

MEDINDO O DESEMPENHO LOGÍSTICO: A PERSPECTIVA DO NÍVEL DE SERVIÇO LOGÍSTICO

Gilberto Miller Devós Ganga
Escola de Engenharia de São Carlos - USP
Av. Trabalhador São-carlense, 400 - CEP 13566-590 - São Carlos - SP

Alessandro Lucas da Silva
Escola de Engenharia de São Carlos - USP
Av. Trabalhador São-carlense, 400 - CEP 13566-590 - São Carlos - SP

Tiago Buosi
Escola de Engenharia de São Carlos - USP
Av. Trabalhador São-carlense, 400 - CEP 13566-590 - São Carlos - SP

Marcel Andreotti Musetti
Escola de Engenharia de São Carlos - USP
Av. Trabalhador São-carlense, 400 - CEP 13566-590 - São Carlos - SP

***Abstract:** The objective of this article, in spite of the importance of Logistics for the national and international scenery is to foment a discussion about the measurement of the logistic as form to evaluate and to monitor the improvements of the logistics process. The article is structured in two main parts: The first treats of the theme of performance measurement in a wider form, detaching the traditional approaches and the most recent. The second part treats of the measurement of the logistics in itself, giving a larger emphasis to the perspective of customer service, concluding the article with a discussion about the limitations of the traditional models of performance measurement logistics.*

***Key-words:** Logistics, performance measurement, customer service.*

1. Introdução

Durante a década de 1990 o Brasil passou por um período de abertura de sua economia, influenciado diretamente pelo processo de globalização, resultando na concorrência direta dos produtos importados. A inserção desses produtos na economia brasileira, aliada a um aumento de investimentos em vários setores e a concentração provocada por fusões e aquisições, causou reflexos imediatos nas operações do país. A estabilização da economia provocada pelo Plano Real em 1994, aliada à liberação de importações e a inserção de concorrentes internacionais fez com que a busca pela eficiência operacional passasse a ser objetivo principal da gestão das empresas, em detrimento da política de ganhos financeiros (a partir da especulação nas compras), típicos dos períodos de alta inflação (FLEURY, 2000).

Nesse ambiente inflacionário, existia uma tendência a trocar qualidade, de produtos e serviços por falsos descontos nos preços. Fatores não relacionados diretamente à decisão de compra, tais como velocidade do ciclo do pedido, frequência e consistência no prazo de entrega não eram devidamente considerados como fatores de competitividade (FLEURY, 2000). Alterações no cenário competitivo e no estado de trabalho vêm tornando clientes e consumidores cada vez mais exigentes. Isso se reflete numa demanda por níveis crescentes de serviços logísticos. A forte pressão por redução de estoques vem induzindo clientes institucionais para compras mais frequentes e em menores quantidades, com exigência de prazos de entrega cada vez menores, livres de atrasos ou erros. Por outro lado, o consumidor final, com seu estilo de vida crescentemente marcado pelas pressões do trabalho, valoriza cada vez mais a qualidade dos serviços na hora de decidir que produtos e

serviços comprar. A demora ou inconsistência na data de entrega, ou a falta de um produto nas prateleiras do varejo, crescentemente implica em vendas não realizadas, e até mesmo a perda de clientes (FLEURY, 2000).

“Estima-se que no Brasil os gastos com as atividades logísticas correspondam a cerca de 17% do PIB, com base no fato de que os gastos com transporte correspondem a 10% do PIB, e que na média o transporte corresponde a 60% dos custos logísticos.” (FLEURY, 2000, p. 30 - 31). No cenário empresarial a logística tem importância significativa: os custos logísticos representam cerca de 19% da receita total, ou seja, mais do que o dobro da margem líquida (8%). Assim, qualquer redução nos custos logísticos impacta fundamentalmente as margens, ou seja, influenciando diretamente o lucro da organização (FLEURY, 2000).

A partir do conceito de valor agregado e considerando-se o que vem ocorrendo no Brasil em relação às mudanças no cenário de concorrência, o maior desafio para as empresas nacionais, com o objetivo de criar mais valor para seus clientes, tem sido a melhoria dos processos logísticos com a conseqüente redução de custos. Este desafio pode ser interpretado também como uma oportunidade, já que se tornou mais difícil para os importadores a prestação de um serviço que atenda a determinadas necessidades do consumidor final (FLEURY, 2000).

A logística passa a ser considerada, na maioria dos mercados, como um dos principais artificios competitivos à disposição das organizações.

2. Medição de Desempenho

O processo administrativo na abordagem clássica, é o conjunto de seqüência das funções administrativas, ou seja, o Planejamento, a Organização, a Direção e o Controle (CHIAVENATO, 2000). De forma sumária, o Planejamento é o processo de estabelecer objetivos e o curso de ação adequado para alcançá-lo. A Organização visa estabelecer os meios e os recursos necessários para possibilitar o planejamento e reflete como a empresa tenta cumprir os planos. A Direção envolve o uso de influência para ativar e motivar as pessoas a alcançar objetivos organizacionais.

Mas o que o tema “Medição de Desempenho” tem a ver com tudo isso?

A parte introdutória desta seção teve como objetivo contextualizar o tema proposto dentro do ciclo ou processo administrativo. Como fica evidente, num efeito idiossincrático, a medição de desempenho está intimamente engajada na função Controle. Assim, o Controle define padrões de desempenho, monitora o desempenho, compara o desempenho com os padrões estabelecidos e efetua a ação corretiva para assegurar os objetivos desejados. É a função administrativa que monitora e avalia as atividades e resultados alcançados para assegurar que o Planejamento, a Organização e a Direção sejam bem-sucedidos (GUERRINI, 2002).

Mas o que é medição de desempenho? Para que serve? Onde se aplica?

Segundo Neely et al. (1995), medição de desempenho é o processo de quantificação da eficiência e eficácia de uma ação. Os autores definem ainda medidas de desempenho (a métrica utilizada para quantificar a eficiência e eficácia de uma ação), e sistemas de medição de desempenho (conjunto de métricas utilizadas para quantificar a eficiência e eficácia de uma ação). Segundo os mesmos autores, é importante compreender o relacionamento entre o sistema de medição de desempenho e o ambiente dentro do qual opera.

Um sistema de medição de desempenho deve responder a questões do tipo (NEELY et al., 1995): As medidas estão alinhadas com a estratégia da empresa?, As medidas são consistentes com um sistema de recompensa?, Qual o foco das medidas

(financeiro, clientes, empregados, fornecedores, entre outros)?, Quais medidas focam o desempenho da competição?

De forma simples, uma medida de desempenho é sempre um parâmetro de comparação com outra variável, seja suportando-a, inter-relacionando-a, ou mesmo uma simples comparação de desempenho, em contrapartida a apenas uma informação puntual e factível. Por exemplo, imagine que o *time to market* de uma empresa “A” seja cinco meses. Essa informação é importante? Claro que sim, mas só se ela estiver totalmente estruturada num contexto em que possa ser avaliada mediante a consideração de outros elementos. Assim, do ponto de vista do melhoramento contínuo, essa medida seria importante se fosse comparada com a evolução da mesma nos últimos seis meses. Desta maneira, se nos últimos seis meses as medidas do *time to market* fossem respectivamente onze, dez, nove, oito, sete, seis meses, teria-se um indicador da melhoria do *time to market* pela empresa. Continuando com a analogia proposta, esta medida é a ideal ?

Mais uma vez é necessário compará-la em relação à outra perspectiva como por exemplo a perspectiva dos concorrentes. Se o concorrente apresenta um *time to market* de três meses , a empresa “A” ainda está em desvantagem. Desta maneira, uma medida de desempenho, ou melhor um sistema de medição de desempenho deve sempre responder a tais perguntas: Em que patamar nos encontramos ? Aonde queremos chegar ? Quais as perspectivas adotadas pela empresa ? Como é o relacionamento das diferentes medidas em relação à estratégia da organização ?

A fim de esclarecer a estas questões, serão analisadas algumas abordagens ou metodologias de medição de desempenho.

Segundo Neely e Adams (2000), existem inúmeras abordagens ou metodologias de medição de desempenho, cada uma com um propósito próprio. Mas, diante da ótica do mesmo autor, como podem existir múltiplas versões se o objetivo fundamental de todas é medir o desempenho? Para Neely e Adams (2000) cada uma das diferentes abordagens têm a sua contribuição efetiva, mas em essência são incompletas. Dentre essas abordagens destacam-se os Modelos de Excelência nos Negócios, [Estruturas](#) de Valor aos Acionistas (*Shareholder Value Frameworks*), ABC, *Benchmarking*, e *Balanced Scorecard*.

Diante dessa verificação, o autor propõe um modelo o qual denomina “Prisma de Desempenho”, que presume ser uma abordagem mais completa e compacta a respeito de medição de desempenho. No entanto, como o *Balanced Scorecard* tem sido bastante evidenciado nos últimos tempos, e até mesmo alvo de inúmeras críticas, este será também um tema sumariamente abordado, além é claro do Prisma de Desempenho.

Desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton o *Balanced Scorecard* tem sido amplamente difundido no mundo dos negócios por inúmeras razões. Primeiro, a frustração com os sistemas tradicionais de medição, que consideravam em sua maioria apenas indicadores financeiros. Segundo, tem sido “vendido” como um bom “pacote” por consultorias e também por uma série de artigos na *Harvard Business Review*. E terceiro, aparece como um conceito simples, mas que contém uma profundidade maior oculta (NEELY, 1998). A base do *Balanced Scorecard* é simples. O argumento é que se uma organização tem um bom e bem balanceado sistema de medição de desempenho, as informações deveriam estar disponíveis permitindo assim que as pessoas dentro do negócio respondam a quatro questões (KAPLAN e NORTON, 1992): Como nós parecemos para os acionistas?(perspectiva financeira), Como os clientes nos vêem?(perspectiva do cliente), Em que devemos ser excelentes?(perspectiva interna da empresa), Somos capazes de continuar melhorando e criando valor?(perspectiva de inovação e aprendizado).

Brevemente sumarizado, o *Balanced Scorecard* informa/declara o conhecimento, habilidades e sistemas que os empregados precisarão (seu aprendizado e crescimento) para inovar e construir certas capacidades estratégicas e eficiências (os processos internos) que fornecem um valor específico ao mercado (os clientes), que irão eventualmente conduzir

ao mais alto valor aos acionistas (perspectiva Financeira). Assim, fica claro o inter-relacionamento das perspectivas no âmbito do negócio (KAPLAN e NORTON, 2000). Um dos pontos fortes do *Balanced Scorecard* é que ele demanda somente algumas medidas cruciais e selecionadas, que dão uma rápida visão da situação do negócio (NEELY, 1998).

A perspectiva de inovação e aprendizado é a que as equipes encontram mais dificuldades para difundir. Identificar as medidas corretas para esta perspectiva necessita identificar explicitamente como o negócio continuará a inovar e criar valor, um tópico que é muito discutido nas organizações, mas que raramente é medido (NEELY, 1998). O *Balanced Scorecard* tem sido amplamente difundido como um sistema gerencial estratégico, ou seja, através de quatro novos processos (Tradução da Visão, Comunicação e Conexão, Planejamento de Negócios, *Feedback* e Aprendizado) que ajudam as empresas a conectar os objetivos de longo prazo (estratégico) às ações de curto prazo (KAPLAN e NORTON, 1996). O primeiro, Tradução da Visão, auxilia os gerentes a desenvolver o consenso em torno da estratégia da empresa, expressando-a em termos que orientam a ação no nível local. O segundo, Comunicação e Conexão, permite que os gerentes comuniquem a estratégia para cima e para baixo na organização e a conectem às metas das unidades e dos indivíduos. O terceiro, Planejamento de Negócios, permite que a empresa integre o plano de negócios e o plano financeiro. O quarto, *Feedback* e Aprendizado, proporciona à empresa a capacidade de aprendizado estratégico, que consiste em reunir *feedback*, testar as hipóteses em que se baseou a estratégia e efetuar os ajustamentos necessários. (KAPLAN e NORTON, 1996)

Continuando com a temática do *Balanced Scorecard* como um sistema de gerenciamento estratégico, Kaplan e Norton (2000), descrevem o conceito de mapa estratégico, ou seja, uma “ferramenta” que dá aos empregados uma clara linha de visão de como os trabalhos das pessoas são ligados aos objetivos da organização, possibilitando que eles trabalhem coordenadamente em direção às metas globais da organização. Os Mapas fornecem uma representação visual dos objetivos críticos da companhia e o relacionamento entre eles, que impulsionam o desempenho organizacional. Os mapas estratégicos mostram uma relação de causa e efeito, através do qual melhoramentos específicos criam resultados desejados. De uma ampla perspectiva estratégica os mapas mostram como uma organização converterá suas iniciativas e recursos, incluindo ativos intangíveis (cultura corporativa e conhecimento dos empregados), em resultados tangíveis.

Apesar de todos os benefícios que o *Balanced Scorecard* traz para a gestão dos negócios, Neely (1998), aponta duas fraquezas principais. A primeira é a ênfase na perspectiva do cliente, que implicitamente ignora uma perspectiva mais ampla do mercado. O que é importante não é como o negócio parece para o cliente, mas como o negócio parece para o cliente na comparação com a competição. A segunda, é a ausência de uma menção aos fornecedores, que é sugerida indiretamente na perspectiva dos processos internos. Hoje, mais do que nunca, com as organizações operando em escala global, inseridas então numa cadeia de suprimentos internacional, é necessário uma atenção especial ao tratamento dado aos fornecedores, principalmente quando faz menção ao estabelecimento de parcerias e alianças estratégicas com os mesmos.

Agora, compreendido a contribuição efetiva do *Balanced Scorecard*, este trabalho volta a discutir o modelo proposto por Neely e Adams (2000), denominado Prisma de Desempenho. O conceito de prisma de Desempenho nasce com as proposições iniciais sobre as abordagens ou metodologias tradicionais de medição de desempenho. Segundo o autor, as diferentes abordagens, já citadas anteriormente, existem porque elas agregam valor ao negócio. Elas propiciam aos gerentes um conjunto de visões através dos quais eles podem avaliar o desempenho das organizações. A escolha de uma determinada abordagem varia conforme a circunstância vivida pela empresa. A chave segundo Neely e Adams (2000), é reconhecer que, apesar das reivindicações de alguns dos proponentes dessas

várias estruturas, não há um “melhor caminho” para avaliar o desempenho dos negócios. Daí a razão para o autor denominar que o desempenho nos negócios é um conceito multifacetado, originando então o conceito do Prisma de Desempenho. O Prisma de Desempenho apresenta-se então como uma abordagem mais ampla de medição de desempenho, distinguindo cinco faces principais: (1) Satisfação dos *Stakeholders*, (2) Contribuição dos *Stakeholders*, (3) Estratégias, (4) Processos, e (5) Capacidades.

A inclusão dos *Stakeholders* ao modelo já justifica a denominação de uma abordagem mais ampla de medição de desempenho. Para um processo eficaz e eficiente de medição de desempenho é necessário contemplar todas as entidades interessadas: clientes, acionistas, fornecedores, empregados, entidades externas (comunidades legais e regulatórias; grupos de pressão). As organizações devem ter uma imagem clara de quem são seus *Stakeholders* (o que eles esperam da organização e o que esta espera deles), a fim de traçar estratégias que assegurem que valor seja agregado a estes *Stakeholders* compreendendo assim quais processos suportam as estratégias, e respectivamente quais capacidades dão suporte a esses processos (NEELY e ADAMS, 2000). A primeira perspectiva então é a dos *Stakeholders*, ou seja, as entidades que são primordiais ao desempenho duradouro da organização. Essa perspectiva pode ser avaliada de duas maneiras diferentes, ou seja, a satisfação dos *Stakeholders* (necessidades dos *Stakeholders*), e a contribuição dos *Stakeholders* (necessidades da organização). O ajustamento mútuo, ou o balanceamento entre essas duas vertentes gera o desempenho duradouro para a organização, embasado ou suportado é claro pelas estratégias, processos e capacidades, respectivamente (NEELY e ADAMS, 2000). Essa dupla perspectiva em relação aos *Stakeholders* pode ser melhor compreendida assim:

- a) Enquanto o cliente quer da organização produtos e serviços rápidos, seguros, baratos, a organização espera que os clientes sejam confiáveis, únicos, leais e lucrativos;
- b) Enquanto que os empregados querem da organização um propósito, cuidado, habilidades e recompensas, a organização espera seu comprometimento, a doação deles aos propósitos da organização;
- c) Enquanto que os fornecedores esperam confiança, lealdade, e lucro da organização, esta espera destes produtos e serviços flexíveis, na quantidade e localidade correta, e com velocidade e confiabilidade de entrega elevados;
- d) Enquanto que as comunidades regulatórias e grupos de pressão esperam conformidade aos requisitos legais, sustentabilidade da organização, esta espera padrões consistentes de serem cumpridos, clareza e recomendação;
- e) Enquanto que os acionistas esperam retorno, recompensa da organização, esta espera o capital (investimento), crédito, suporte.

Para finalizar essa seção, destaca-se a importância de advogar ao Prisma de Desempenho uma abordagem mais ampla de medição de desempenho, ou seja, que contempla todas as esferas de influência sobre a organização. No entanto, um ponto que parece ainda meio oculto, é a medição de desempenho dos concorrentes. Isso, não significa que o modelo não contemple essa variável. No entanto, se uma das grandes críticas ao *Balanced Scorecard* foi justamente declarar a perspectiva do fornecedor intrínseca à perspectiva dos processos internos, cabe destacar que o Modelo do Prisma de Desempenho poderia realçar de maneira mais efetiva a contribuição dos concorrentes para a organização.

3 Medindo o Desempenho Logístico

A combinação do crescimento econômico mais lento e a concorrência mais acirrada vêm forçando as empresas em todos os setores a se concentrarem na apropriação eficaz e eficiente de recursos logísticos. Um resultado desses esforços foi o surgimento de uma

nova posição nas empresas dedicada ao controle logístico (BOWERSOX e CLOSS, 1996). Uma grande quantidade de pesquisas identificou alta correlação entre níveis superiores de desempenho e o desenvolvimento e utilização de sofisticados métodos de avaliação ou de capacitações voltadas para a mensuração de desempenho (BOWERSOX e CLOSS, 1996). Além desse fato observa-se que nos modelos de excelência em logística, que são baseados nas melhores práticas, encontrou-se a medição de desempenho logístico como um dos pilares fundamentais na sustentação dos modelos. Segundo pesquisa elaborada por pesquisadores da *Michigan State University*, a avaliação de desempenho teve a segunda melhor classificação, em relação aos desejos por informações dos executivos (BOWERSOX e CLOSS, 1996). A medida que a competência logística se torna um fator mais crítico na criação e manutenção de vantagem competitiva, a precisão nessas tarefas torna-se mais importante, pois a diferença entre operações rentáveis e não rentáveis torna-se cada vez menor (BOWERSOX e CLOSS, 1996).

Segundo Bowersox e Closs (1996) os objetivos principais do controle logístico são monitorar o desempenho em relação aos planos operacionais e identificar oportunidades para aumentar a eficiência e a eficácia. Segundo os mesmos autores, coexistem medidas de desempenho tanto de caráter funcional (atividades isoladas), como medidas de desempenho focada em processos, sendo estas mais apropriadas ao ambiente competitivo atual. As medidas baseadas em atividades concentram-se em tarefas individuais necessárias para processar e expedir pedidos. Dentre os exemplos mais comuns, incluem entrada de pedidos de clientes, caixas recebidas de fornecedores e caixas expedidas para clientes. As medidas de processo consideram a satisfação do cliente proporcionada em toda a cadeia de suprimentos. Essas medidas examinam o tempo total do ciclo de atividades ou a qualidade total do serviço, que por sua vez representam a eficácia coletiva de todas as atividades necessárias para satisfazer os clientes (BOWERSOX e CLOSS, 1996).

3.1 As perspectivas do Desempenho Logístico

Segundo a taxonomia sugerida por inúmeros autores, dentre eles Bowersox e Closs (1996), Bowersox *et al.* (1989), a medição de desempenho logístico pode assumir diferentes perspectivas ou categorias, tais como custo, serviço ao cliente, produtividade, gestão do ativo, qualidade, *benchmarking*.

Segundo a abordagem de Bowersox e Closs (1996) as cinco primeiras medidas caracterizam-se como medidas internas de desempenho e o *Benchmarking* como uma medida externa de desempenho. O custo real incorrido para atingir objetivos operacionais específicos é o reflexo mais direto do desempenho logístico. A expectativa sobre o comportamento dos custos constitui a essência do processo orçamentário logístico. As medidas de desempenho dos custos logísticos são mensuradas basicamente em termos de valores totais. Dentre as medidas mais comuns, destacam-se: análise do custo total, custo unitário, custo como percentual de vendas, frete de suprimentos, frete de entrega, custos do depósito, custos administrativos, processamentos de pedidos, mão de obra direta, comparação do valor real com o valor orçado, análise da tendência dos custos, e rentabilidade direta ao produto (BOWERSOX e CLOSS, 1996).

A produtividade é outra medida de desempenho organizacional. É uma relação (taxa ou índice) entre o resultado (serviços ou produtos) utilizados pelo sistema para gerar esse resultado. Dentre as medidas de desempenho de produtividade logística destacam-se: unidades expedidas por funcionários, unidades por dólar de mão de obra, pedidos por representantes de vendas, comparação com padrões históricos, programas de metas, índice de produtividade, entre outros. A mensuração dos ativos concentra-se na utilização de investimentos em instalações e equipamentos, assim como na aplicação do capital de giro em estoque para atingir metas logísticas. As medidas para gestão de ativos concentram-se

na velocidade de rotação dos ativos líquidos, como o estoque, assim como no retorno sobre o investimento gerado por ativos fixos. Dentre as medidas mais comuns destacam-se: rotação de estoque, custo de manutenção de estoque, níveis de estoque, número de dias de suprimento, obsolescência de estoque, retorno do patrimônio líquido, retorno do investimento, entre outras. As medidas de qualidade, que são as avaliações mais orientadas ao processo, são projetadas para determinar a eficácia de um conjunto de atividades em vez de uma atividade individual. Dentre as medidas típicas de qualidade para a logística, destacam-se: índice de avarias, valor das avarias, número de solicitações de crédito, número de devoluções, custo das mercadorias devolvidas, entre outras. O *Benchmarking*, como uma medida de desempenho externa é necessário para atender e manter uma perspectiva orientada ao cliente, além de obter idéias inovadoras de outros setores (BOWERSOX e CLOSS, 1996).

3.1.1 A Perspectiva do Nível de Serviço Logístico

Segundo Lambert (1993) o serviço ao cliente é a maneira mais eficaz para a manutenção de um diferencial competitivo duradouro, de difícil *benchmarking* por parte da concorrência. Manter-se competitivo pressupõe responder questões acerca da importância e consistência do serviço ao cliente, e em relação à percepção desse cliente e as perspectivas desse mercado, atentando para o posicionamento em relação aos concorrentes e o nível de serviço mais adequado a realidade do cliente segmentado. O serviço ao cliente, como forma de se agregar valor ao produto, constitui então importante papel na definição da estratégia competitiva das empresas (BOWERSOX e CLOSS, 1996).

Heskett et al. (1997) define valor como a relação entre os benefícios ao cliente e o custo para se ter produto ou serviço. Os benefícios decorrem tanto da aquisição do bem ou serviço quanto da realidade percebida no processo de compra, enquanto o custo é o preço pago mais os custos envolvidos no acesso ao produto ou serviço, tais como tempo de espera, deslocamentos, riscos na escolha de fornecedores, etc.

Para Ballou (1993, p. 73), “Nível de serviço logístico é a qualidade com que o fluxo de bens ou serviços é gerenciada. É o resultado líquido de todos os esforços logísticos da firma. É o desempenho oferecido pelos fornecedores aos seus clientes no atendimento dos pedidos. O nível de serviço logístico é o fator chave do conjunto de valores logísticos que as empresas oferecem a seus clientes para assegurar sua fidelidade. Como o nível de serviço logístico está associado aos custos de prover esse serviço, o planejamento da movimentação de bens e serviços deve iniciar-se com as necessidades de desempenho dos clientes no atendimento de seus pedidos”. O serviço ao cliente pode ser mensurado em termos da disponibilidade de materiais, desempenho operacional e confiabilidade. Nesse sentido, a disponibilidade relaciona-se com a manutenção de estoques para o pronto atendimento das necessidades dos clientes. O desempenho operacional refere-se ao tempo incorrido desde o pedido da mercadoria até a entrega da mesma ao consumidor final, enquanto a confiabilidade mede a pontualidade das entregas, isto é, o efetivo cumprimento dos prazos de entregas previamente acordados com os clientes (BOWERSOX e CLOSS, 1996).

Entregas mais freqüentes, cumprimentos de prazos, disponibilidade de mercadorias, serviço pós-venda, informações sobre pedidos, horários ampliados de entregas, apoio no *merchandising* são alguns dos atributos cada vez mais valorizados pelos clientes que compõem o imenso leque de possibilidade na prestação do serviço logístico (BOWERSOX e COOPER, 1992; CHRISTOPHER, 1992; LA LONDE *et al.*, 1988).

Christopher (1992), define serviço ao cliente como a oferta consistente de utilidade de tempo e lugar, sendo o seu papel o de: “Elevar o valor de uso, implicando que o produto ganha mais valor aos olhos do cliente na medida em que o serviço adicionou valor ao

produto em si. Dessa maneira, uma significativa diferenciação da oferta total (isto é, o produto em si, mais o pacote de serviço) pode ser alcançado” (CHRISTOPHER, 1992, p. 16). Essa diferenciação necessita de uma abordagem de *marketing* mais segmentada de forma a identificar as exigências de valor de determinadas indústrias compradoras ou segmentos de clientes a serem atendidos, já que diferentes clientes atribuem importância distinta aos benefícios obtidos por meio dos diversos elementos de serviço ao cliente (STOCK e LAMERT, 1992; CHRISTOPHER, 1992).

Segundo Christopher (1992, p. 5), “a importância dessa segmentação de benefícios reside no fato de que muitas vezes há oportunidades substanciais para a criação de apelos diferenciados para segmentos específicos”.

La Londe et al. (1988), ao considerarem as relações de troca entre empresas de um mesmo canal, definem o serviço ao cliente como o desempenho das atividades de distribuição física da empresa fornecedora à consumidora. Atualmente, as empresas a nível mundial vêm sofrendo um achatamento em suas margens de lucros, devido à intensa competição e ao interesse do consumidor por preços mais baixos. Tal situação vem pressionando as organizações a intensificar o controle de custos internos e a melhorar o serviço ao cliente (BERMAN, 1998; ELLRAM et al., 1999). Atender simplesmente aos padrões de serviço não é suficiente. Serviços custam dinheiro e consomem recursos, e, portanto devem ser executados de forma eficiente. Mensurar o desempenho do serviço ao cliente, a luz de padrões pré-estabelecidos, constitui um pilar fundamental para o gerenciamento do sistema logístico (FLEURY, 2000). Lambert (1993) avalia que reduções em custos logísticos ou o posicionamento mercadológico baseado em capacitação logística podem ter impactos substanciais nas margens de lucros, principalmente em empresas de setores em que o valor agregado pela logística é relevante.

Bowersox e Closs (1996), revelam que a capacitação logística das organizações tem assumido grande importância no processo de manter a satisfação do cliente e, como conseqüência à lucratividade nos negócios. Os mesmos autores enfatizam que a dificuldade de quantificar a qualidade do serviço prestado e afirma que o desempenho médio não mede a qualidade do desempenho logístico. Segundo os autores, o cliente, mesmo tendo recebido uma série de atendimentos de excelente qualidade, permanece exigindo serviços de melhor qualidade em todos os pedidos atuais e futuros.

As exigências de serviço ao cliente comandam, assim a estrutura da cadeia de suprimentos, incluindo a fabricação, o *marketing* e a logística, sendo essencial uma compreensão das exigências dos clientes, para a formulação de uma estratégia de serviço ao cliente que atenda às expectativas (O’ LAUGHLIN e COPACINO, 1994).

O conhecimento das expectativas dos clientes permite às empresas estabelecerem estratégias de serviço ao cliente que visam a uma adequada atenção dos atributos de fato relevantes, de forma a não oferecerem nem menos nem mais do que os clientes esperam (LAMBERT, 1993).

4 Considerações Finais

As medidas ou perspectivas internas de desempenho em grande parte da literatura concentram-se nas atividades necessárias para servir os clientes. A avaliação dessas atividades, assim como na comparação com metas e padrões, é necessária para aperfeiçoar o desempenho e motivar e recompensar os funcionários, o que Bowersox e Closs (1996) rotulam como medidas de direcionamento. No entanto, conforme observado nas discussões sobre as abordagens tradicionais de medição de desempenho, o mesmo ocorre na logística, ou seja, preside uma estruturação incompleta no projeto de um sistema de medição de desempenho. Um maior destaque poderia ser efetuado com relação à perspectiva dos empregados, comunidades regulatórias e grupos de pressão, já que os recursos de base ou

capacidades logísticas atuais têm como fator chave os recursos humanos, e em tempos de desenvolvimento sustentável, com a ascensão do conceito de logística reversa, é necessário que a organização desenvolva mecanismos capazes de mensurar o relacionamento com as entidades mencionadas. Outro destaque poderia ser realizado também com relação a perspectiva do aprendizado e crescimento organizacional, também vinculado aos Recursos Humanos. Ainda, é necessário que se estabeleça um modelo integrado entre todas as perspectivas do desempenho logístico e a formação da estratégia logística, numa abordagem mais ampla, ou seja, considerando toda a cadeia de suprimentos. Nesse sentido, Bowersox e Closs (1996) destacam o modelo elaborado pela PRTM *Consulting: Integrated Supply Chain Performance Measurement*, dando assim um foco maior na eficácia e no desempenho de toda cadeia de suprimentos, numa perspectiva integrada. No entanto, neste modelo não foram contempladas as observações realizadas acima, ou seja, um maior destaque aos empregados, entidades regulatórias e grupos de pressão. Como pontos positivos da avaliação do sistema de medição de desempenho logístico, destaca-se a importância dada aos fornecedores, fato esse devido a própria natureza do sistema logístico e a incorporação do *Benchmarking* como uma perspectiva constante da avaliação de desempenho externo. Outro destaque importante é a utilização do ABC na mensuração da eficiência e eficácia dos processos logísticos.

Assim, o objetivo do artigo não foi criticar de maneira incisiva os atuais modelos de medição de desempenho logístico, mas de fomentar uma discussão em relação à incorporação de novas perspectivas no projeto de um sistema de medição de desempenho logístico.

5 Referências Bibliográficas

BALLOU, R. *Logística empresarial*. São Paulo: Atlas, 1993.

BERMAN, B. *Retail management: a strategic approach*. 7. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1998.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. *Logistical management: the integrated supply chain process*. New York: McGraw-Hill, 1996.

BOWERSOX, D. J.; COOPER, M. B. *Estrategic marketing channel management*. New York: McGraw-Hill, 1992.

BOWERSOX, D. J. et al. *Leading edge logistics competitive positioning for the 1990's*. Oak Brook, III: Council of Logistics Management, 1989.

CHIAVENATO, I. *Administração dos novos tempos*. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHRISTOPHER, M. *Logistics and supply chain management*. Londres: Pitman, 1992.

ELLRAM, L. M.; LA LONDE, B.; WEBER, M. M. Retail Logistics. *International Journal of Physical Distribution e Logistics Management*. v.29, n. 7/8, 1999.

FLEURY, P. C. Logística integrada. In: FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. (Orgs.). *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 27-38. (Coleção Coppead de Administração).

GUERRINI, F. M. *Introdução à administração*. São Carlos: Serviço gráfico da EESC-USP, 2002.

HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; SCHLESINGER, L. A. *The service profit chain*. New York: Free Press, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, v.70, n.1, p. 71-79, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, Jan/Feb, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. Having trouble with your strategy: then map it. *Harvard Business Review*, Set/ Oct, 2000.

LA LONDE, B. J.; COOPER, M. C.; NOORDEWIER, T. G. *Customer service: a management perspective*. Oak Brook, Ill. : Council of Logistics Management, 1988.

LAMBERT, D. M. *Estrategics logistics management*. Homewood: Richard D. Irwin, 1993.

NEELY, A. *Measuring business performance: why, what and how*. London: The Economist Books, 1998.

NEELY, A; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations e Production Management*, v.15, n. 4, p. 80-116, 1995.

NEELY, A; ADAMS, C. Perspectives on performance: the performance prism. In: *Handbook of Performance Measurement*. London: Bouine, 2000.

O' LAUGHLIN, K. A.; COPACINO, W. C. Logistics estrategic. In: ROBESON, J. F. et al. (Eds.). *The logistics handbook*. New York: Free Press, 1994, cap. 4, p. 57-75.

STOCK, J. R.; LAMBERT, D. M. Becoming a " world class" company with logistics service quality. *International Journal of Logistics Management*. v. 3, n. 1, 1992.