	Precisa estar a pouca distância da média do setor
Critérios Pouco Relevantes	
3	Normalmente não é considerado, mas pode se tornar importante no futuro
2	Muito raramente considerado pelos clientes
1	Nunca é considerado pelos clientes

Apesar de alguns autores defenderem a busca de excelência no desempenho dos critérios competitivos priorizados pelo mercado, esses esforços envolvem, muitas vezes, desperdício de recursos, pelo menos em curto prazo. Com o objetivo de maximizar retorno baseado em recursos escassos, a estratégia de operações tem como meta primária, em termos de desempenho, superar a concorrência e não atingir a excelência.

A matriz Importância x Desempenho têm duas dimensões:

- (1) importância relativa atribuída pelos clientes (escala de nove pontos); e
- (2) Desempenho da operação/empresa em relação aos concorrentes (escala de nove pontos de descreve o benchmarking competitivo).

O cruzamento destas duas dimensões permite identificar regiões específicas na matriz Importância x Desempenho, no intuito de se estabelecerem prioridades específicas para alocar esforços e recursos de melhorias estratégicas e operacionais em operações, conforme apresentado na Figura 2.

A matriz deve ser desenvolvida para um grupo minimamente homogêneo de clientes (“segmento de mercado”) que compra um conjunto homogêneo de produtos. Após compilação dos resultados, os critérios de desempenho são alocados à matriz conforme o grau de importância para o segmento analisado e, simultaneamente, ao grau de desempenho comparado à concorrência.

Conforme a posição do critério de desempenho, determinado nível de prioridade será alocado nas ações da operação. Essas ações traduzirão as prioridades competitivas para desenvolvimento e solidificação da competência essencial na operação.

Desempenho Comparado à Concorrência ↑	9	Melhor que	Oportunidades Atuais	Excesso (Urgente?)	Excesso (Urgente?)	Vantagem Competitiva (manutenção)					
	8			A	B						
	7										
	6	Igual a	Oportunidades Futuras	A adequado 1	A adequado 2	Melhorar 2					
	5					D					
	4										
	3	Pior que	Oportunidades Não exploradas pela concorrência	Melhorar 1	Urgência Máxima	Urgência					
	2			C							
	1										
			Menos Importante	Qualificador	Ganhador de Pedidos						
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
			Importância dada pelo Cliente →								

Figura 2 - Matriz Importância x Desempenho (Slack, 1993)

Conclusões e Recomendações

Os resultados confirmaram a necessidade de obter referenciais de melhoria de desempenho baseados nas expectativas dos clientes, de forma a maximizar os esforços operacionais na obtenção de maior rentabilidade para a empresa.

Os resultados indicam que a estratégia de Serviço ao Cliente deve fortalecer os pilares fundamentais do serviço logístico básico: Disponibilidade, Desempenho Operacional e Confiabilidade (“Reliability”). A disponibilidade deve ser enfatizada pelo desenvolvimento de novas redes e/ou modais de entrega. O Desempenho operacional, função da estrutura logística estabelecida, deve ser reforçado pelo cumprimento dos lead times de entrega, com itens e prazos acordados, e pela agilidade de reação, lastreada por informações corretas e em tempo hábil, entre elas a rastreabilidade, para permitir a tomada de decisões. A Confiabilidade deve ser fortalecida na construção de soluções conjuntas com os clientes e na construção de relacionamentos duradouros de parcerias. Este conjunto básico de serviços, determinados pela empresa e pelo mercado, devem ser oferecidos a todos os clientes.

O objetivo principal foi atingido com o desenvolvimento e implantação de metodologia de identificação e mensuração do valor agregado pela logística no atendimento aos clientes do mercado doméstico de bobinas a quente. Houve também o desenvolvimento de pesquisa sistemática de avaliação de satisfação dos clientes em relação a serviços logísticos e a integração do indicador logístico no processo de Avaliação de Satisfação dos Clientes da Assistência Técnica da Companhia Siderúrgica de Tubarão – Arcelor Brasil.

Os atributos de serviço valorizados pelos clientes foram identificados para a amostra-piloto, assim como realizadas pesquisas com os clientes.

Como próximo passo, recomenda-se o fechamento do processo com a formação dos grupos com expectativas semelhantes de serviços logísticos (segmentos) e o detalhamento de como a operação e as soluções logísticas podem ser adaptadas às necessidades de cada grupo:

- Segmentação dos clientes/mercado segundo classificação de serviços logísticos demandados;
- Desenvolvimento de Acordos de Nível de Serviço (SLA's) com clientes pré-determinados.

A avaliação deve ser estendida aos clientes do mercado internacional, nesta ordem: bobinas e placas, visto que o atendimento à distribuição de bobinas é mais complexo, com lotes menores, maior probabilidade de avarias e requer o desenvolvimento de soluções customizadas.

Referências Bibliográficas

CHRISTOPHER, Martin. **A Logística do Marketing**. 5 ed. São Paulo: Futura, 2003.

BARNEY, J. B. Looking Inside for Competitive Advantage. **The Academy of Management Executive**, ADE, V.9, n.4, p. 49-61, Nov. 1995.

PORTER, Michel. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: _____. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LEVITT, T., citado em KOTLER, P. **Administração de Marketing**, 10ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

PINE II B. J; GILMORE, J. H. **The Experience Economy: Work is a Theatre e Every Business a Stage**. Harvard Business School Press, 1999.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**, 10ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

BOWERSOX, D.J., CLOSS, D. J, **Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process**.

CORREA, H.L.; CORREA, C.A. **Administração de Produção e Operações: Manufatura e Serviços: Uma Abordagem Estratégica**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SLACK, N. et al. **Estratégia de Produção**. In: _____. Administração da Produção. Edição Compacta. 18.ed. São Paulo: Atlas, 1999. Cap.3, p.73-88; Cap. 18, p. 443-476.

SLACK, N. et al. **Melhoria de Produção**. In: _____. Administração da Produção. Edição Compacta. 18.ed. São Paulo: Atlas, 1999. Cap. 18, p. 443-476.