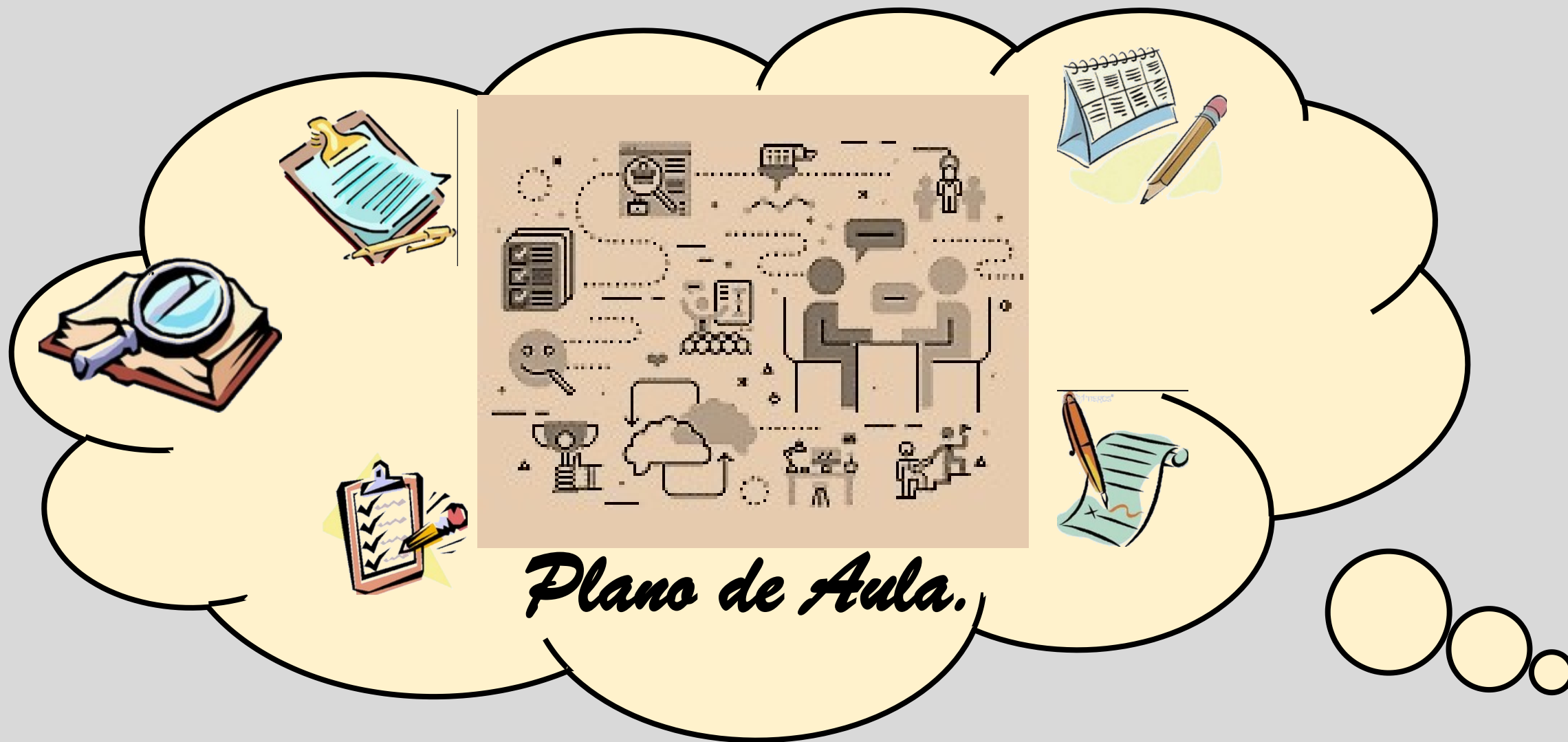


Professor: Jorge Augusto Costa
Conteúdo: Nível de Serviço e
Estratégia Logística
Data: 13/04/2020



Nível de Serviço e Estratégia Logística





Plano da aula.

- **Motivação;**
- **Medindo o desempenho logístico;**
- **A perspectiva do nível de serviço logístico;**
- **Atendimento ao cliente e seus elementos;**
- **Determinação do nível de serviço.**
- **Atividade de fixação e contextualização**



Objetivo da aula.

- Avaliar diferentes perspectivas de medição de nível de serviço;
- Entender a importância do nível de serviço logístico como fator gerador de vantagem competitiva;
- Atendimento ao cliente e seus elementos;
- Julgar a relação entre nível de serviço e rentabilidade.

Motivação

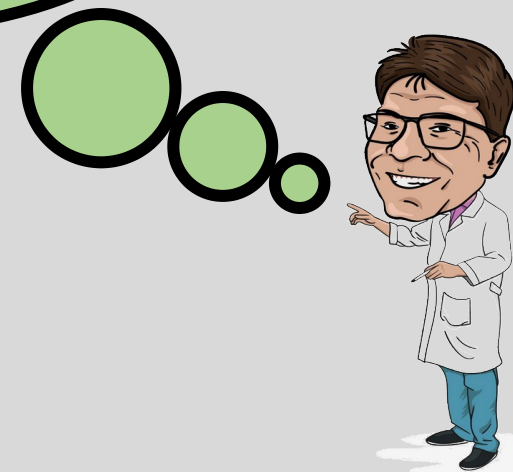
Comprou algo que demorou para chegar?



Comprou algo e veio quebrado/errado?



Medindo o Desempenho Logístico



Medindo o desempenho logístico:

Desempenho Logístico

Diferentes
Perspectivas

Medidas Internas

- Custos
- Serviço ao cliente
- Produtividade
- Gestão de ativos
- Qualidade

Medidas Externas

- Benchmarking

Medidas de Desempenho

Desempenho: Custo

Custo real: decorrência direta do desempenho logístico

- Essência do processo orçamentário logístico
- Valores totais

Exemplos

- Análise do Custo Total
 - Custo Unitário
 - Custo como Porcentual de Vendas
 - Frete de Suprimentos
 - Frete de Entrega
 - Custos do Depósito
- Custos Administrativos
 - Processamento de Pedidos
 - Mão de Obra Direta
 - Comparação Valor Real x Orçado
 - Análise de Tendência de Custos
 - Rentabilidade Direta ao Produto



Desempenho: Produtividade

Produtividade: mede desempenho organizacional

- Relação entre resultados e recursos usados
- Taxas ou Índices

Exemplos

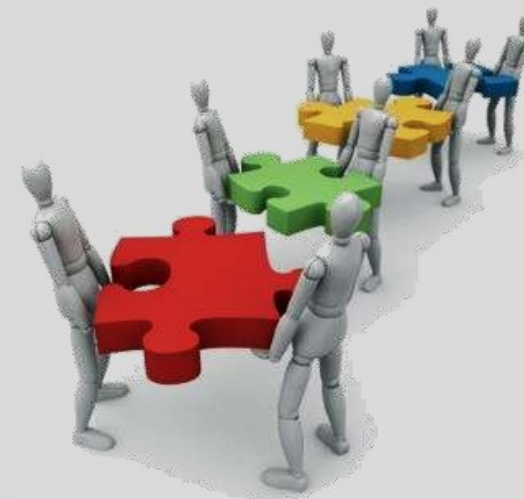
- Unidades expedidas por funcionário(s)
- Unidades por dólar de mão de obra
- Pedidos por representante(s) de vendas
- Comparação com padrões históricos
- Programas de metas



Desempenho: Ativos

Mensuração de Ativos: mede investimentos e aplicação de recursos

- Investimentos em instalações e equipamentos
 - Retorno sobre investimento
- Aplicação de capital de giro em estoque
 - Velocidade de Rotação



Exemplos

- Custo de manutenção de estoque
- Rotação de estoque
- Níveis de estoque
- Número de dias de suprimento
- Obsolescência de estoque
- Retorno do patrimônio líquido
- Retorno do investimento

Desempenho: Qualidade

Medidas de Qualidade: avaliações orientadas aos processos

- Eficácia de um conjunto de atividades
 - Não se preocupa tanto com atividades individuais

Exemplos

- Índice de avarias
- Valor das avarias
- Número de devoluções
- Número de solicitações de crédito
- Custo de mercadorias devolvidas



Desempenho: Qualidade

Benchmarking: medida externa

- Manter perspectiva orientada ao cliente
- Obter ideias inovadoras de outros setores



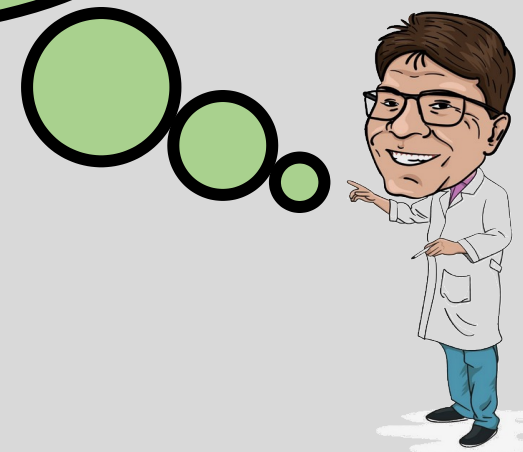
Desempenho: Serviços ao Cliente

Serviços ao Cliente: verdadeira fonte de vantagem competitiva

- Veremos mais a frete!



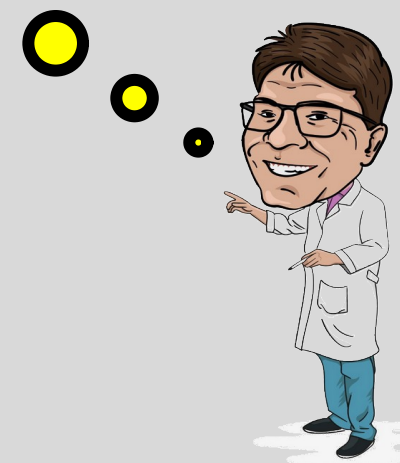
A Perspectiva do Nível de Serviço Logístico



Nível de Serviço ao Cliente

Subfunções da Logística afetam nível de serviço ao cliente

- Alocação de Estoques
- Decisões de Transporte
- Localização
- Compras
- Processamento de Pedidos



Nível de Serviço ao Cliente

De que adianta um produto perfeito...

...Se ele não for
disponibilizado ao cliente...

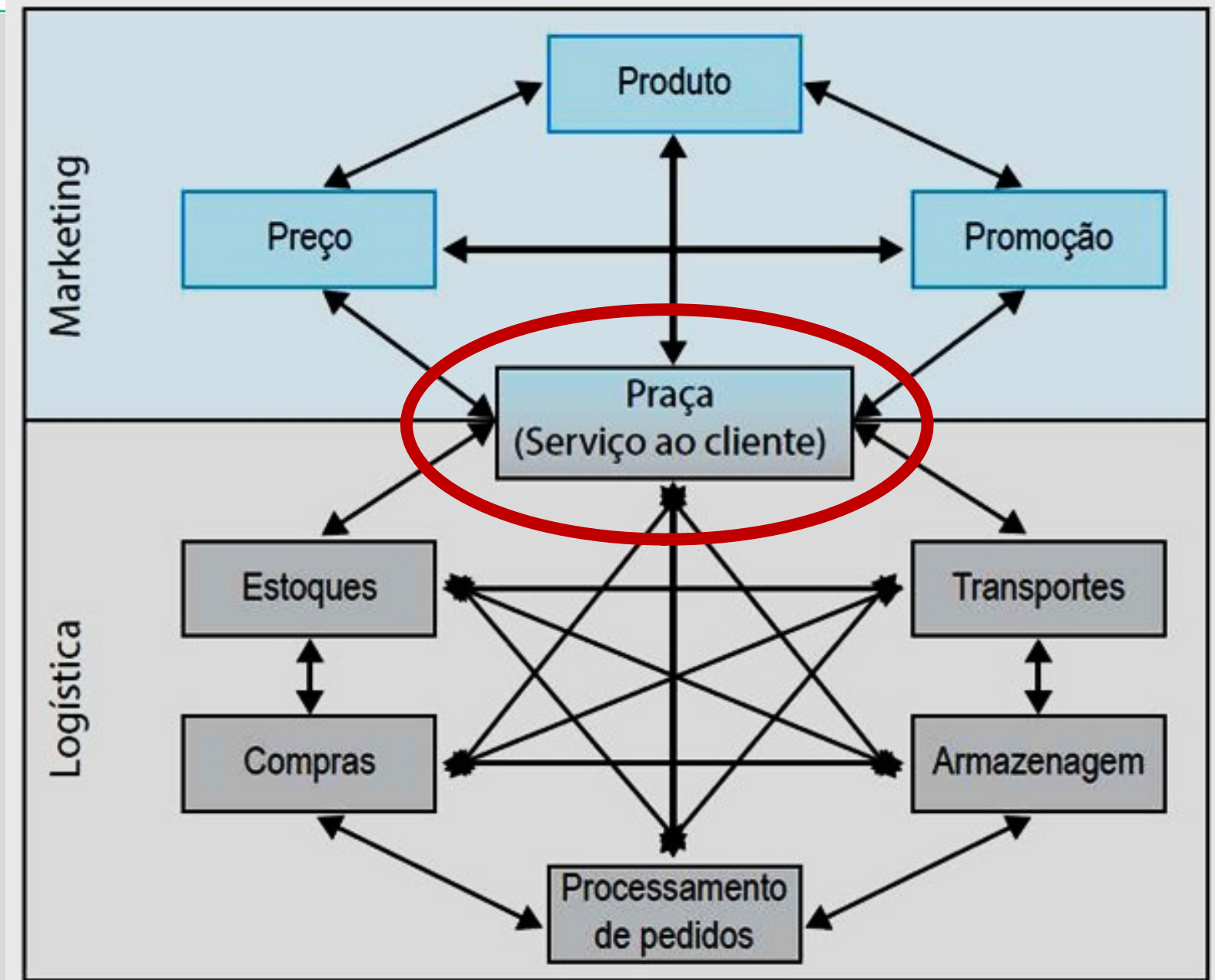


Logística e Canais de Distribuição

...Em condições de trazer
retorno financeiro?



Nível de Serviço ao Cliente



Marketing x Logística

Logística

Praça

Produtos

Promoções

Qual o papel da **distribuição...**?

- Leva a produção ao estoque...
- Menor importância?

➤ Produto certo,
➤ Local certo,
➤ Hora certa



Marketing x Logística

Interação (relacionamento com o consumidor)

- Aumentar nível de satisfação
- Criar fidelidade
 - Desconsiderar ofertas de outros fornecedores?



Marketing x Logística

Serviço ao Cliente

- Maneira mais eficaz para diferencial duradouro
- Difícil *benchmarking* por parte da concorrência



Nível de Serviço e Estratégia

Manter Competitividade: definir

- Importância do Serviço ao Cliente
- Consistência do Serviço ao Cliente

Identificar

- Percepção do cliente/perspectivas do mercado
- Segmento de clientes a ser atingido
- Posicionamento dos concorrentes

Serviço como forma de agregar valor

- Parte da Estratégia Competitiva da empresa!



Nível de Serviço Logístico

Qualidade com que fluxo de bens ou serviços é gerenciada (Ballou,1993)

- Resultado líquido dos esforços logísticos da empresa
- Fator-chave para assegurar a fidelidade

Necessidade de Desempenho dos Clientes

- Base do planejamento de movimentação de B&S (Balanço Social)



Nível de Serviço Logístico

Tempo de Ciclo de Pedido

- Do pedido à entrega
- Etapas do Pedido/Entrega (exigem tempo)

Estabelecer e controlar o nível de serviço em cada uma das etapas!

Tempo de Ciclo de Pedido

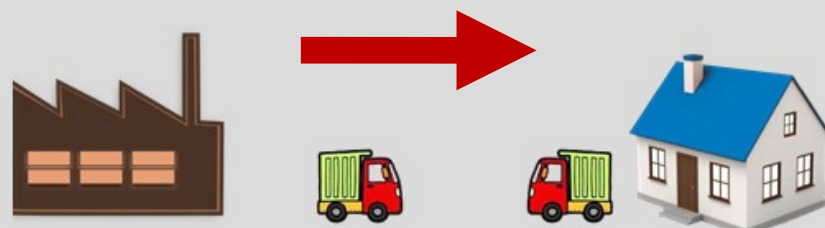
- Colocação
- Transmissão
- Processamento
- Separação
- Embalamento
- Transporte
- Descarregamento



Nível de Serviço Logístico

Logística é mais que transporte...

- Mas o transporte é um dos mais importantes
 - Custos
 - Nível de serviço

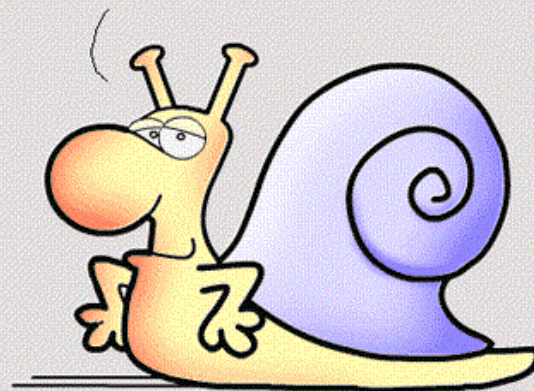


Nas duas pontas do transporte (origem /destino):

- Atrasos de viagem
- Oscilações no prazo de entrega
- Avarias na carga e descarga



Bom eu sei que estou atrasado mas...



Nível de Serviço Logístico

Objetivo do Transporte na Logística

- Deslocamento de bens de um ponto a outro da rede logística, respeitando as restrições de integridade da carga e de confiabilidade (prazos) (Novaes, 1994)



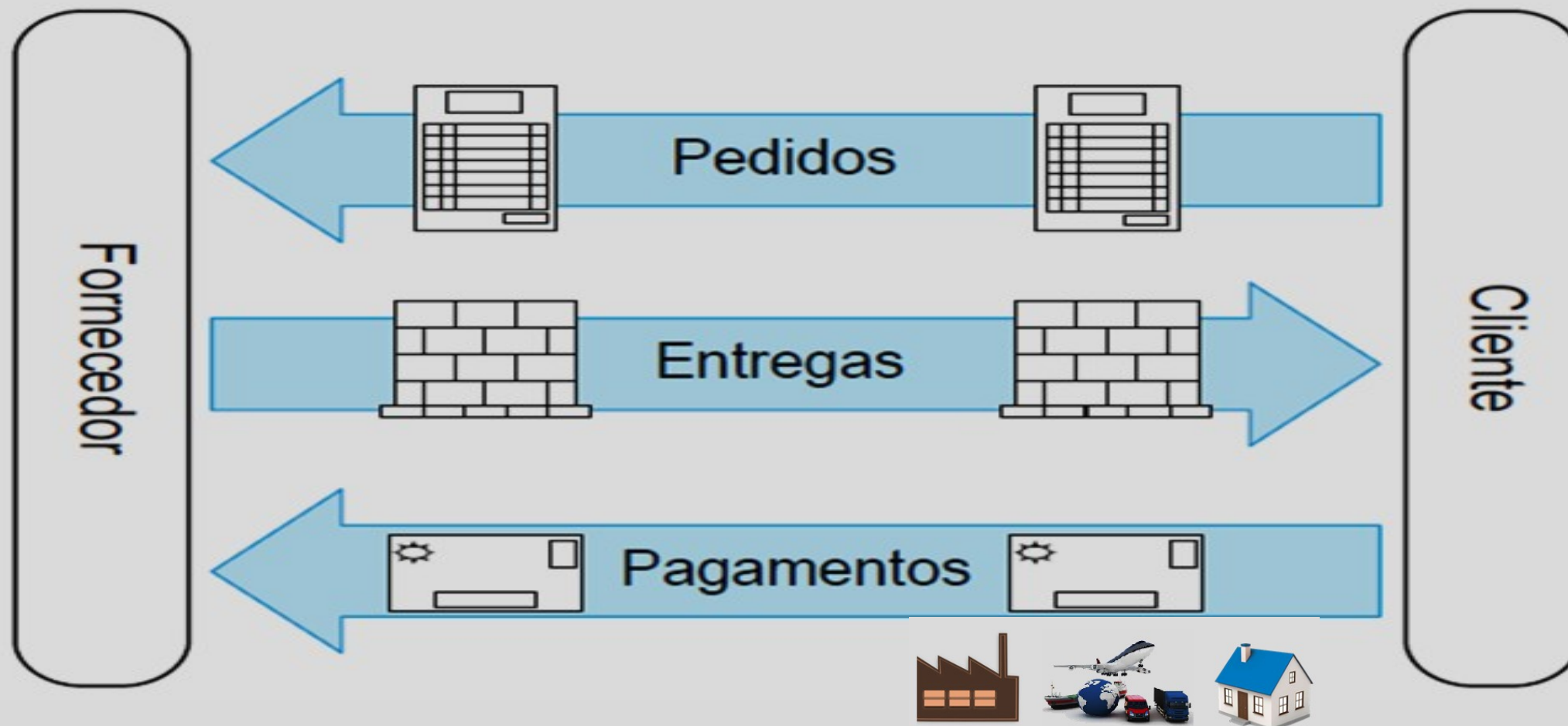
Nível de Serviço Logístico

Outras formas de mensurar

- Disponibilidade de materiais
 - Pronto atendimento das necessidades dos clientes
- Desempenho operacional
 - Tempo de Ciclo (do pedido à entrega final)
- Confiabilidade
 - Pontualidade das entregas (cumprimento de prazos)

Nível de Serviço Logístico

Estoque, transporte, instalações e fluxo de informação nos processos logísticos



Nível de Serviço Logístico

Nível Serviço ao Cliente



Nível Serviço Logístico

Processo de pedidos



Manutenção de Estoque



Transporte



Clientes

Atendimento ao Cliente e Seus Elementos



Atendimento ao Cliente

Elevar o valor de uso

- Produto ganha mais valor (para o cliente)

Oferta total

- Produto em si + pacote de serviços



Atendimento ao Cliente

Abordagem segmentada

- Diferentes clientes têm exigências diferentes



Clientes industriais

Ordem de importância	
Disponibilidade de produtos	1º
Tempo de entrega	2º
Cumprimento do prazo	3º
Frequência de entrega	4º
Sistema de remediação de falhas	5º
Flexibilidade	6º
Apoio na entrega física	7º
Sistemas de informação	8º
Apoio pós-entrega	9º



Elementos do Atendimento

Elementos são muitos e variados

- Trabalhar para elevar o nível de serviço

Classificados em Categorias (Harrison e Van Hoek, 2003)

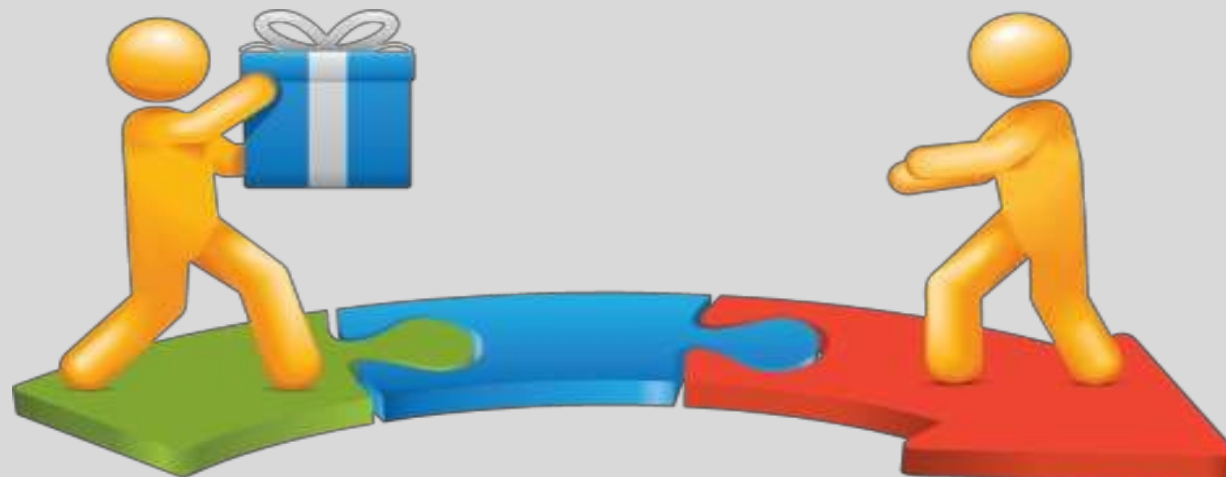
- Elementos de pré-transação
- Elementos da transação
- Elementos de pós-transação



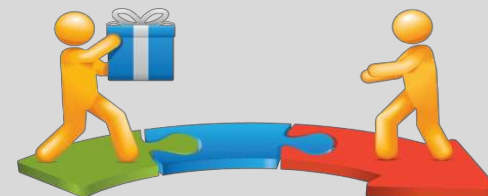
Elementos de Pré-Transação

Determinados antes da venda para garantir que transação ocorra de acordo com necessidades do cliente

- Política escrita de atendimento ao cliente;
- Acessibilidade;
- Estrutura organizacional;
- Flexibilidade do sistema.



Elementos de Pré-Transação



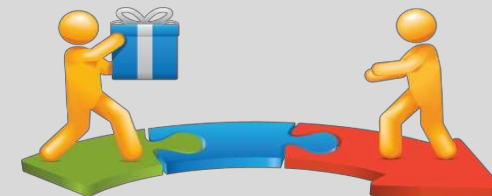
Determinados antes da venda

- Garantir que transação ocorra de acordo com necessidades do cliente

Política escrita de atendimento ao cliente

- Existe uma?
- Ela é comunicada à equipe interna?
- Os clientes têm conhecimento dela e de como ela é utilizada?
- Ela contém medidas específicas sobre qual é sua meta de desempenho?

Elementos de Pré-Transação



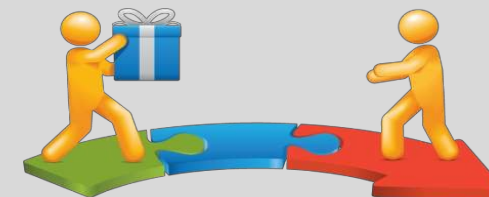
Determinados antes da venda

- Garantir que transação ocorra de acordo com necessidades do cliente

Acessibilidade

- Quanto fácil é para os clientes negociar com você?
- Você é fácil de ser encontrado fisicamente e na Web?
- É fácil encontrar seu telefone, fax e e-mail?
- Existe um primeiro ponto de contato específico com os clientes?

Elementos de Pré-Transação



Determinados antes da venda

- Garantir que transação ocorra de acordo com necessidades do cliente

Estrutura organizacional

- Alguém é designado como responsável pelo atendimento ao cliente?
- Eles têm autoridade para realizar mudanças que ajudem os clientes?

Flexibilidade do sistema

- Quanto do seu sistema de logística é flexível na acomodação de necessidades especiais dos clientes?

Elementos da Transação

Componentes da distribuição física

- Elementos para colocação do produto certo na hora certa
- Tempo de ciclo dos pedidos;
- Disponibilidade de estoque;
- Taxa de atendimento de pedidos.



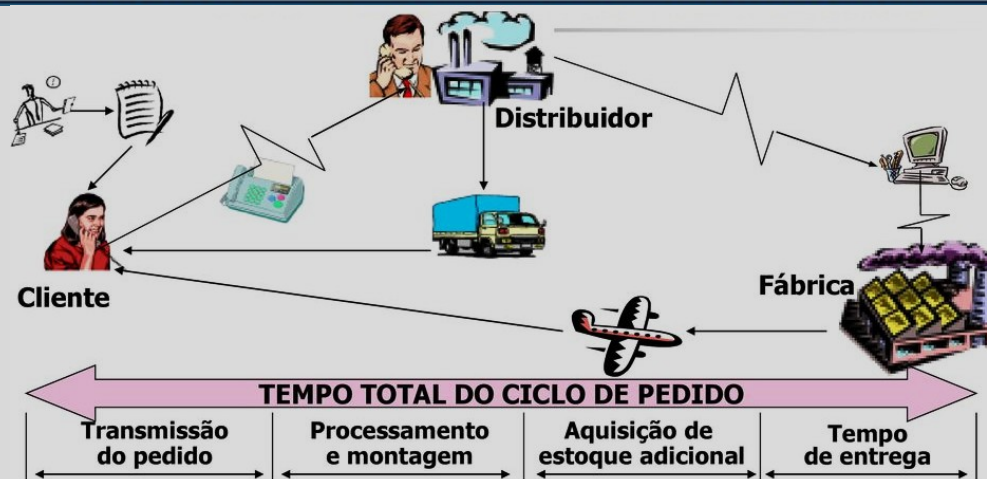
Elementos da Transação

Componentes da distribuição física

- Elementos para colocação do produto certo na hora certa

Tempo de ciclo dos pedidos

- Quanto tempo leva desde o recebimento de um pedido até a sua entrega?
- Quanto da entrega é confiável? Isto é, você alcança as datas/horas-alvo de entrega?
- Qual é a variação entre os tempos de ciclo de pedidos mais curto, médio e mais longo?



Elementos da Transação

Componentes da distribuição física

- Elementos para colocação do produto certo na hora certa

Disponibilidade de estoque

- Quando os pedidos são pegos no estoque, qual é a disponibilidade de cada item?

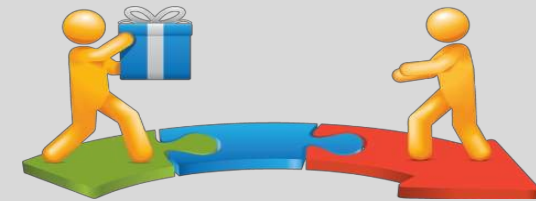
Taxa de atendimento de pedidos

- Qual a porcentagem de pedidos plenamente atendimentos dentro do tempo de investida do pedido? Essa medida considera um pedido atendido somente quando toda a quantidade de todos os itens de um pedido são entregues.



Elementos Pós-Transação

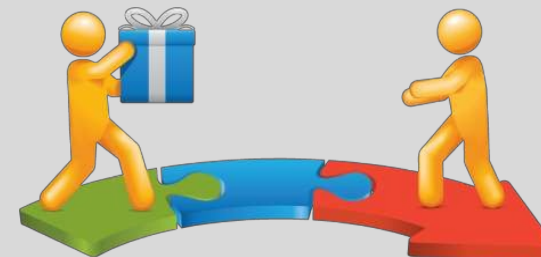
Serviços para superar problemas



- Oportunidade para aumentar receita da empresa
- Disponibilidade de peças sobressalentes;
- Rapidez em atender a chamadas de reparo;
- Reclamações dos clientes.



Elementos Pós-Transação



Serviços para superar problemas

- Oportunidade para aumentar receita da empresa

Disponibilidade de peças sobressalentes

Quando um item de baixo custo é capaz de “desqualificar” um produto de alto valor, a disponibilidade de peças sobressalentes é muito importante.

- Quais são os níveis de estoque e tempos de entrega?

Rapidez em atender a chamadas de reparo

Habilidades e equipamentos especializados podem ser necessários para oferecer atendimento ou o conserto de um produto.

- Quanto tempo leva para chegar ao cliente
- Quanto tempo leva um conserto?
- Qual a porcentagem de ocasiões em que o conserto é concluído na primeira chamada?

Elementos Pós-Transação



Serviços para superar problemas

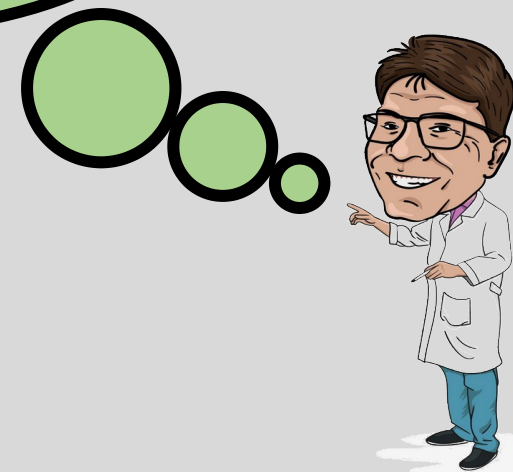
- Oportunidade para aumentar receita da empresa

Reclamações dos clientes

As reclamações são uma oportunidade para aprender com os clientes onde o sistema de logística está falhando. A resolução habilidosa das reclamações pode deixar os clientes sentindo-se melhor em relação ao fornecedor do que se nada tivesse errado em primeiro lugar.

- Em que velocidade as reclamações são resolvidas?
- Com quantas pessoas um cliente precisa falar para resolver sua reclamação?
- Que porcentagem das reclamações pode ser resolvida pela primeira pessoa com quem o cliente fala?

Determinação do Nível de Serviço

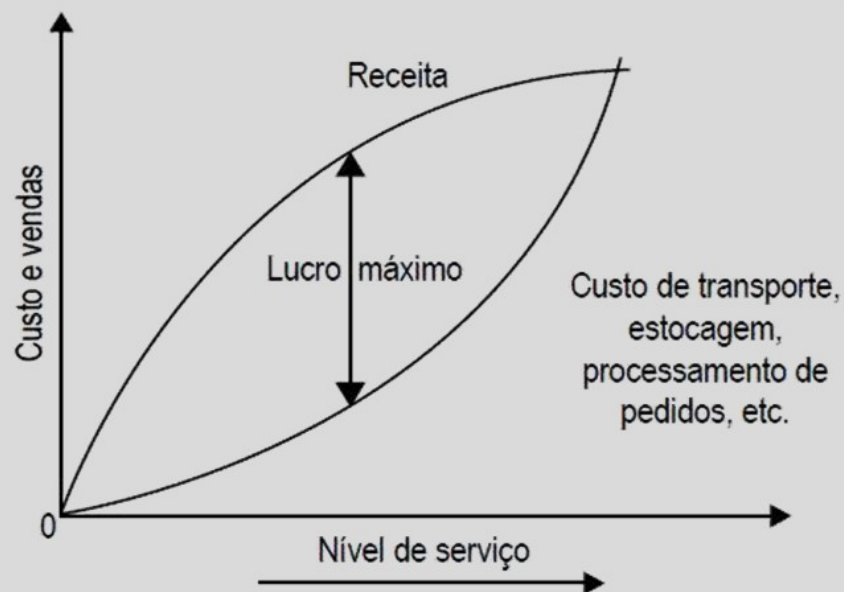


Determinação do Nível de Serviço Adequado

Cliente: quanto maior, melhor

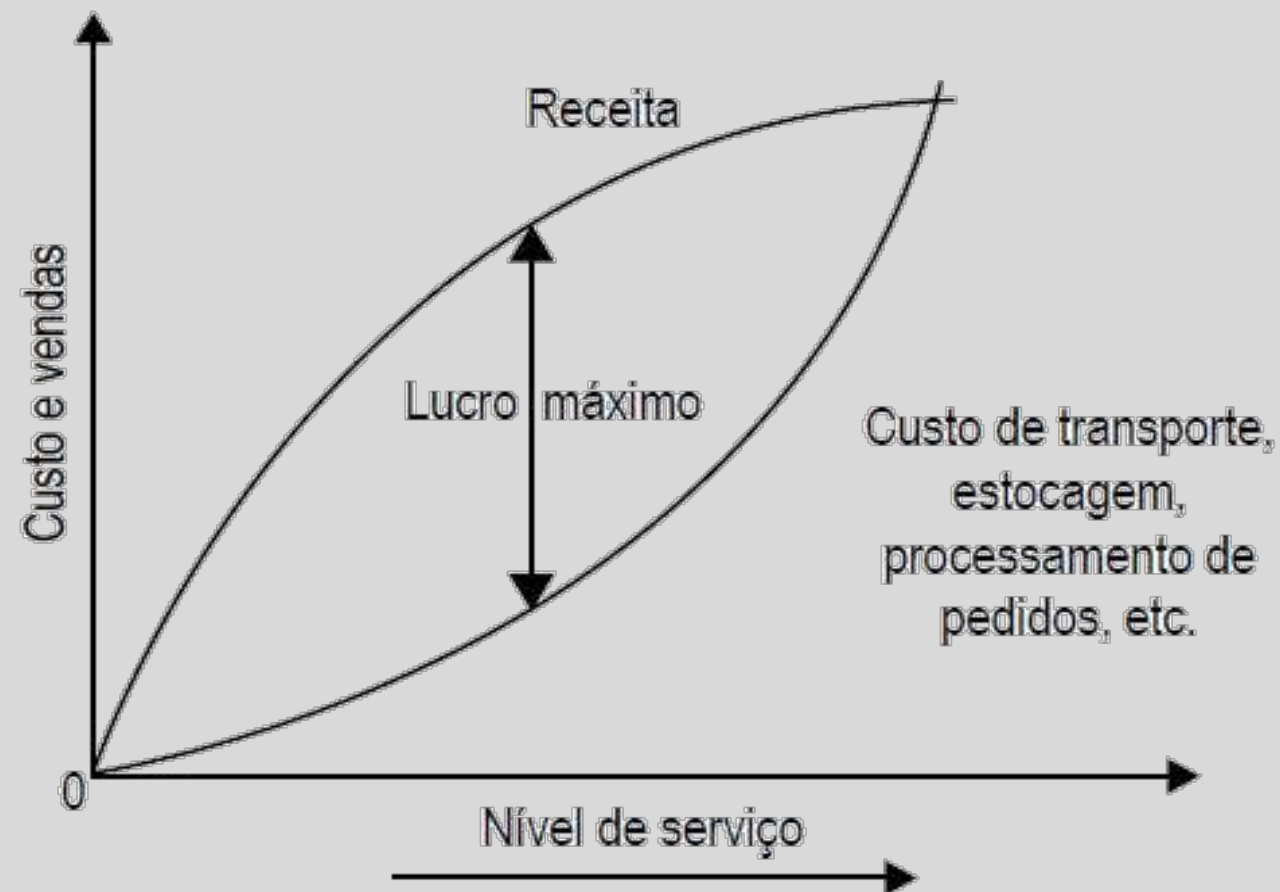
Empresa: quanto maior, mais caro

- Retorno financeiro!



Determinação do Nível de Serviço Adequado

- Maior Nível de Serviço
→ Mais vendas (limitado)
- Maior Nível de Serviço
→ Mais custos (não limitado)



Resumo

Importante: Medir o Desempenho Logístico

- Várias perspectivas

Nível de Serviço Logístico ↔ Nível de Serviço ao Cliente

- Vantagem competitiva
- Fidelização do cliente

Atendimento ao Cliente

- Vários elementos

Nível de Serviço Adequado

- Determinar o nível de serviço

Aprofundamento

Logística em Vendas - Nível de Serviço ao Cliente

<https://www.youtube.com/watch?v=2i7rAw64bn0>

Entrevista com o especialista em logística Tarcísio Marcelo Menezes, onde ele fala sobre modernos instrumentos de gestão da cadeia de suprimentos logísticos, para elevar o nível de serviço prestado ao cliente

Atividade

1. O que é demanda?
2. Para que e como prever a demanda?

Debate inicial: experiências de alto x baixo nível de serviço logístico?

3. Relate uma situação de um bom nível de serviço ao cliente ocorrido com algum dos membros do grupo.
4. Dê exemplo de uma situação em que alguma empresa tenha apresentado um desempenho logístico inferior.
5. Relate as possíveis causas para o problema de desempenho e discuta pelo menos uma maneira de melhorar o nível de serviço.

Muito obrigado!
Até a próxima.



Prof. Jorge Augusto Costa
E-mail: jct.jac2705@gmail.com
Celular: 86 9.9851-5570 TIM WhatsApp e Telegram