

Estratégia de Serviço ao Cliente

Kleber Figueiredo, Ph.D
COPPEAD - UFRJ

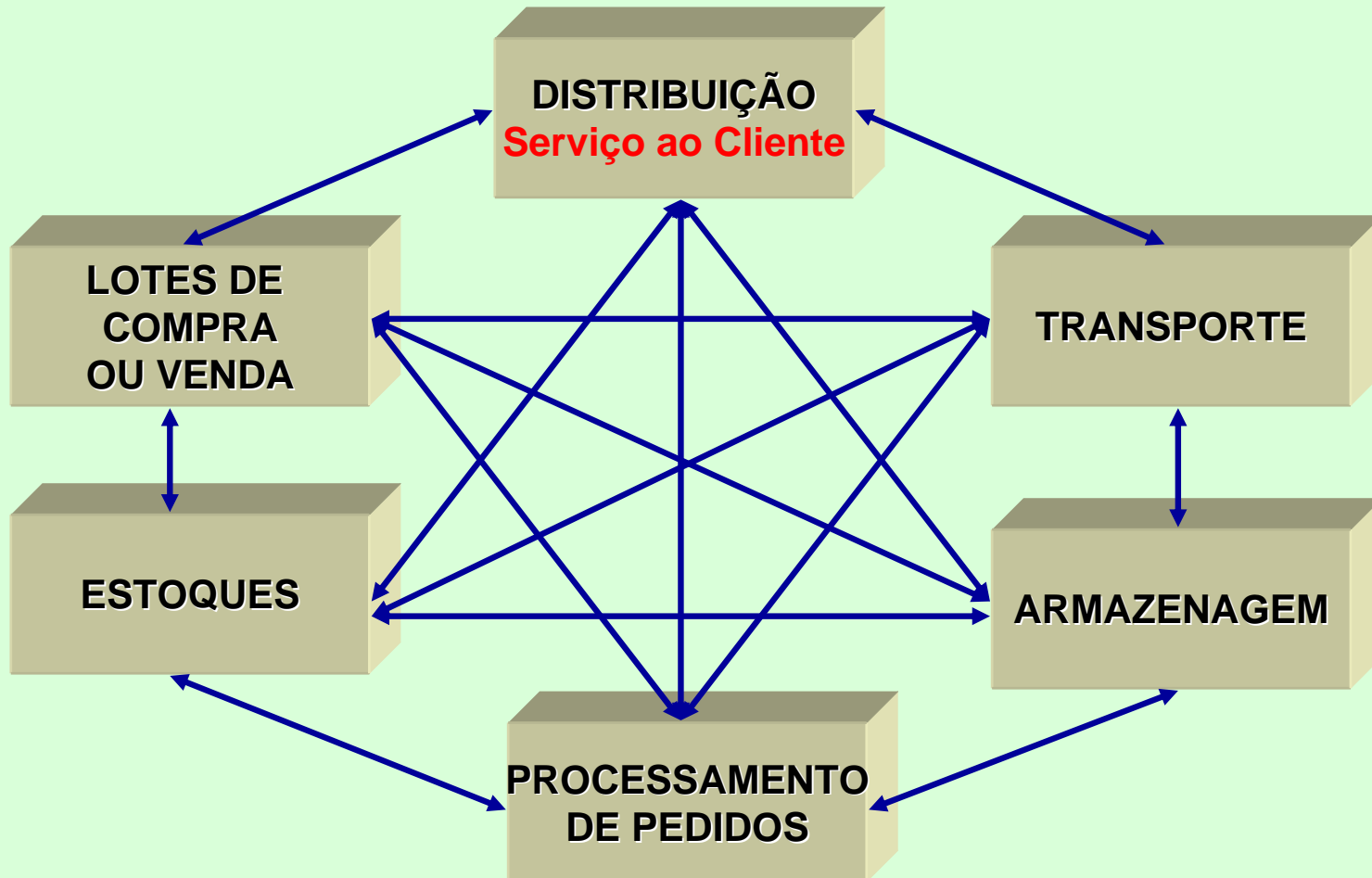
O resultado de todo o esforço logístico é o

SERVIÇO AO CLIENTE

- Investimento em instalações
- Investimento em equipamentos
 - Investimento em pessoas
 - Investimento em tecnologia

Desenvolvimento de Competência Logística

O Conceito de Logística Integrada



O SERVIÇO AO CLIENTE

Todas as atividades necessárias para aceitar, processar, enviar e faturar os pedidos dos clientes, controlar qualquer atividade que possa sair mal e assegurar-se que o cliente está satisfeito. O objetivo do serviço ao cliente é o de **CRIAR VALOR** para o cliente.

O Conceito de Valor para o Cliente

$$\text{Valor} = \frac{\begin{array}{c} \text{Resultados para} \\ \text{o Cliente} \\ \text{decorrentes da} \\ \text{compra do produto} \end{array} + \begin{array}{c} \text{Qualidade Percebida} \\ \text{do Processo de} \\ \text{Prestação do} \\ \text{Serviço Logístico} \end{array}}{\begin{array}{c} \text{Preço que o} \\ \text{Cliente Paga} \end{array} + \begin{array}{c} \text{“Custos” para Obter} \\ \text{o Produto/ Serviço} \end{array}}$$

A logística tem potencial de criar valor para o cliente trabalhando tanto no numerador como no denominador da equação do valor

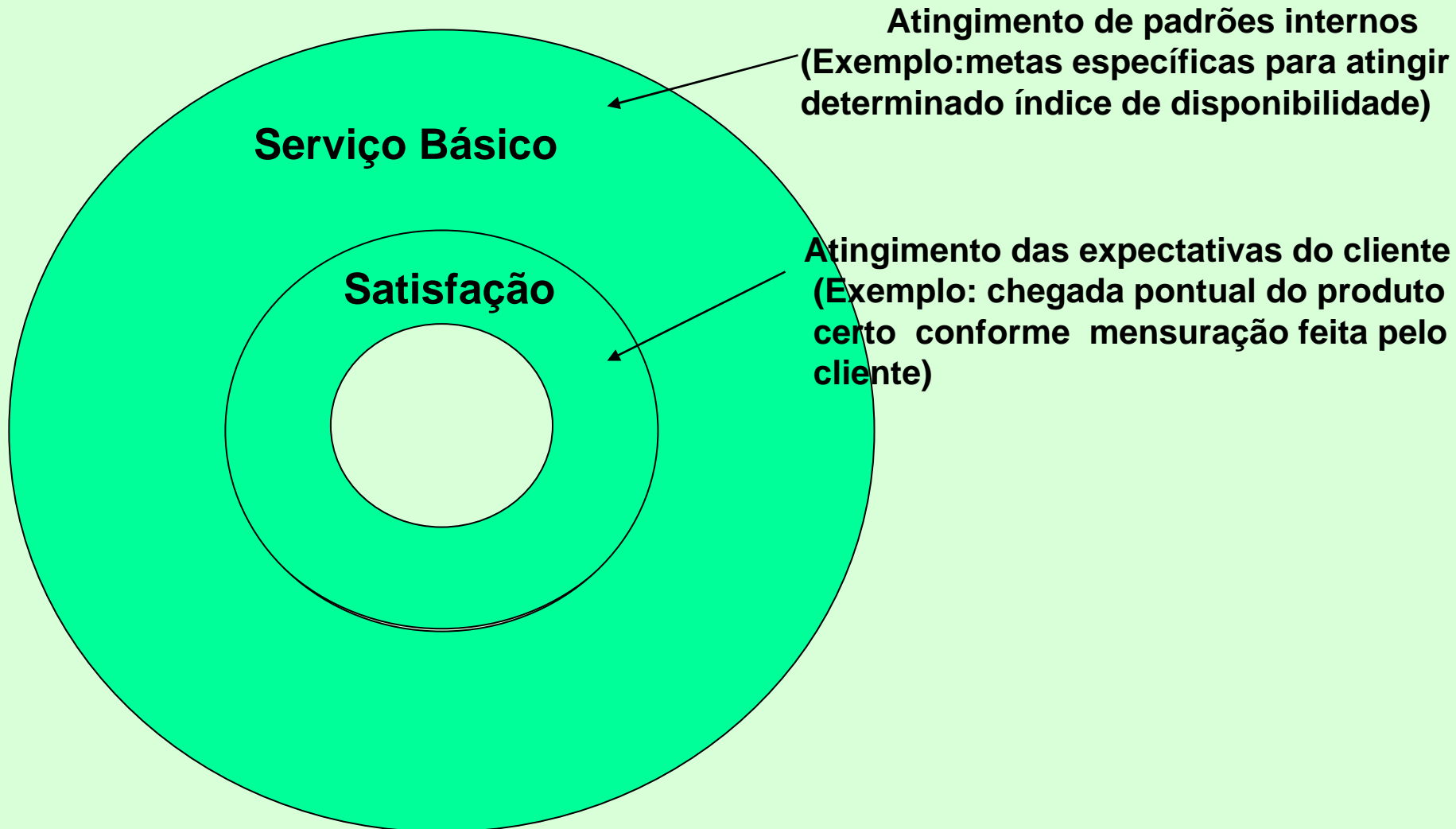
Como a Logística Agrega Valor

- *Disponibilizando o produto no momento desejado*
- *Fazendo entregas rápidas*
- *Sendo consistente nas entregas ao cliente*
- *Aumentando a frequência de entrega*
- *Tornando fácil o processo de compras*
- *Disponibilizando informações confiáveis em tempo real*
- *Oferecendo flexibilidade; local entrega, horário, embalagem, serviços especiais*
- *Corrigindo rapidamente qualquer erro, ou reagindo a eventos não esperados*

O Conceito de Valor para o Cliente

$$\text{Valor} = \frac{\text{Resultados para o Cliente decorrentes da compra do produto} + \text{Qualidade Percebida do Processo de Prestação do Serviço Logístico}}{\text{Preço que o Cliente Paga} + \text{"Custos" para Obter o Produto/ Serviço}}$$

Três Níveis do Serviço ao Cliente



O Que é Satisfação do Cliente ?

- **SAT = F (Expectativas, Desempenho percebido)**
- **Desempenho percebido - Expectativas < 0, Insatisfação**
- **Desempenho percebido - Expectativas > = 0, Satisfação**

O CONCEITO DE QUALIDADE EM SERVIÇOS



Dimensões que configuram a Qualidade de um Serviço

1. **Confiabilidade**
2. **Agilidade de resposta**
3. **Competência**
4. **Acesso**
5. **Cortesia**
6. **Comunicação**
7. **Credibilidade**
8. **Segurança**
9. **Elementos Tangíveis**
10. **Conhecimento do cliente**

As dimensões do serviço devem ser “abertas” em atributos específicos de cada serviço

Percepção de Qualidade do Serviço Prestado

Expectativa - Desempenho =
“Gap” de Satisfação Percebida

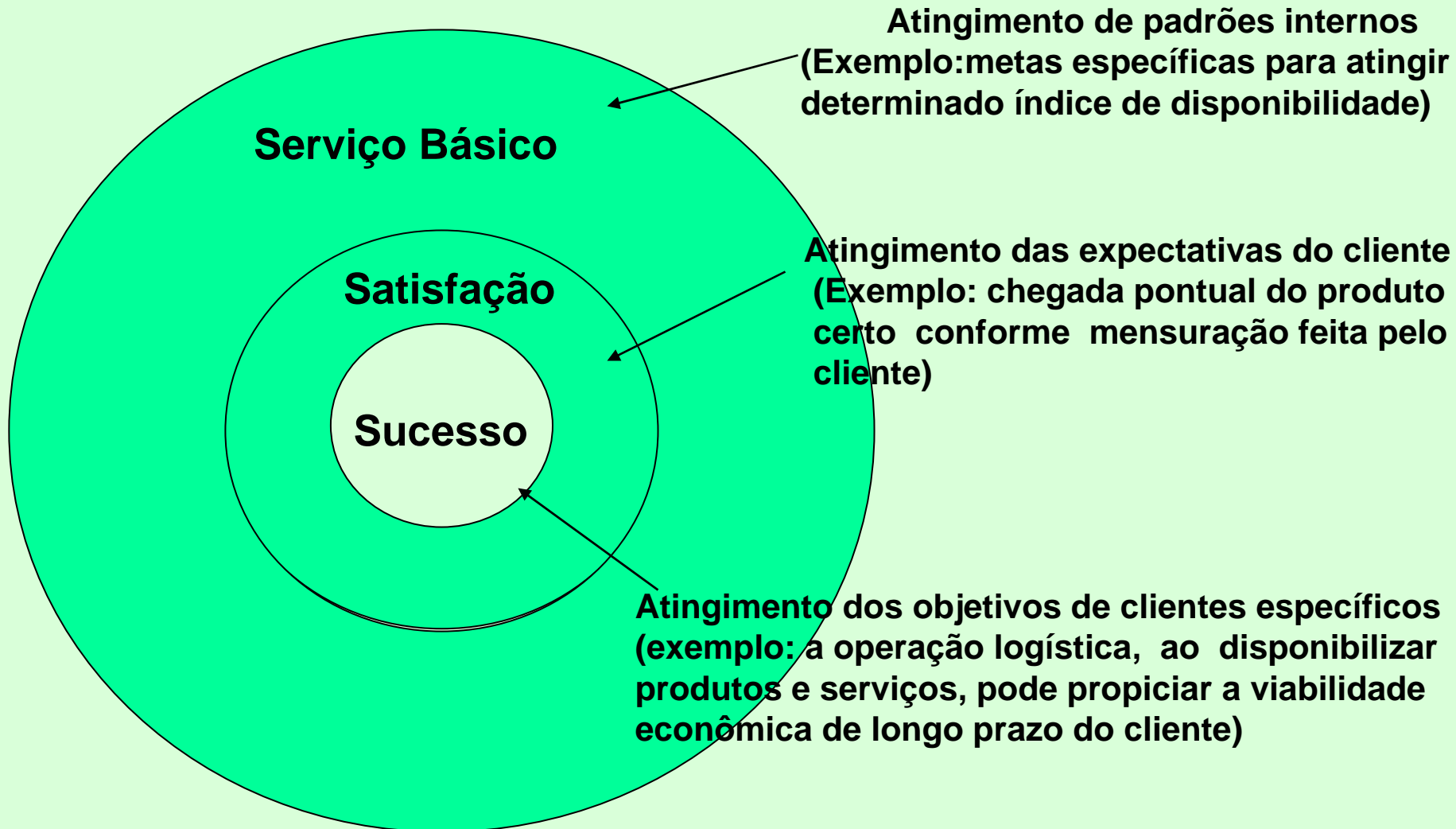
Se = ou < 0 (satisfação)

Se > 0 (insatisfação)

SATISFAÇÃO: Condição necessária
mas não suficiente para reter o cliente

$$\underbrace{\text{Satisfação do Cliente} + \text{Valor superior do serviço}}_{\text{Sucesso do Cliente}} = \text{Cliente leal} \Rightarrow \text{Rentabilidade}$$

Três Níveis do Serviço ao Cliente







SATISFAÇÃO: Condição necessária mas não suficiente para reter o cliente

$$\text{Satisfação do Cliente} + \text{Valor superior do serviço} = \text{Cliente leal} \Rightarrow \text{Rentabilidade}$$

Sucesso do Cliente

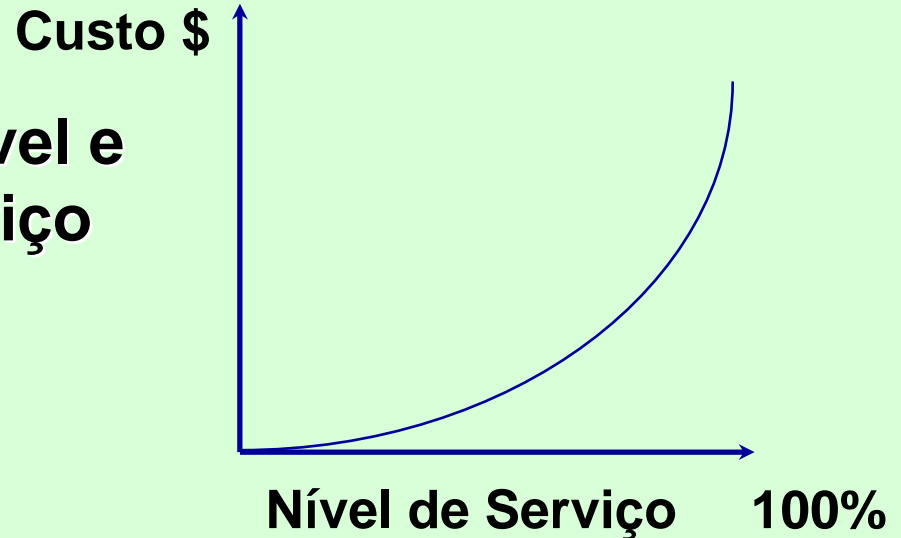
- **Serviço de Valor Superior = Qualidade de Atendimento, Atenções Especiais, Resolução de Problemas, etc.**
- **É possível proporcionar um serviço de valor superior a todos os clientes?**
- **Todos os clientes têm as mesmas necessidades? Requerem as mesmas atenções?**

Por que é Necessária uma Estratégia de Serviço ao Cliente?

- **Necessidade de Fazer Escolhas (*Trade-offs*)**
 - *Entre custos e nível de serviços* 
 - *Entre diferentes dimensões do serviço* 
 - *Entre Clientes com diferentes preferências* 
 - *Entre produtos com diferentes rentabilidades*
 - *Entre clientes com diferentes rentabilidades* 

Relação entre Nível e Custo do Serviço

Custos que Podem Variar com o Nível de Serviço Proporcionalado:

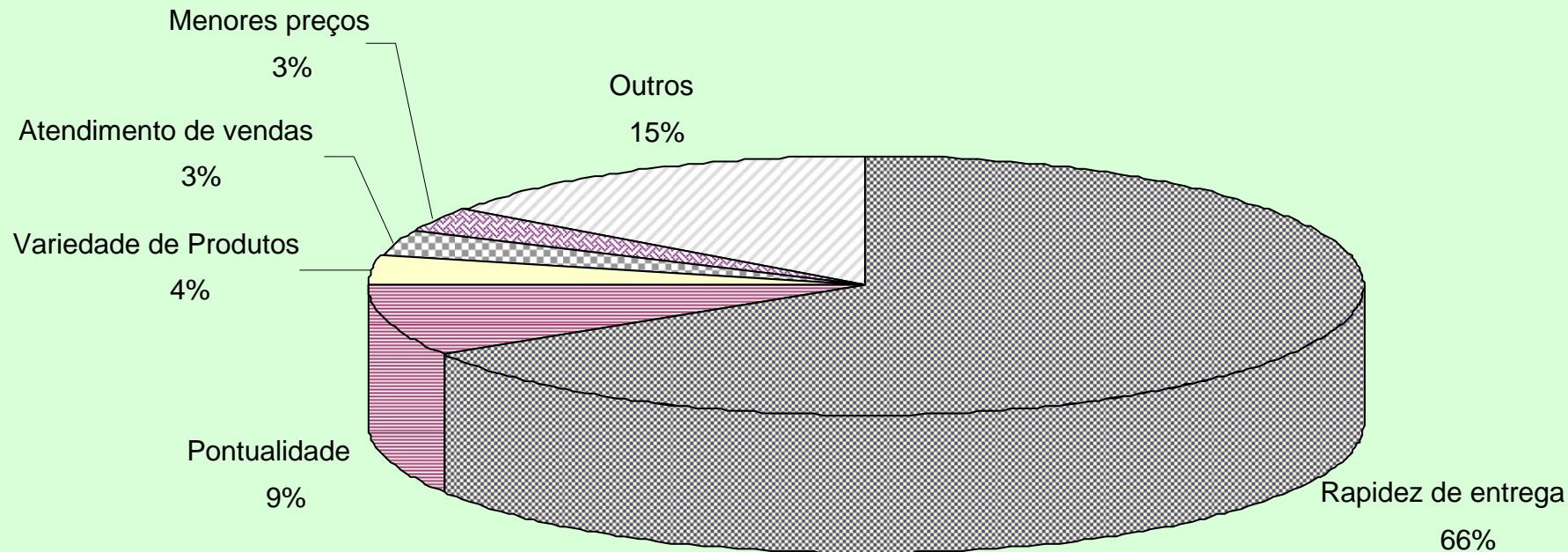


- Custo de tirar pedidos (visita de vendedores, comissões, etc.)
- Custo de processamento dos pedidos
- Custo de embalagem especial
- Custo de manter estoque para o cliente
- Custo de espaço de armazenagem dedicada
- Custo de manuseio de materiais
- Custo de transporte/entregas especiais
- Custos com documentação/comunicações
- Custos com retornos/devoluções



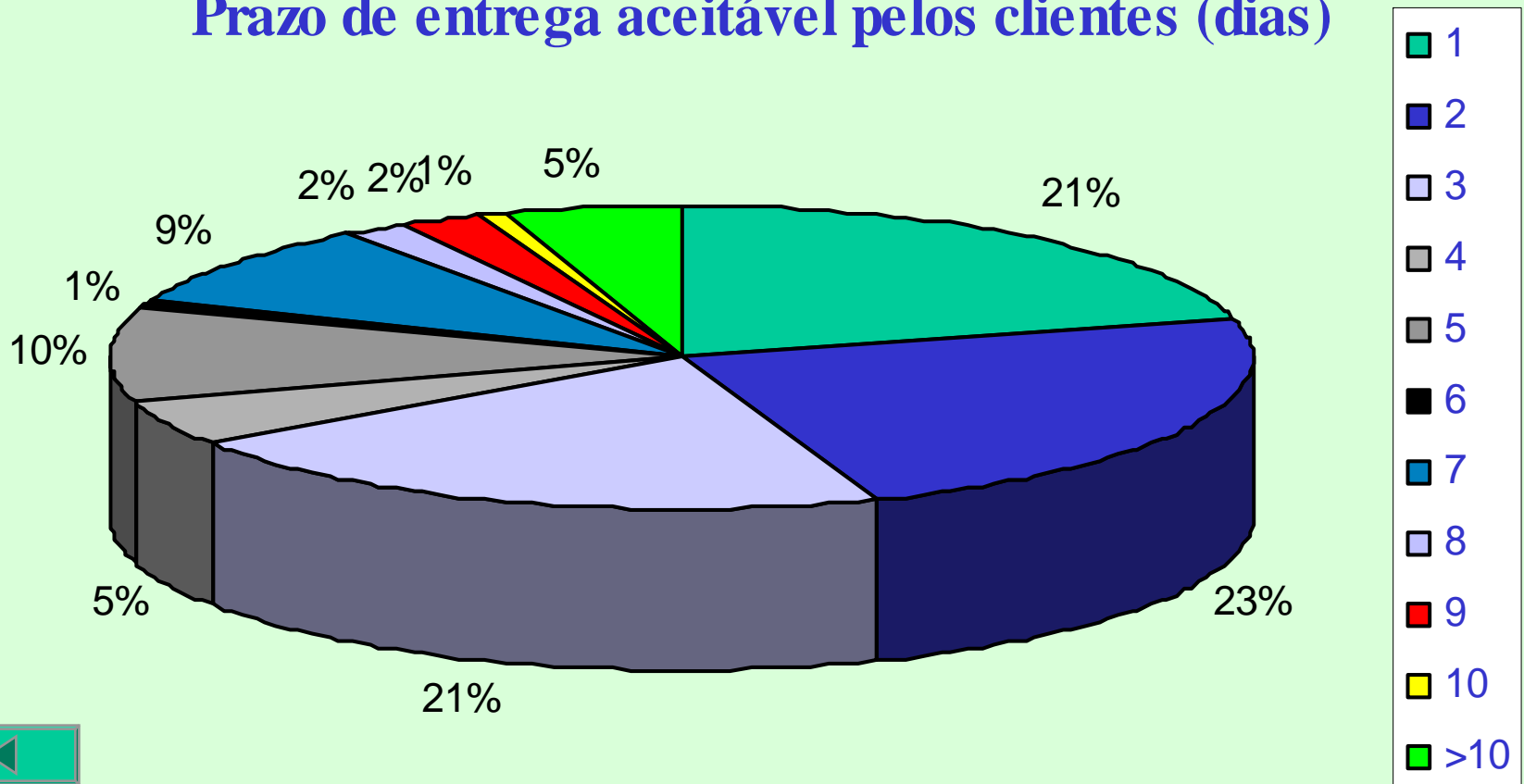
Diferenças nos Atributos do Serviço

Motivos que levam clientes a escolher fornecedor

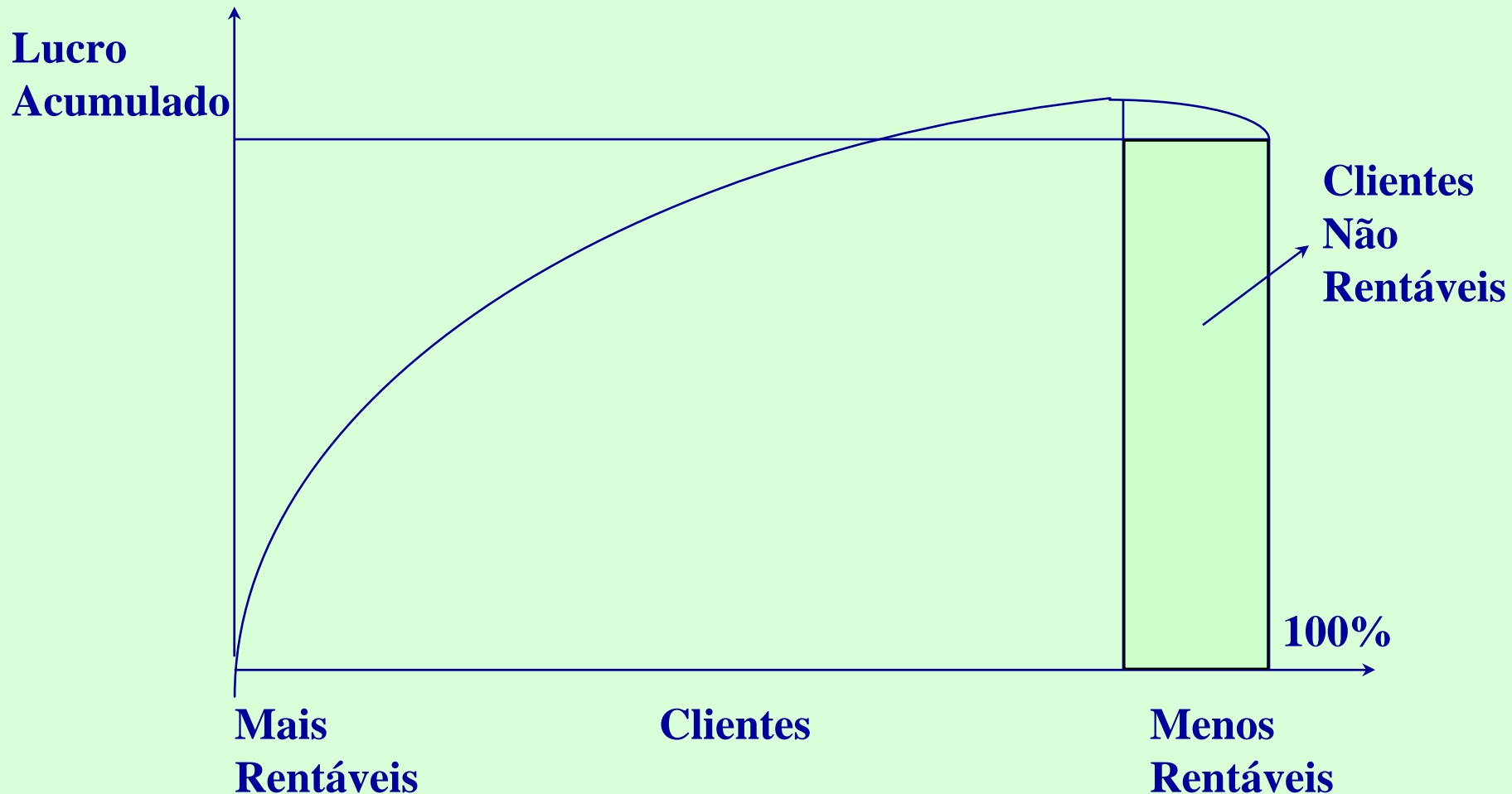


Para um mesmo atributo, há diferenças de preferências entre os clientes

Prazo de entrega aceitável pelos clientes (dias)



Rentabilidade da Carteira de Clientes



Nível de Serviço x Classes de clientes

Classificar os clientes de acordo com o valor econômico que representam para a empresa e, em cada classe, identificar os atributos mais valorizados pelos clientes e definir o Nível de Serviço atributo por atributo.

Exemplos:

A) Disponibilidade de Mercadoria: Para determinados clientes, 95% pode significar um desempenho acima do necessário e, para outros, pode significar um desempenho insatisfatório.

B) Frequência de entregas: Para determinados clientes, 10 entregas mensais pode representar um nível de serviço acima do necessário; para outros, trata-se de um nível de serviço medíocre.

***Trade-off* na determinação do Nível de Serviço**

Custo de faltar serviço

x

Custo de sobrar serviço, ou seja, sobrar capacidade

Uma boa aproximação:

$$N_S = \frac{C_F}{C_F + C_S} \times 100\% \quad \text{da demanda máxima}$$

O custo da falta pode variar de cliente para cliente

Por que é Necessária uma Estratégia de Serviço ao Cliente?

- **Necessidade de Fazer Escolhas (*Trade-offs*)**
 - *Entre custos e nível de serviços*
 - *Entre diferentes dimensões do serviço*
 - *Entre Clientes com diferentes preferências*
 - *Entre clientes com diferentes rentabilidades*
 - *Entre produtos com diferentes rentabilidades*
- **Exigências Estão em Constantes Mudanças**
 - *Devido ao aumento da concorrência*
 - *Devido a experiência com melhores serviços*

Exigências estão em constante mudança (Supermercadistas - Pesquisa Serviço ao Cliente - 2001)

Frequência de visitas

Expectativa

São Paulo	9	vezes/mês	←
Belo Horizonte	9	vezes/mês	←
Rio de Janeiro	7	vezes/mês	←
Recife	5	vezes/mês	←
Curitiba	5	vezes/mês	←

Desempenho padrão

São Paulo	11	vezes/mês	←
Belo Horizonte	9	vezes/mês	←
Rio de Janeiro	6	vezes/mês	
Recife	5	vezes/mês	
Curitiba	5	vezes/mês	

Melhores desempenhos

São Paulo	15	vezes/mês	←
Belo Horizonte	11	vezes/mês	←
Rio de Janeiro	9	vezes/mês	←
Recife	6	vezes/mês	
Curitiba	6	vezes/mês	

Exigências estão em constante mudança (Supermercadistas - Pesquisa Serviço ao Cliente - 2003)

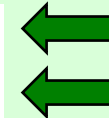
Expectativa

São Paulo	11 vezes/mês
Belo Horizonte	9 vezes/mês
Rio de Janeiro	8 vezes/mês
Recife	6 vezes/mês
Curitiba	6 vezes/mês



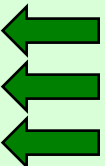
Desempenho padrão

São Paulo	10 vezes/mês
Belo Horizonte	9 vezes/mês
Rio de Janeiro	7 vezes/mês
Recife	5 vezes/mês
Curitiba	6 vezes/mês



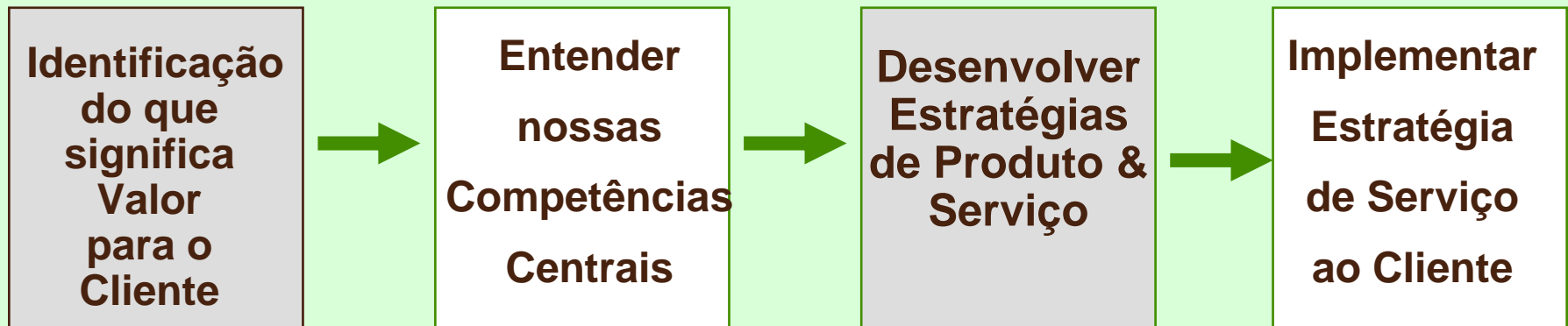
Melhores desempenhos

São Paulo	15 vezes/mês
Belo Horizonte	12 vezes/mês
Rio de Janeiro	9 vezes/mês
Recife	7 vezes/mês
Curitiba	8 vezes/mês

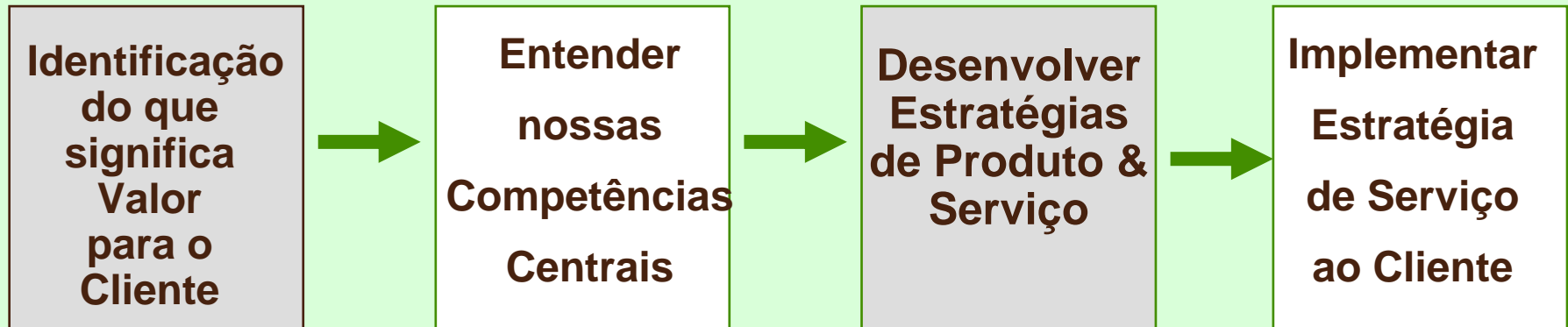


Frequência de visitas

Projeto Logístico Focado no Cliente



Projeto Logístico Focado no Cliente

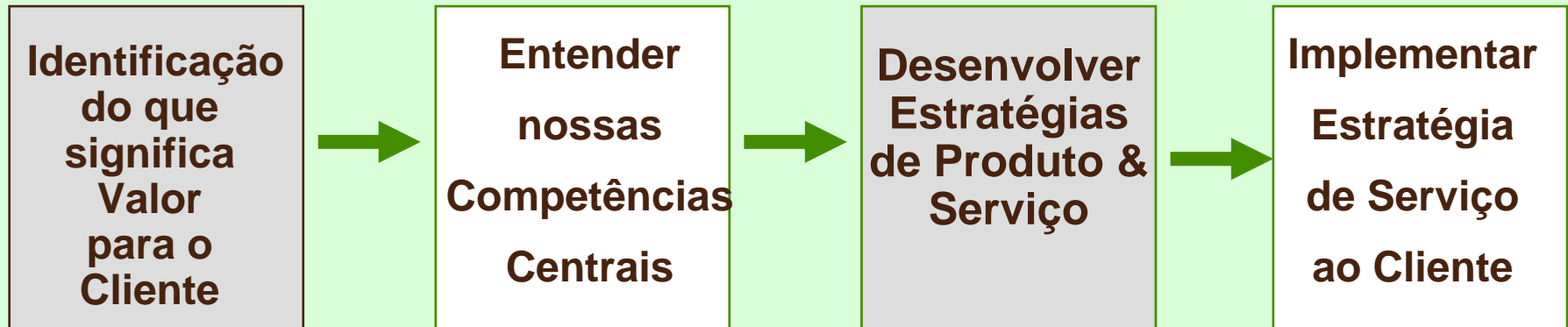


- Quem são nossos clientes?
- O quê eles valorizam?
- Existem segmentos distintos em termos de valor?

Identificando as Necessidades de Serviço ao Cliente

- **Identificar os componentes chave do ponto de vista do cliente**
- **Determinar a importância relativa de cada componente**
- **Identificar segmentos de clientes em termos de importância das características de serviço**

Projeto Logístico Focado no Cliente



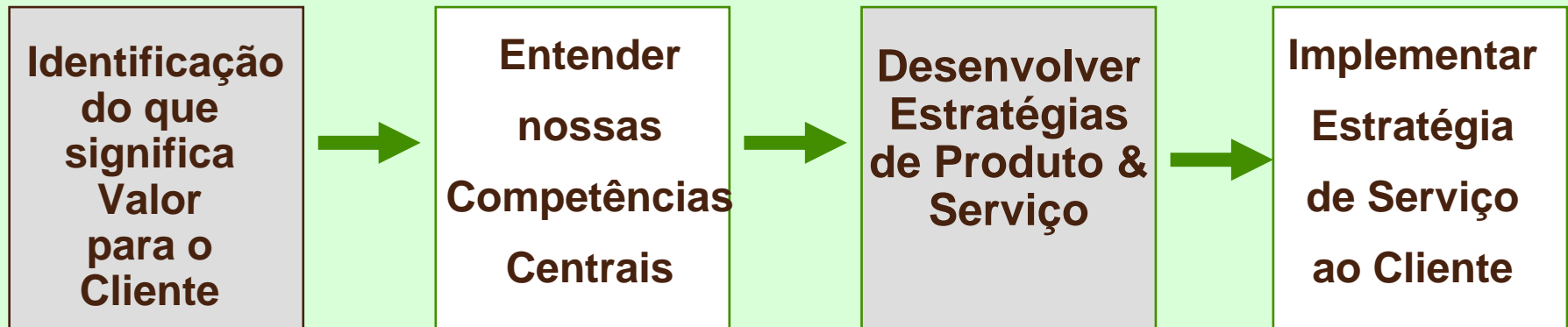
- Quem são nossos clientes?
- O que eles valorizam?
- Existem segmentos distintos em termos de valor?

- Quais são as nossas competências centrais?
- Quais são as competências centrais de nossos concorrentes?

Competências Centrais

- Habilidades, processos ou conhecimentos exclusivos nos quais a estratégia da empresa se sustenta
- Saber criar valor para nossos clientes alvo
- Que barreiras de entrada foram criadas?

Projeto Logístico Focado no Cliente



- Quem são nossos clientes?
- O que eles valorizam?
- Existem segmentos distintos em termos de valor?

- Quais são as nossas competências centrais?
- Quais são as competências centrais de nossos concorrentes?

- Para quem deveríamos vender nossos produtos/serviços?
- O que deveríamos fazer para vender a eles?
- Nossas competências deveriam variar por segmentos?