



GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

NÍVEL DE SERVIÇO E ESTRATÉGIA LOGÍSTICA

Prof. Dr. Daniel Caetano

2016 - 1

Objetivos

- 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

Motivação

- Comprou algo que demorou para chegar?
- Comprou algo e veio quebrado/errado?



Desempenho!





MEDINDO O DESEMPENHO LOGÍSTICO

Desempenho Logístico

- Diferentes Perspectivas

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



Medidas Internas

Medidas Externas

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



Desempenho: Custo

- **Custo real:** decorrência direta do desempenho logístico
 - Essência do processo orçamentário logístico
 - Valores totais
- Exemplos
 - 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



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
 - 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: *Benchmarking*

- ***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
 - Vamos estudar com mais detalhe!





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

Como?

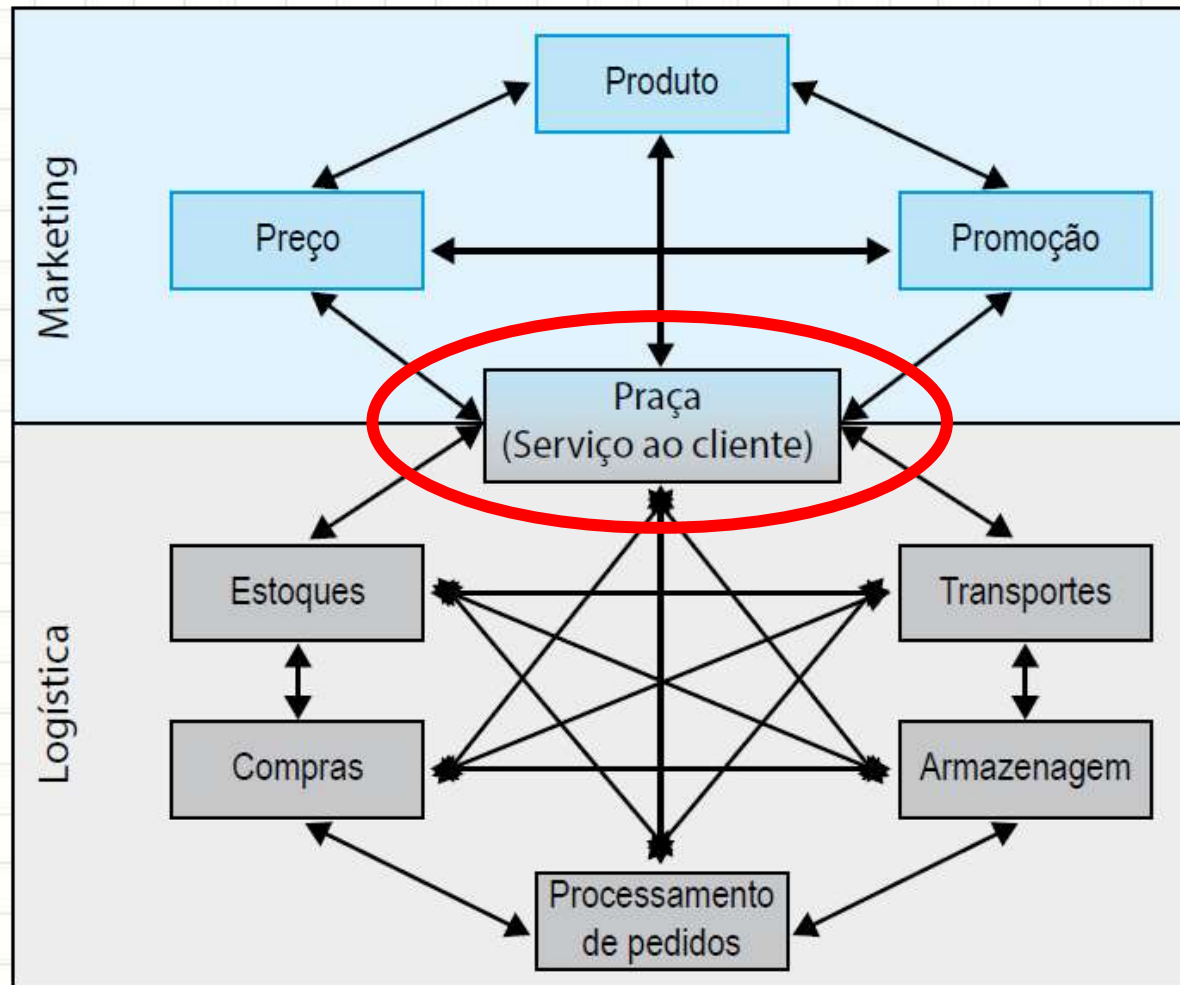
Nível de Serviço ao Cliente

- De que adianta um produto perfeito...
- ...Se ele não for disponibilizado ao cliente...
- ...Em condições de trazer retorno financeiro?

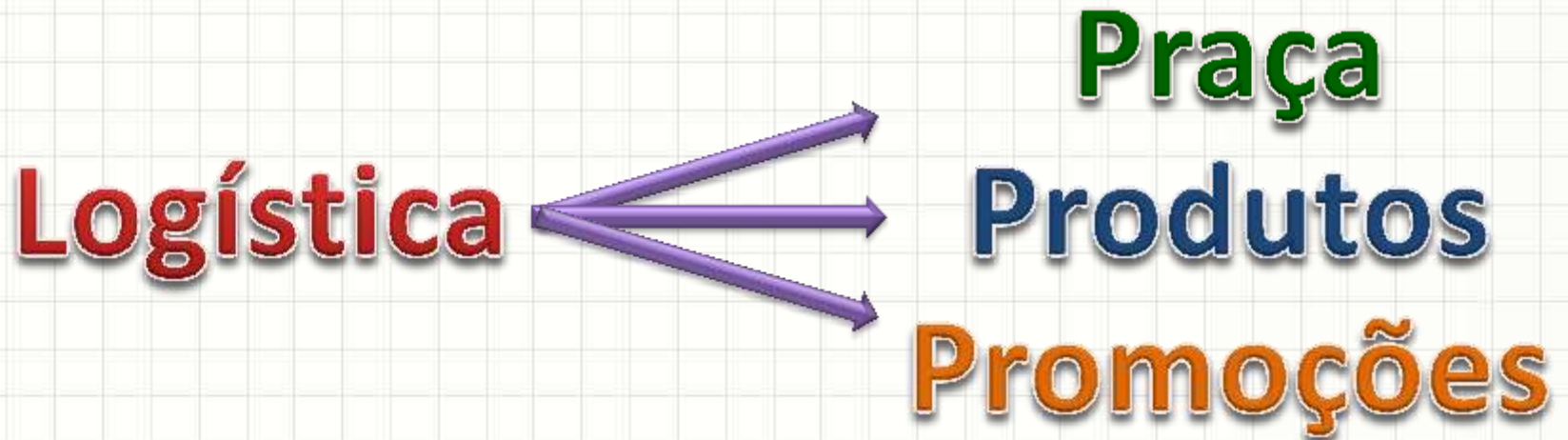


Nível de Serviço ao Cliente

- Marketing ↔ Logística



Marketing x Logística



- 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 líq. dos esforços logísticos da empresa
 - Fator-chave para assegurar a fidelidade
- Necessidade de Desempenho dos Clientes
 - Base do planejamento de movimentação de B&S



Nível de Serviço Logístico

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

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

Tempo de Ciclo

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

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 (o/d):
 - Atrasos de viagem
 - Oscilações no prazo de entrega
 - Avarias na carga e descarga

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)

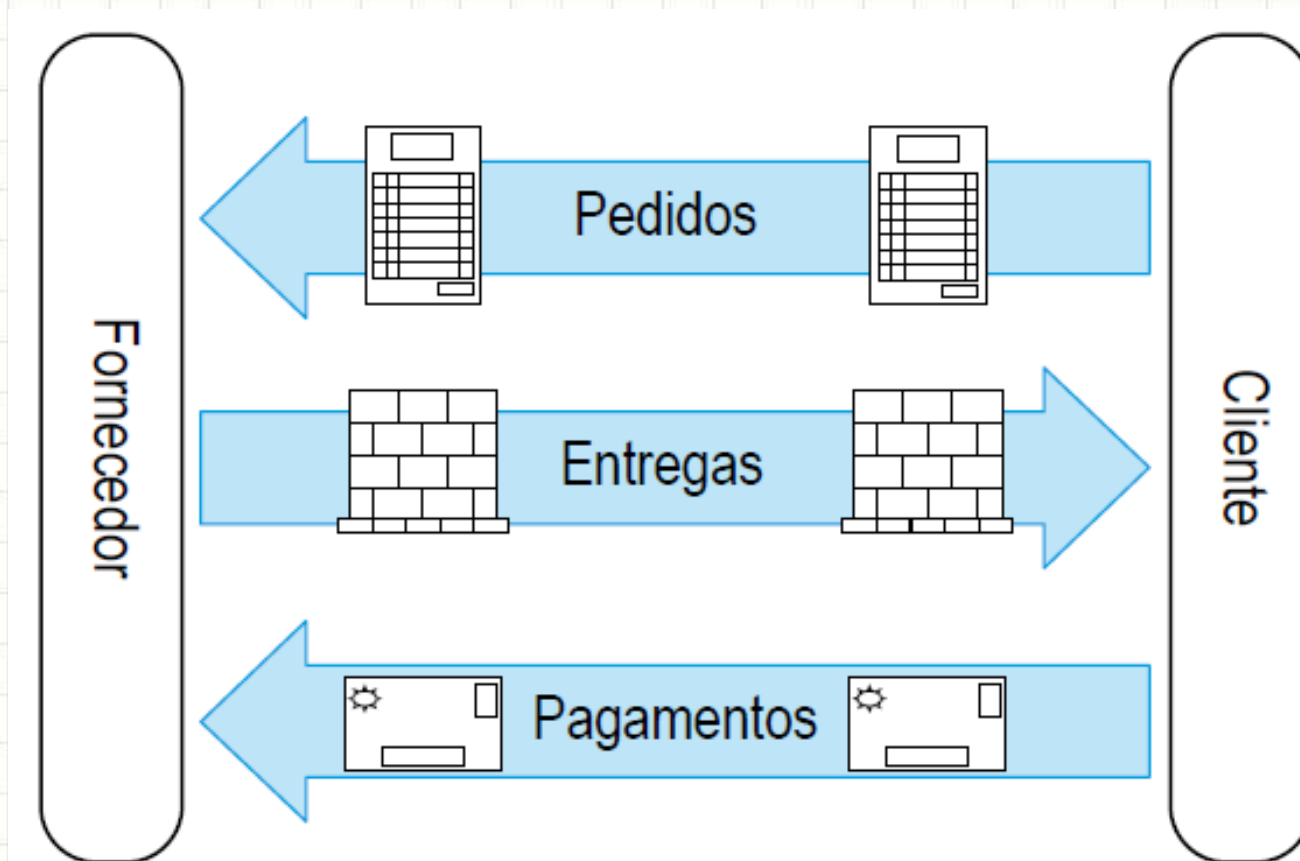


Nível de Serviço Logístico

- 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)

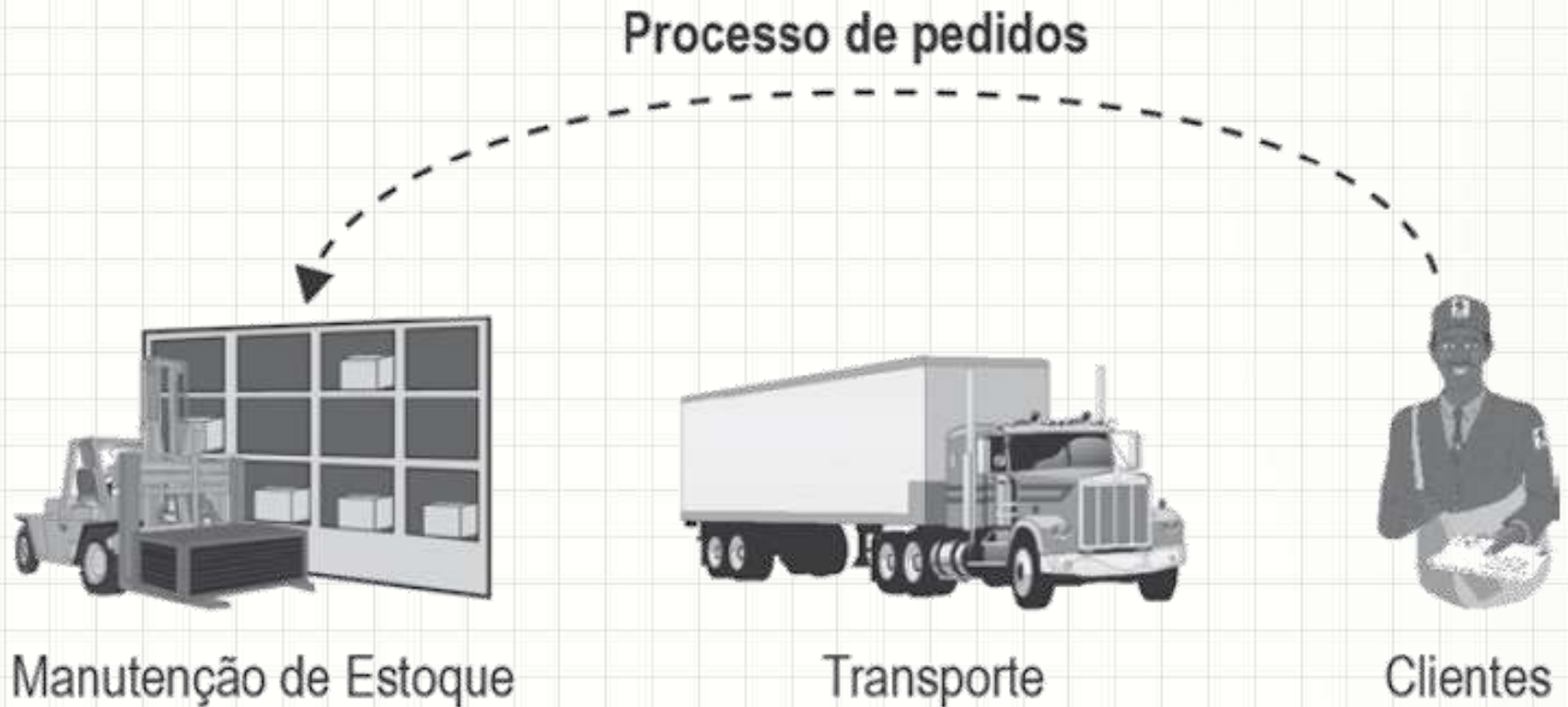
Nível de Serviço Logístico

- Estoques, transporte, instalações e fluxo de informação nos processos logísticos



Nível de Serviço Logístico

- NS ao Cliente \leftrightarrow NS Logístico





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

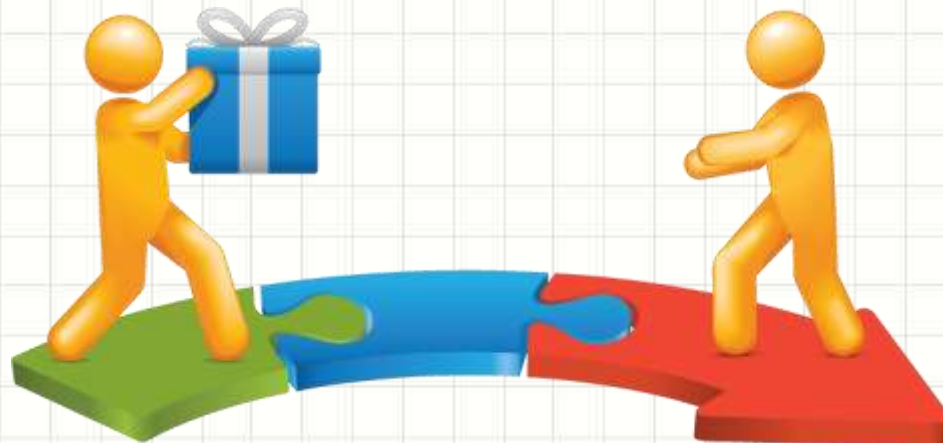
Ordem de importância	
Disponibilidade de produtos	1º
Tempo de entrega	2º
Cumprimento do prazo	3º
Frequência de entrega	4º
Sistema de remediação de falhas	5º
Flexibilidade	6º
Apoio na entrega física	7º
Sistemas de informação	8º
Apoio pós-entrega	9º



Clientes Industriais

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
 - 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

- Quão 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

- 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 de 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 de 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

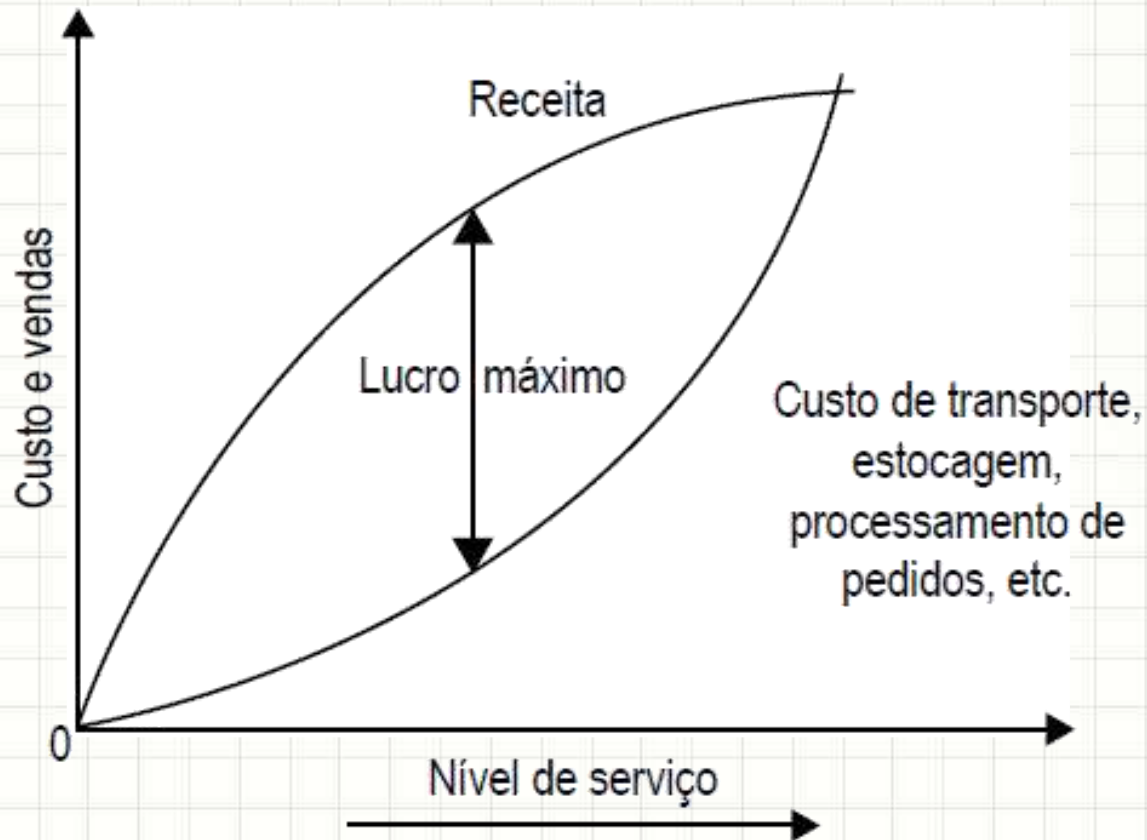
Determinação do N.S. Adequado

- Cliente: quanto maior, melhor
- Empresa: quanto maior, mais caro
 - Retorno financeiro!



Determinação do N.S. Adequado

- Maior NS → Mais vendas (limitado)
- Maior NS → Mais custos (não limitado)





PERGUNTAS?



CONCLUSÕES

Resumo

- Importante: Medir o Desempenho Logístico
 - Várias perspectivas
 - NS Logístico \leftrightarrow NS ao Cliente
 - Vantagem competitiva
 - Fidelização do cliente
 - Atendimento ao Cliente
 - Vários elementos
 - Nível de Serviço Adequado
-
- O que é demanda?
 - Para que e como prever a demanda?



APROFUNDANDO...

Aprofundando

Logística e GCS x Nível de Serviço ao Cliente:

<https://goo.gl/OHRXAM> (local)

Leitura: “Reflexão” no material didático

Página 59



ATIVIDADE EM GRUPO

Atividade (para Entrega!)

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

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