

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL JUSCELINO KUBITSCHKEK**

**ANUNCIADA DE LIMA SILVA
IVANEIDE PAULINO DE OMENA
LEONEL LIMA DE CASTRO
RODRIGO ACOSTA DE ALCANTARA
RITA DE CÁSSIA LOPES CRUZ
APARECIDA ROSA DE SOUSA
VALTENÍRIO FERNANDES**

DISTRIBUIÇÃO E ATENDIMENTO AO CLIENTE

**DIADEMA
2012**

**ANUNCIADA DE LIMA SILVA
IVANEIDE PAULINO DE OMENA
LEONEL LIMA DE CASTRO
RODRIGO ACOSTA DE ALCANTARA
RITA DE CÁSSIA LOPES CRUZ
APARECIDA ROSA DE SOUSA
VALTENÍRIO FERNANDES**

DISTRIBUIÇÃO E ATENDIMENTO AO CLIENTE

**Trabalho de conclusão de curso
apresentado como exigência parcial,
para obtenção do certificado de
Técnico em Logística, ETEC Juscelino
Kubitscheck de Oliveira.**

Professora Orientadora: Cecilia Tozzi.

**DIADEMA
2012**

ANUNCIADA DE LIMA SILVA
IVANEIDE PAULINO DE OMENA
LEONEL LIMA DE CASTRO
RODRIGO ACOSTA DE ALCANTARA
RITA DE CÁSSIA LOPES CRUZ
VALTENÍRIO FERNANDES

DISTRIBUIÇÃO E ATENDIMENTO AO CLIENTE

Trabalho de Conclusão de Curso – Logística ETEC JUSCELINO KUBITSCHEK

Comissão Julgadora

Examinador (a): _____

Examinador (a): _____

Presidente: _____

Diadema, 18/06/2012

Dedicamos este trabalho aos nossos pais,
amigos e familiares.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos nossos familiares, por terem nos apoiado em todos os momentos, aos nossos amigos, pelo incentivo e ajuda para a conclusão do curso. E aos nossos orientadores: Prof.^o Douglas Peixoto, Prof.^a Cecília Tozzi e Prof.^o Ayrton Naka, pelos valorosos ensinamentos.

*"Pensar é o trabalho mais pesado que haja, e talvez seja essa
a razão para tão poucos se dedicarem a isso."
(Henry Ford).*

RESUMO

O presente trabalho visa à melhoria dos serviços prestados aos clientes, na loja de materiais de construção, Miranda Center, procurando dar uma solução para a grande dificuldade encontrada por parte dos clientes em locomoção para o Centro de Distribuição, para a retirada de materiais adquiridos na loja; o Centro de Distribuição se encontra distante da loja, e sua comunicação é precária não existindo uma ferramenta que possibilite aos vendedores da loja a confirmação de saldos de estoque de materiais para confirmar o pedido do cliente. Diante destas dificuldades procuramos a melhor solução para atender aos clientes, melhorar o serviço da loja e integrar as informações de loja e Centro de Distribuição; procuramos desenvolver um projeto de mudanças que possibilitará aos clientes maior comodidade na retirada de seus materiais adquiridos na loja, e ainda uma maior interação entre as informações de vendas e disponibilidades de estoque.

Palavras-chave: centro de distribuição, Logística, Atendimento ao cliente.

ABSTRACT

The present work aims to improve services to customers in the store building materials, Miranda Center, trying to give a solution to the great difficulty encountered by customers on the move to the Distribution Center, Of the removal of materials purchased in store, Distribution Center has its location is distant from the store, and yet their communication is poor and there is no one tool that aloes sellers to the store to confirm balances inventory of materials to confirm the customer's request, upon these difficulties we seek the best solution to serve customers, improve service store and integrate the information store and distribution center, we develop a design change that will allow customers greater convenience in the removal of their materials purchased in the store, and still greater interaction between the sales information and stock availability.

Keywords: distribution center; logistics; customer service

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Esquema de um Centro de Distribuição.	17
Figura 2 – Loja da Miranda Center.....	22
Figura 3 – CD da Miranda Center	23
Figura 4 – Triângulo da tomada de decisões logísticas.....	35
Figura 5 – Nível de Serviço	36

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Pesquisa do Grau de Satisfação do Cliente quanto ao atendimento.....	25
Gráfico 2 – Pesquisa do Grau de Satisfação do Cliente em relação aos serviços comerciais.....	25
Gráfico 3 – Pesquisa do Grau de Satisfação do Cliente de serviços Pós Venda.....	26

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Pesquisa do Grau de Satisfação do Cliente	24
Anexo B – Questionário de satisfação do cliente Miranda Center	49

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
2. OBJETIVO PRINCIPAL	15
3. JUSTIFICATIVA	15
4. METODOLOGIA	15
5. CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO (CD)	16
5.1. VANTAGENS DO CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO	18
5.2. A NECESSIDADE DE PLANEJAMENTO NO CD	18
5.3. FUNÇÕES BÁSICAS EM UM CD	19
5.3.1. RECEBIMENTO	20
5.3.2. MOVIMENTAÇÃO	20
5.3.3. ARMAZENAGEM	21
5.3.4. SEPARAÇÃO DE PEDIDOS	21
5.3.5. EXPEDIÇÃO	21
5.3.6. LAYOUTS	22
6. ESTUDO DE CASO MIRANA CENTER	22
6.1. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	26
6.2. UTILIZANDO SISTEMA PRECÁRIO	26
6.3. SOLUÇÕES APRESENTADAS	27
6.4. SISTEMA	28
6.5. SISTEMA WMS IDEAL PARA GERENCIAMENTO DE ESTOQUES E ARMAZÉNS	30
7. O SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR (SAC)	31
7.1. O QUE É SAC	31
7.2. PRINCIPAIS FUNÇÕES DE UM SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE	32
8. PLANEJAMENTO LOGÍSTICO COMO MELHORIA DO NÍVEL DE SERVIÇO	33
8.1. NÍVEL DE SERVIÇO	36
8.2. DETERMINAÇÃO DO NÍVEL DE SERVIÇO	38

9. CONCLUSÃO	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICA	44
ANEXOS	46
ANEXO A- FOTOS DO CD DA MIRANDA CENTER	47
ANEXO B- QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE MIRANDA CENTER	49

1. INTRODUÇÃO

Na era da tecnologia em um mundo globalizado, podemos observar que a cada dia que passa o número de empresas de vários setores é cada vez maior, de varejistas a atacadistas que operam pequenos e grandes centros de distribuições em todo país. Um dos maiores objetivos dos centros de distribuição é garantir a entrega rápida e eficaz reduzindo custos e combatendo desperdícios.

No presente estudo temos como objeto de estudo a empresa Miranda Center, localizada no bairro da Serraria município de Diadema estado de São Paulo cujo foco principal de seus serviços é a venda de materiais para construção civil. Esses produtos ficam armazenados no Centro de Distribuição (CD) da loja localizado no bairro Santa Maria no Município de São Caetano do Sul que está cerca de cinco quilômetros de distância da loja onde são adquiridos.

Os clientes efetuam a retirada dos materiais no CD, porem há muita resistência por parte dos clientes em aceitar esta locomoção entre a loja e o CD para retirada da mercadoria adquirida. Houve vários cancelamentos nos pedidos de vendas por conta da situação de deslocamento para a retirada da mercadoria, pois a maioria dos clientes não tem disponibilidade, tempo e veículo apropriado. Outro ponto de grande dificuldade também está na confirmação dos materiais disponíveis para venda no CD. A loja não possui um sistema de informação para visualização dos materiais e quantidades disponíveis, dificultando o processo de venda de seus promotores acarretando em prejuízos incalculáveis para a loja. Depois de estudar o caso acima descrito, resolvemos aplicar uma solução viável para ser implantada na loja e melhorar assim o atendimento, eliminando assim os problemas existentes.

2. OBJETIVO PRINCIPAL

O nosso desafio é apresentar um projeto à Gerência da loja, que possa acabar com os problemas existentes, e satisfazer as necessidades de seus clientes oferecendo comodidade, e agilidade na aquisição de materiais.

Auxiliaremos para que haja estruturação adequada ao estoque facilitando o controle para reabastecimento de itens com nível baixo ou de maior demanda sazonal, o que possivelmente acarretará aos colaboradores controle do estoque e aos clientes visão de confiança para com a empresa que cumprirá seus prazos de realizando um serviço satisfatório.

3. JUSTIFICATIVA

O trabalho desenvolvimento a partir do conhecimento que se teve sobre as dificuldades encontradas na Empresa Miranda Center, referente a logística de se estoque, sendo muito dificultoso atender seus clientes na retirada de materiais adquiridos. A distância do Centro de Distribuição estava gerando perda de vendas, devido aos clientes não aceitarem a locomoção para o Centro de Distribuição, para retirada das mercadorias adquiridas.

O desenvolvimento deste trabalho aumentará o conhecimento para melhoria de prestação de serviço aos clientes. Hoje em dia o atendimento é um grande diferencial nas empresas, sendo uma vantagem competitiva que deve ser observada pelas empresas e dos envolvidos em executar o trabalho.

4. METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos propostos nesse trabalho serão utilizados os seguintes procedimentos técnico-metodológicos: pesquisa bibliográfica utilizando diversos autores, referências eletrônicas que abordam a satisfação do cliente e a organização de Centro de Distribuição e uma segunda etapa realizando um estudo de caso na loja de materiais para construção Miranda Center, em que foi possível contar com o apoio da Gerente da Loja que possibilitou espaço para que a realização do estudo.

5. CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO

Um centro de distribuição, também conhecido como CD, é uma unidade construída por empresas industriais, retalhistas para armazenar os produtos produzidos ou comprados para revenda, com a finalidade de despachá-los para outras unidades, filiais ou cliente. Permitem atender de forma apropriada os pequenos revendedores, como: padarias, bares, lanchonetes, entre outros. Um CD (centro de distribuição) constitui um dos mais importantes e dinâmicos elos da cadeia de abastecimento, o CD é um armazém cuja missão consiste em gerenciar o fluxo de materiais e informações, consolidando estoques e processando pedidos para a distribuição física. Ele pode manter o estoque necessário para controlar e equilibrar as variações entre o planejamento de produção e a demanda; permite acumular e consolidar produtos de vários pontos de fabricação de uma ou de várias empresas, combinando o carregamento para clientes ou destinos comuns; possibilita entregas no mesmo dia a clientes-chave e serve de local para a customização de produtos, incluindo embalagem, etiquetagem e precificação, entre outras importantes atividades. (ALVES, 2000)

O Centro de Distribuição é uma configuração regional de armazém onde são recebidas cargas consolidadas de diversos fornecedores. Essas cargas são fracionadas a fim de agrupar os produtos em quantidade e sortimento correto e então, encaminhadas para os pontos de vendas, mais próximos. O CD é um conceito moderno, cuja função ultrapassa as tradicionais funções dos depósitos, galpões ou almoxarifados, as quais não são adequadas dentro do sistema logístico. É comum de serem confundidos, mas Alves (2000, p.139), aponta a diferença entre os depósitos e os CDs: "... os depósitos, operados no sistema push, são instalações cujo objetivo principal é armazenar produtos para ofertar aos clientes; já os CDs, operados no sistema pull, são instalações cujo objetivo é receber produtos just-in-time de modo a atender às necessidades dos clientes."

Os Centros de Distribuição variam de acordo com a real necessidade do cliente ou produto. Existem os CDs de posicionamento avançado, por exemplo, que permite atender adequadamente pequenos pontos de venda como: padarias, lanchonetes, bares, restaurantes, onde há comercialização de produtos altamente

perceíveis. Observando a figura 1 é possível entender a priori o funcionamento de um CD.



Figura 1: Esquema de um Centro de Distribuição

Fonte: www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/reposicaoeficiente

Os Centros de Distribuição servem para facilitar o fluxo de mercadorias vindas dos fabricantes, são ainda pontos de apoio para o rápido atendimento às necessidades de clientes distantes dos centros de produção. Além disso, os Centros de Distribuição coordenam o fluxo de mercadorias proporcionando assim mais organização e agilidade à empresa.

A implementação de centros de distribuição na cadeia de abastecimento é necessária para se obter uma distribuição mais eficiente, flexível e dinâmica, isto é, tem capacidade de resposta rápida diante das demandas cada vez maiores e mais frequentes do comércio. Os CDs oferecem condições que evitam pontos de estrangulamento, entre outras vantagens de seu funcionamento juntamente com as empresas.

5.1. VANTAGENS DOS CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO

Diversas vantagens são identificadas na literatura quanto à adoção do CD no sistema logístico. Essas vantagens obtidas pela centralização de estoque podem beneficiar todos os elos da cadeia: fornecedor, empresa e consumidor. Calazans (2001) aponta as seguintes vantagens: redução do custo de transporte, liberação de espaço nas lojas, redução de mão de obra nas lojas para o recebimento e conferência de mercadorias e a diminuição da falta de produtos nas lojas. Bowersox & Closs (2001) identificam também duas vantagens na adoção do CD no sistema logístico: a capacidade de agregar valor ao produto (postergação) e os diferentes tipos de operações que podem ser realizadas no CD – consolidação, break bulk, crossdocking e formação de estoque.

Pizzolato & Pinho (2003) apontam a vantagem obtida pelo fornecedor de produtos e serviços, a partir do ganho relacionado com a qualidade do atendimento ao cliente, agora servido mais rapidamente a partir de pontos mais próximos. Um bom planejamento na construção e na utilização do CD é necessário para que se tenha ótimos resultados como a redução de custos; agilidade ao processo de entrega de produtos; melhoria no uso dos recursos; apoio ao processo de venda e pós-venda; cumprimento do tempo de entrega; precisão no atendimento.

5.2. A NECESSIDADE DE PLANEJAMENTO NO CD

O presente trabalho ofereceu a oportunidade de conhecer e avaliar os procedimentos logísticos o que é necessário para uma melhor organização, buscando soluções e melhorar o que está sendo gargalo em nossa empresa passando por dificuldade em seu processo de entregas de materiais e controle de estoque, e encontrar o qual seria ideal para o desenvolvimento é uma questão de sobrevivência num mercado globalizado e que não tolera amadorismos. Sendo um mercado de grande concorrência o ideal é uma melhor estratégia para melhoramento de vendas visando atender as necessidades do comércio, e superar a concorrência. Devido à localização do CD, ser em uma região distante, em relação à Empresa Miranda Center e a falta de planejamento, foram encontrados diversos gargalos, que

impediam o crescimento da empresa e a satisfação aos clientes. Por falta de organização dos produtos no CD e a inexistência de espaço.

Segundo Moura (1998. p.129) nos mostra quais devem ser os objetivos da armazenagem: “Máximo aproveitamento do espaço; Utilização efetiva da mão de obra e Equipamento; Acesso fácil a todos os itens; Movimentação eficiente dos itens; Máxima proteção dos itens; Boa qualidade de armazenagem”.

5.3. FUNÇÕES BÁSICAS DO CD

Os Centros de Distribuição servem para facilitar o fluxo de mercadorias vindas dos fabricantes, são ainda pontos de apoio para o rápido atendimento às necessidades de clientes distantes dos centros de produção. Além disso, os Centros de Distribuição coordenam o fluxo de mercadorias proporcionando assim mais organização e agilidade à empresa. (CALAZANS, 2001)

A implementação de centros de distribuição na cadeia de abastecimento é necessária para se obter uma distribuição mais eficiente, flexível e dinâmica, isto é, tem capacidade de resposta rápida diante da procura cada vez maiores e mais frequentes das demandas do comércio. Os CDs oferecem condições que evitam pontos de estrangulamento, entre outras vantagens de seu funcionamento juntamente com as empresas.

As funções básicas de um CD, segundo Calazans (2001), são: recebimento, movimentação, armazenagem, separação de pedidos e expedição. Recebimento, Crossdocking, Endereçamento, Expedição, Separação, Armazenagem, Movimentação, Suporte, Embalagem, Etiquetagem, Precificação, todas as funções de um CD. A mercadoria chega do fornecedor e é recebida pelo CD; essa pode ser armazenada para futura expedição ou pode ser diretamente encaminhada para expedição (crossdocking é a operação na qual o produto é recebido e encaminhado diretamente para a expedição, de acordo com Moura (1998), com o mínimo de tempo possível a fim de não manter estoque); quando destinada à armazenagem, a mercadoria é movimentada até o seu devido local no estoque, até que seja solicitada em um determinado pedido; é então separada e encaminhada para expedição, onde será transportada até o destino adequado. Cada etapa realizada no CD será detalhada a seguir.

5.3.1. RECEBIMENTO

A atividade de recebimento é a primeira etapa da trajetória do produto no CD. Essa etapa é essencial para a realização das outras atividades, envolvendo o descarregamento das cargas e ENEGEP 2003 ABEPRO a conferência da quantidade e da qualidade dos produtos entregues pelos fornecedores. Após registrar os produtos, o sistema de gerenciamento do armazém (Warehouse Management Systems) indica o endereço na área de armazenagem ou em outras áreas organizacionais onde os produtos deverão ser alocados.

5.3.2. MOVIMENTAÇÃO

A movimentação interna dos produtos é o transporte de pequenas quantidades de produtos no armazém. Invariavelmente, a movimentação e o manuseio de materiais absorvem tempo, mão-de-obra e dinheiro. Assim, é preciso minimizar o manuseio dos materiais, a fim de não provocar movimentos desnecessários, além de aumentar o risco de dano ou perda do produto. A oportunidade de reduzir a intensidade da mão-de-obra e aumentar sua produtividade reside nas novas tecnologias de movimentação e manuseio de materiais que estão emergindo atualmente. Segundo Moura (1998), o tipo de equipamento utilizado na movimentação de materiais afeta a eficiência e o custo de operação do CD.

5.3.3. ARMAZENAGEM

A armazenagem é a guarda temporária de produtos para posterior distribuição. Os estoques são necessários para o equilíbrio entre a demanda e a oferta. No entanto, as empresas visam manter níveis de estoques baixos, pois estes geram custos elevados: custos de pedir – custos administrativos associados ao processo de aquisição das mercadorias; custos de manutenção – referentes a instalações, mão-de-obra e equipamentos; custo de oportunidade – associado ao emprego do capital em estoque (HONG, 1999). A área de armazenagem dos CDs é composta, segundo Calazans (2001), por estruturas como porta paletes, drive - in, estanterias e racks, que são separadas por corredores para ter acesso às

mercadorias. Esses corredores são sinalizados para facilitar a operação do CD. Segundo Moura (1998. p.129) nos mostra quais devem ser os objetivos da armazenagem: “Máximo aproveitamento do espaço; Utilização efetiva da mão de obra e Equipamento; Acesso fácil a todos os itens; Movimentação eficiente dos itens; Máxima proteção dos itens; Boa qualidade de armazenagem.”

5.3.4. SEPARAÇÃO DE PEDIDOS

A separação de pedidos (picking) é a “coleta do mix correto de produtos, em suas quantidades corretas da área de armazenagem para satisfazer as necessidades do consumidor” (LIMA, 2002 p.2). É uma etapa fundamental do ciclo do pedido, pois consome cerca de 60% dos custos operacionais de um CD (RODRIGUES, 1999). A área de estocagem na maioria dos armazéns ocupa um grande espaço, devido ao acondicionamento dos estoques. Assim, a separação de pedidos, que é realizada nessa área, implica em grandes deslocamentos por parte dos operadores. No entanto, existem algumas alternativas intermediárias, segundo Lima (2002), para diminuir esse tempo gasto com o deslocamento, como: algoritmos para definição das rotas de coleta, lógicas de endereçamento e métodos alternativos de organização do trabalho.

5.3.5. EXPEDIÇÃO

A expedição é a última etapa a ser realizada no CD. Consiste basicamente na verificação e no carregamento dos produtos nos veículos, podendo envolver algumas atividades como: conferência do pedido, preparação dos documentos de expedição e pesagem da carga para determinação do custo de transporte. Para Calazans (2001), alguns complicadores são encontrados na operação da expedição que podem afetar sua eficiência: atrasos de transportadoras, atrasos na emissão da lista de separação, quebra da sincronia entre os processos de recebimento e expedição nas operações de crossdocking e picos de demanda que não foram adequadamente planejados. (ENEGEP, 2003) ABEPRO

5.3.6. LAYOUTS

O layout de um CD, segundo Bowersox & Closs (2001), reúne todas as características de: produtos e serviços (volume, peso e acondicionamento na estocagem), instalações físicas (número de andares e altura útil) e movimentação dos produtos (equipamentos, continuidade de movimento e economia de escala na movimentação). Na literatura, são destacados dois tipos de projetos de layouts: o primeiro é baseado no princípio do fluxo de produtos (BOWERSOX & CLOSS, 2001) e o segundo é baseado no giro dos produtos. (RODRIGUES, 1999)

6. ESTUDO DE CASO MIRANDA CENTER

6.1. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

O estudo foi realizado na área de logística da empresa Miranda Center Comércio Ltda. A Miranda Center foi fundada em 1993 em Diadema como um pequeno comércio varejista de materiais para construção. Ao longo dos anos, sempre impulsionada pela confiança de seus clientes, a empresa passou por um processo de crescimento e consolidou-se com a referência na região.



Figura 2: Loja da Miranda Center
Fonte: Os autores

Hoje a empresa conta com o conhecimento e competência de profissionais com vasta experiência no mercado de materiais para construção e acabamento. Também estabeleceu sólidas parcerias com os principais fornecedores e indústrias do setor, proporcionando aos seus clientes uma variedade de produtos de pisos e revestimentos a materiais elétricos e hidráulicos, ferragens, tintas, ferramentas e muito mais para qualquer fase da obra ou reforma, com os melhores preços e com diversas opções de financiamento.

Empresa no ramo Varejista distribuidora de Matérias de Construção. Sua matriz está localizada na cidade de Diadema (SP) e possui uma filial na cidade de São Caetano. O Centro de Distribuição (conforme a figura 2) apresenta diversos problemas, desde a sua localização, pois encontra em uma região distante e a loja dispõe de um sistema de comunicação não integrado ao CD, ocasionando atrasos, dificuldade de comunicação e confirmação dos produtos em estoque; demora na liberação das mercadorias vendidas, entrega dos produtos, pois precisa retirá-las no CD; devido à deficiência do sistema de integração da loja com o CD os funcionários tem uma maior dificuldade na separação dos produtos e controle de estoque.



Figura 3 – CD da Miranda Center

Fonte: Os autores

Sempre buscando ampliar seu mix de produtos e superar as expectativas no seu atendimento com entregas pontuais e preços competitivos, a Miranda Center almeja 100% de satisfação de seus clientes e continuará empenhando-se constantemente para este objetivo.

Para compreender a dificuldade da empresa Miranda Center e poder contribuir de forma positiva com as soluções foram realizadas, pesquisa do grau de satisfação do cliente, pesquisa de satisfação quanto ao atendimento realizado e também foi feita uma pesquisa em relação á satisfação nos serviços de pós-vendas.

GRAU DE SATISFAÇÃO FINAL		
ITEM	ASPECTO	MÉDIA FINAL
ATENDIMENTO	CORTESIA: GRAU DE EDUCAÇÃO E CORDIALIDADE	ÓTIMA
	RECEPTIVIDADE: COMO CORRESPONDEM AS SOLICITAÇÕES, RECLAMAÇÕES E SUGESTÕES	ÓTIMA
	CORDIALIDADE: AGILIDADE E SIMPLICIDADE NO ATENDIMENTO DE EMERGÊNCIA	ÓTIMA
COMERCIAL	PRAZO DE ENTREGA: COMO ESTÁ A ENTREGA NA DATA COMBINADA	RUIM
	AUXÍLIO E DESENVOLVIMENTO: O POTENCIAL SOBRE CONHECIMENTO E RAPIDEZ	ÓTIMA
	DESEMPENHO: COMO ESTÁ ATENDENDO AS NECESSIDADES	ÓTIMA
SERVIÇO PÓS-VENDA	RECLAMAÇÕES: QUAL É O GRAU DE SATISFAÇÃO DA PÓS-VENDA JUNTO AO CLIENTE (RECLAMAÇÕES X PROBLEMAS RESOLVIDOS)	BOM
	SAC: COMO O SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE ESTÁ ATENDENDO AS EXPECTATIVAS	RUIM
	ASSISTÊNCIA TÉCNICA: COMO ESTÃO ATENDENDO AOS REQUISITOS EXIGIDOS	BOM

Tabela 1 – Pesquisa do grau de satisfação do Cliente
Fonte: Os autores

Com a tabela 1 referente ao grau de satisfação geral do cliente foi possível verificar que no geral como está o andamento do trabalho na Miranda Center envolvendo três etapas de serviços, atendimento, comercial e serviços de pós de vendas.

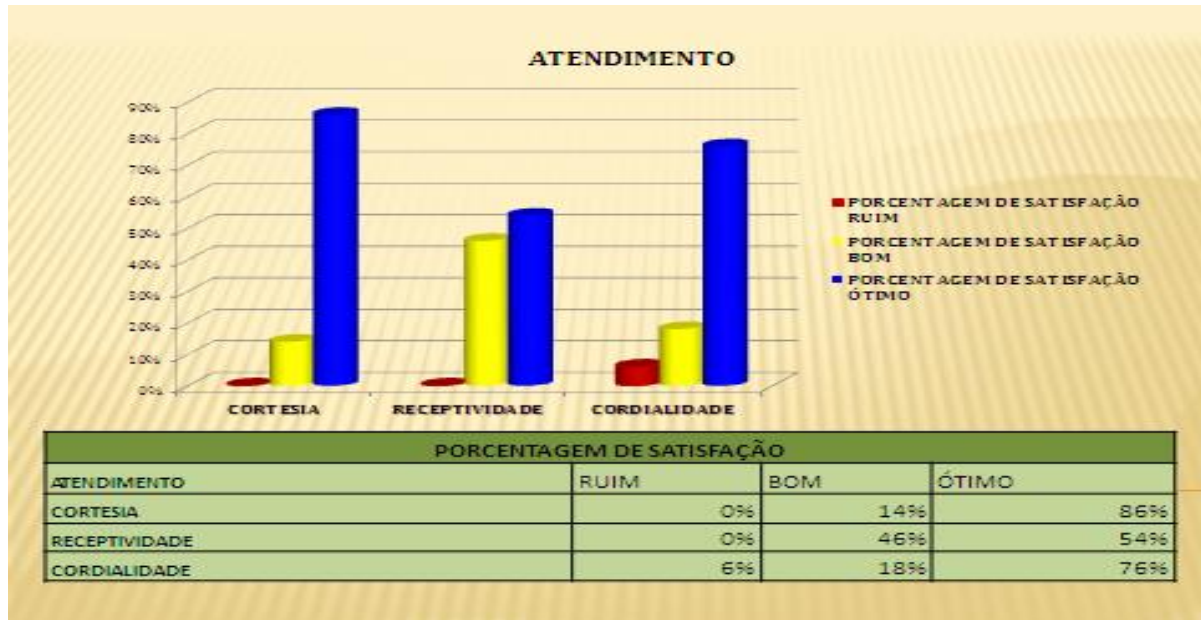


Gráfico 1– Pesquisa do grau de satisfação do Cliente quanto ao atendimento

Fonte: Os autores

Com a apresentação do gráfico 1 é possível observar que os serviços de atendimento não apresentam problemas em geral pudemos constatar que o grau de satisfação dos clientes quanto á forma de atendimento é extremamente positiva.

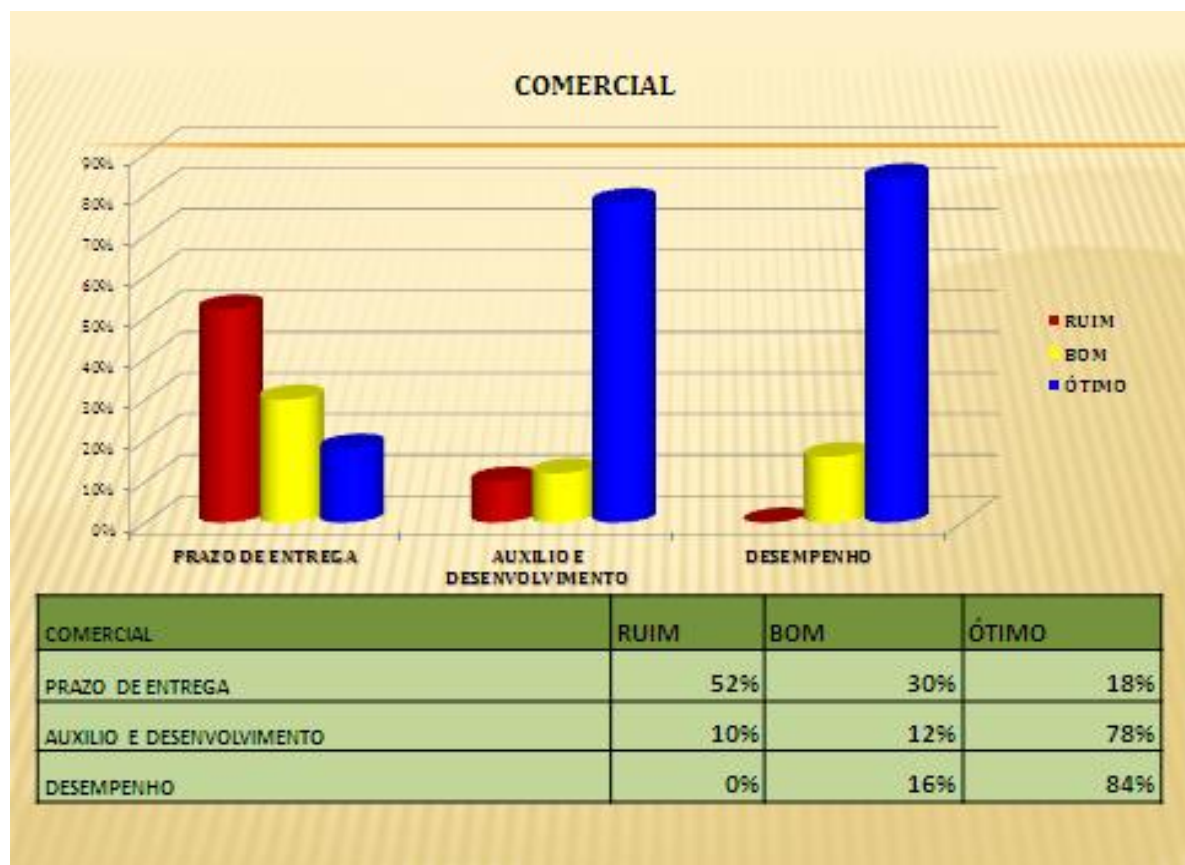


Gráfico 2– Pesquisa do grau de satisfação do cliente em relação aos serviços comerciais

Fonte: Os autores

Com a apresentação do gráfico 2 é possível observar que os serviços relacionados à área comercial apresentam ótimos desempenhos são desenvolvidos de forma satisfatória, mas denotam problemas relacionados ao prazo de entregas.

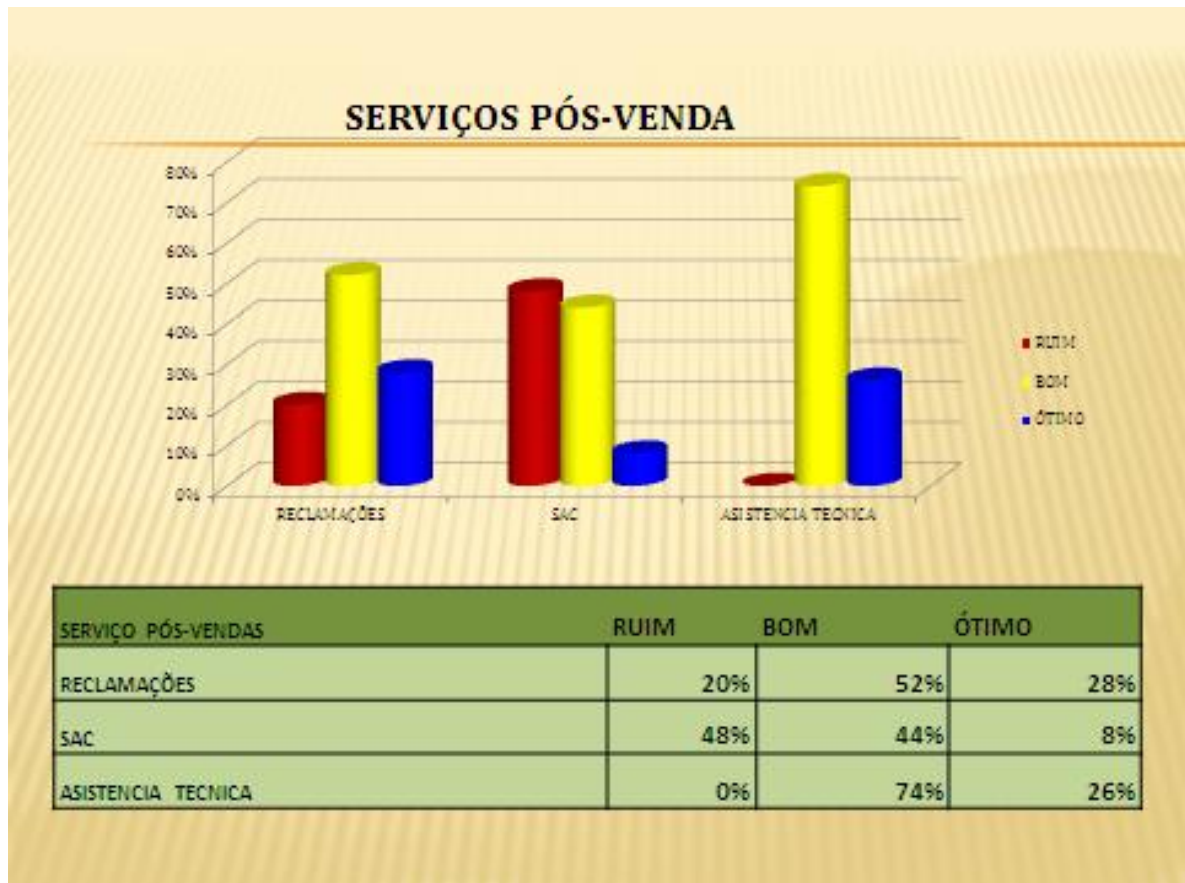


Gráfico 3 – Pesquisa do grau de satisfação do Cliente de serviços pós venda

Fonte: Os autores

Conforme do gráfico 3 é possível verificar que há problemas consideráveis em relação aos serviços de pós – venda, principalmente relacionado ao SAC. Também há reclamações e este fato se deve ao grande dificuldade relacionada aos CD, que nem sempre consegue cumprir os prazos de entrega repassados ao cliente, gerando atraso na entrega da mercadoria.

6.2 UTILIZANDO SISTEMA PRECÁRIO

O sistema implantado na empresa é o RGS o qual não funcionava de forma integrada não tinha uma utilização plena, pois além de não ter essa integração com o CD e a distante da empresa. Então quando o cliente efetuava uma compra o vendedor não sabia se o produto já estava disponível no estoque, era necessário

esperar o funcionário do centro de distribuição verificar se estava disponível, caso contrário teria que solicitar o pedido e esperá-lo chegada de alguns dias, para só assim fazer a retirada. Com esses atrasos os clientes ficavam insatisfeitos, quando não os perdiam para a concorrência.

6.3. SOLUÇÕES APRESENTADAS

A partir necessidade de conquistar um espaço no mercado de Varejista em pudesse atender todas as necessidades dos clientes da região, foi estudada a possibilidade de montar um CD em um local estratégico. Pensando em resolver essas problemáticas da empresa, o CD passou por melhorias internas e mudanças na localização, com o fechamento do CD antigo o qual era de difícil acesso a solução seria montar um novo CD em frente à empresa Miranda Center, e a integração de um novo sistema proporcionando assim uma maior agilidade na confirmação de estoque, na liberação de material e na comunicação entre o CD e a loja, assim foi aperfeiçoado todos os processos. Os principais resultados que observamos ao construir o CD Miranda Center em outra localização e a implantação do sistema adequado foi à redução do lead time; melhor desempenho nas entregas; a localização de fácil acesso; melhoria no nível de serviço; a redução dos custos logísticos; o aumento do market share; um novo patamar de competitividade.

O centro distribuição (CD) do qual trata o caso localiza-se na cidade de Diadema- SP. O qual atenderá todos os bairros vizinhos. Todo o material encontra-se armazenado em área constituída de um galpão de propriedade da Empresa Miranda Center. O CD suprirá todas as necessidades da Empresa.

Pode-se considerar, em resumo, que este trabalho está delimitado ao estudo de caso do centro de distribuição, nos seus processos internos e externos, layout de localização e estrutura, trabalhando com uma maior rotatividade no estoque tendo assim um estoque enxuto. Mais queremos focar na necessidade do CD funcionar bem de forma que atenda eficientemente e eficazmente aos pedidos dos clientes, queremos também resultar à necessidade de melhoria de seus processos logísticos com os benefícios que a localização de um CD pode trazer para a empresa. Os resultados esperados também abrangem um menor custo de armazenagem,

menores custo de pessoal, qualidade de vida melhor para os trabalhadores da empresa, com a redução de fadiga desnecessária, e melhor comunicação.

Podendo assim ter um atendimento melhor, visando menos tempo gasto, tanto no atendimento quanto na entrega.

6.4. SISTEMA

Para obter um atendimento preciso, para o qual os clientes ficarão satisfeitos, os produtos em estoque devem passar por um controle para facilitar a separação na hora da conferência. É necessário que se tenha conhecimento dos produtos em estoque através de um sistema eficaz para que a venda seja feita com certeza de ter em estoque e garantir o máximo de confiança e poder ser entregue no prazo determinado pela loja.

Segundo Ballou (2006). É necessário que comecemos então a desenvolver a metodologia de controle de estoque como uma forma de definir a disponibilidade de produto é uma identificação dos custos relevantes ao gerenciamento dos níveis de estoque. Com o aumento das concorrências, as empresas terão que criar um melhor desempenho e um melhor serviço, para assim suprir as necessidades da sua empresa. Portanto, as empresas devem estar sempre atualizadas, conforme as modificações naturais de maneira adequada em reduzir custos, produzir alternativas criativas, maximizar a utilização de recursos, obterem resultados e aumentar os lucros.

A adoção de Sistemas de Informações - SI ao longo do tempo tem mostrado a sua importância em relação ao papel que ocupa nas organizações. Com a crescente competitividade no cenário econômico mundial, o uso de TI nas pequenas empresas tem sido fator de grande importância para a sobrevivência destas no mercado. O custo cada vez menor de softwares e ferramentas de tecnologia de informação e comunicação faz com que os empresários invistam pesado nesse setor, em busca de melhorar seu desempenho frente à concorrência.

Então a empresa deve se adequar ao mercado globalizado que cada vez mais pede se mais tecnologias sistemas eficazes para controle e manuseio do estoque, para um controle mais apurado, para um processo de desenvolvimento do sistema, a empresa tanto pode desenvolver dentro da empresa com seu próprio

pessoal ou desenvolver externamente a partir da terceirização do projeto. No desenvolvimento interno a empresa tanto pode reaproveitar o sistema já existente ou se necessário formular um novo sistema utilizando seus próprios funcionários para a elaboração, a vantagem que se tem é que os funcionários conhecem o problema a ser solucionado de perto e o custo é mais baixo, mas tem como desvantagem se o sistema não render o esperado.

E como qualquer sistema deve ser atualizado de tempo em tempo, pois é preferível, uma empresa terceirizada que se tenha profissionais voltados para estes sistemas.

Eles também ajudam os gerentes a tomar decisões na busca de vantagem competitiva. Decisões relativas a linhas de mercadorias que precisam ser adicionadas ou descontinuadas, ou sobre o tipo de investimento necessário a um produto, normalmente são tomados com base em informações gerados por SI computadorizados. Quando a empresa consegue utilizar esses recursos de maneira eficiente e inovadora, ela ganha vantagem competitiva sobre a concorrência.

Segundo (EIN-DOR; SEGEV, 1983). Existe uma forma de realizar essa avaliação por meio de alguns indicadores de sucesso para implantação de novos sistemas, como a rentabilidade: existe quando os benefícios do sistema ultrapassam seus custos; o desempenho: ocorre quando o sistema melhora a qualidade das decisões de seu usuário; as áreas de aplicação: um sistema é bem-sucedido quando é aplicado aos problemas de maior importância na organização. Isso contribui significativamente para justificar seu custo; a satisfação dos usuários: como o sistema é um instrumento de auxílio ao usuário, sua satisfação indica que as funções esperadas pelo usuário são atendidas. Mesmo sendo uma avaliação subjetiva, esta pode ser considerada válida se estiver associada a outros indicadores de sucesso. A utilização generalizada: o fato de o sistema ser amplamente utilizado é um indicador de sucesso na medida em que possui a aprovação de várias pessoas.

Essas características são de difícil mensuração, entretanto, se elas puderem ser observadas, objetiva ou intuitivamente, serão indicadoras de um sistema bem sucedido.

Por exemplo, na falta de materiais ou de produtos que levam a não realização de vendas, a paralisação de fabricação, a descontinuidade das operações ou

serviços etc., além dos custos adicionais e excessivos que, a partir destes fatores, igualam, em importância estratégica e econômica, os investimentos em estoque aos investimentos ditos diretos.

A gestão dos estoques visa, portanto, numa primeira abordagem, manter os recursos ociosos expressos pelo inventário, em constante equilíbrio em relação ao nível econômico ótimo dos investimentos. E isto é obtido mantendo estoques mínimos, sem correr o risco de não tê-los em quantidades suficientes e necessárias para manter o fluxo da produção da encomenda em equilíbrio com o fluxo de consumo.

Além disso, cabe ao gestor perceber a hora certa de transição do antigo sistema para o novo sistema, para que se não desperdice o que pode ser aproveitado do antigo sistema, e não se crie ferramentas ociosas adotando um novo sistema com características similares ao sistema anterior.

Para que o sistema de informação alcance as expectativas criadas sobre ele é necessário que se tenha uma coordenação total entre sistema, funcionários e gestores.

6.5. SISTEMA WMS É IDEAL PARA GERENCIAMENTO DE ESTOQUES E ARMAZÉNS

Os Sistemas de Gerenciamento sugerido para empresa varejista Miranda Center é o sistema WMS que é um sistema de gestão por software que melhora as operações do armazém através do eficiente gerenciamento de informações e conclusão de tarefas, com um alto nível de controle e a acuracidade do inventário. É utilizado em todos os processos do armazém: recebimento; armazenamento; linha de produção; expedição. Tem como objetivo, redução dos índices de erros; melhorar o recebimento dos materiais; aperfeiçoar o espaço de estocagem; melhorar o serviço ao cliente; melhorar a produtividade de mão de obra; melhorar a utilização dos equipamentos.

Segundo Moura (1998, p.165) a definição de um WMS é a integração do software, hardware, espaço, equipamentos controle do inventário e recursos de mão de obra nos armazéns.

“O WMS é a máxima automação do processo de armazenagem. Ele inclui tudo, do computador, que é o centro de processamento, aos dispositivos periféricos, com impressoras, terminais e equipamentos de radio frequência. WMS é tanto software quanto capacidade do sistema de computação. Ele gerencia o fluxo de materiais e pessoa num armazém ou ambiente de centro de distribuição.” (MOURA, 1998, p.165)

7. O SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR (SAC)

É usado por todas as empresas que vendem algum produto ou serviço à população. É bom para o consumidor tirar dúvidas, pedir informações, elogiar ou criticar o produto ou serviço em questão. No caso de serviços, pelo SAC o cliente pode contratar/ativar ou cancelar serviços. Pode-se acessar o SAC das empresas pela internet ou pelo telefone mesmo. Segundo a Lei, a ligação deve ser gratuita e atendida em até 45 segundos. (FERNANDES, 2010)

7.1. O QUE É SAC

É o Serviço de Atendimento ao Consumidor/Serviço de Atendimento ao Cliente e um canal de comunicação entre a Empresa, seus clientes - finais intermediários (Revendas, Pontos de vendas, Franqueados, Vendedores) e as áreas internas da Empresa. (FERNANDES, 2010)

Ouve atentamente e criticamente os clientes e transforma as informações coletadas em base para desenvolvimento de ações estratégicas; Orienta os clientes, tendo total conhecimento do que está ocorrendo na Empresa; Envolve as diversas áreas internas da Empresa nas questões trazidas pelos clientes, possibilitando o aperfeiçoamento dos produtos e serviços da Empresa; Realiza acompanhamento dos produtos antes e após o lançamento, analisando a reação dos clientes, identificando e prevenindo eventuais problemas, repassando as informações às áreas competentes da Empresa; Desenvolve atividades integradas com o Marketing: realização de pesquisas com franqueados e clientes finais, divulgação das promoções e dos lançamentos, etc.; Mantém contato periódico com órgãos de Defesa do Consumidor e participa de associações e comitês da área de Atendimento ao Consumidor.

Estabelece uma comunicação única e personalizada com os clientes, independente da cidade de procedência e do assunto que gerou o contato; Facilita o acesso dos consumidores ao fabricante, solucionando reclamações com rapidez e eficiência. Serve para o consumidor fazer reclamações, sugestões, tirar suas dúvidas sobre o produto, a compra, etc. (FERNANDES, 2010)

Quase todas as empresas têm o SAC hoje em dia: prestadoras de serviços, fornecedoras. Toda e qualquer empresa que atenda a uma clientela de alguma forma. Ele é bom para o consumidor e empresa, por ser um canal de acesso para reclamações, sugestões, contatos e informações. Além de proteger os direitos do consumidor, ajuda a empresa a melhorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

7.2. PRINCIPAIS FUNÇÕES DE UM SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

Ouve atentamente e criticamente os clientes e transforma as informações coletadas em base para desenvolvimento de ações estratégicas;

Orienta os clientes, tendo total conhecimento do que está ocorrendo na empresa;

Envolve as diversas áreas internas da Empresa nas questões trazidas pelos clientes, possibilitando o aperfeiçoamento dos produtos e serviços da Empresa;

Realiza acompanhamento dos produtos antes e após o lançamento, analisando a reação dos clientes, identificando e prevenindo eventuais problemas, repassando as informações às áreas competentes da Empresa;

Desenvolve atividades integradas com o Marketing: realização de pesquisas com franqueados e clientes finais, divulgação das promoções e dos lançamentos, etc.;

Mantém contato periódico com órgãos de Defesa do Consumidor e participa de associações e comitês da área de Atendimento ao Consumidor;

Estabelece uma comunicação única e personalizada com os clientes, independente da cidade de procedência e do assunto que gerou o contato;

Estabelece uma comunicação única e personalizada com os clientes, independente da cidade de procedência e do assunto que gerou o contato;

8. PLANEJAMENTO LOGÍSTICO COMO MELHORIA DO NÍVEL DE SERVIÇO

Desta maneira a empresa Miranda Center busca a melhor maneira de sair em frente e se destacar através de um planejamento de melhorias de serviço.

Segundo mencionado por Bowersox e Closs (2001), o objetivo central da logística é o de atingir um nível de serviço ao cliente pelo menor custo total possível buscando alternativas com ênfase na flexibilidade, na agilidade, no controle operacional e no compromisso de atingir um nível de desempenho que implique um serviço perfeito. Para isso a empresa deve investi em sistemas operacionais por a mais das dificuldades de setor varejista de materiais de construção é o controle do seu estoque. Mesmo a pequena loja se for contadas todas as variedades de canos, pregos, parafusos, entre outros produtos, trabalha com um mix de mais de oito mil itens. A automação comercial pode ajudar o lojista a ter esse controle melhor e específico do que se tem no seu estoque.

O vendedor da loja tem que saber o que se tem realmente no estoque e valores, por isso tem que ter um sistema que possa facilitar toda esta comunicação um sistema Com a automação dos processos, será possível elaborar uma tabela de oferecer capacidades logísticas preços bem detalhada e organizar melhor a disposição dos produtos na loja e no estoque de tal forma que o vendedor terá condições de prestar um melhor atendimento no balcão. Ou seja, saberá exatamente o que ele tem disponível no estoque e qual o seu preço. Além disso, será possível fazer um orçamento em questão de segundos. (NOVAES, 2001)

Para um atendimento rápido e útil deixando assim o cliente satisfeito e ganhando a confiança do cliente.

A empresa também deve ter boa comunicação e ter parcerias com empresas prestadoras de serviço, e fornecedores, para que seus pedidos estejam entregues e em tempo certo para o atendimento de prazos de entrega que um ponto importante para eficácia do atendimento. E para que esteja apuro de novidades do mercado em seu setor. (NOVAES, 2001)

Segundo Ballou (2001), o planejamento logístico tem por objetivo desenvolver estratégias que possam resolver os problemas de quatro áreas de destaque em empresas de transporte que são:

- a. O nível de serviços oferecido aos clientes;

- b. Localização das instalações de centros de distribuição;
- c. Decisões de níveis de estoque e;
- d. Decisões de transportes que devem ser utilizados no desenvolvimento de todo o processo.

Para uma empresa alcançar o sucesso planejamento logística, que tem por objetivo contribuir na determinação e elaboração de diretrizes cruciais ao desenvolvimento das atividades, tais como: localização de centros de distribuição, estabelecimento de tecnologias a serem utilizado, projeto do sistema de entrada de pedido e seleção de modais de transportes, tipos de veículos que devem compor a frota, determinação do segmento de atuação e, também, do nível de serviço a ser oferecido aos clientes. Todas as quatro áreas, são de fundamental importância para a empresa, suas funções e atividades devem ser planejadas de forma integrada, buscando oferecer um resultado operacional dentro das necessidades que o mercado exige de seus participantes. Levantar informações sobre o mercado no qual se está inserido e suas respectivas necessidades são de grande validade no processo de planejamento da empresa, bem como, na definição de como serão utilizados os recursos disponíveis, alocando-os da melhor maneira possível.

Pode-se verificar que, no contexto das quatro áreas, a definição dos serviços a serem oferecidos aos clientes é o que afeta drasticamente toda a viabilidade do negócio. Ele será o indicador pelo qual o cliente tomará a decisão de utilizar ou não os serviços da empresa. Desta forma, através do planejamento logístico, a empresa deve estruturar toda sua plataforma de operação, definindo seus padrões de níveis de serviços que serão oferecidos aos seus clientes.

Segundo Novaes (2001) reforça essa ideia afirmando que a logística busca, de um lado, aperfeiçoar as atividades da empresa de forma a gerar retorno através de uma melhoria no nível de serviço a ser oferecido ao cliente e, de outro lado, prover a empresa de condições para competir no mercado, como por exemplo, através da redução dos custos.

O mercado sofre mudanças rápidas e, muitas vezes, as empresas não estão preparadas para absorver estas mudanças dificultando sua adaptação ao novo ambiente de negócios. Portanto, desenvolver um bom processo de planejamento, é de importância extrema para a empresa, pois um planejamento logístico, orientado para atender as necessidades impostas pelo mercado, faz com que se mantenha o

controle da empresa. Esse controle advém do equilíbrio dos recursos financeiros disponíveis e da oferta de serviços especializados, de forma que se agregue valor aos mesmos e, também, oportunizando um diferencial competitivo perante a concorrência sem afetar a rentabilidade da empresa.

No processo de elaboração de um planejamento logístico deve-se ficar claro que nem tudo que foi planejado funcionará perfeitamente o tempo todo.

Entre tais necessidades especiais, incluem-se:

- a. Entrega rápida com grande confiabilidade;
- b. Equipamentos especiais que são do ramo do mercado;
- c. Manuseio especializado de carga;
- d. Um serviço que esteja sempre disponível.

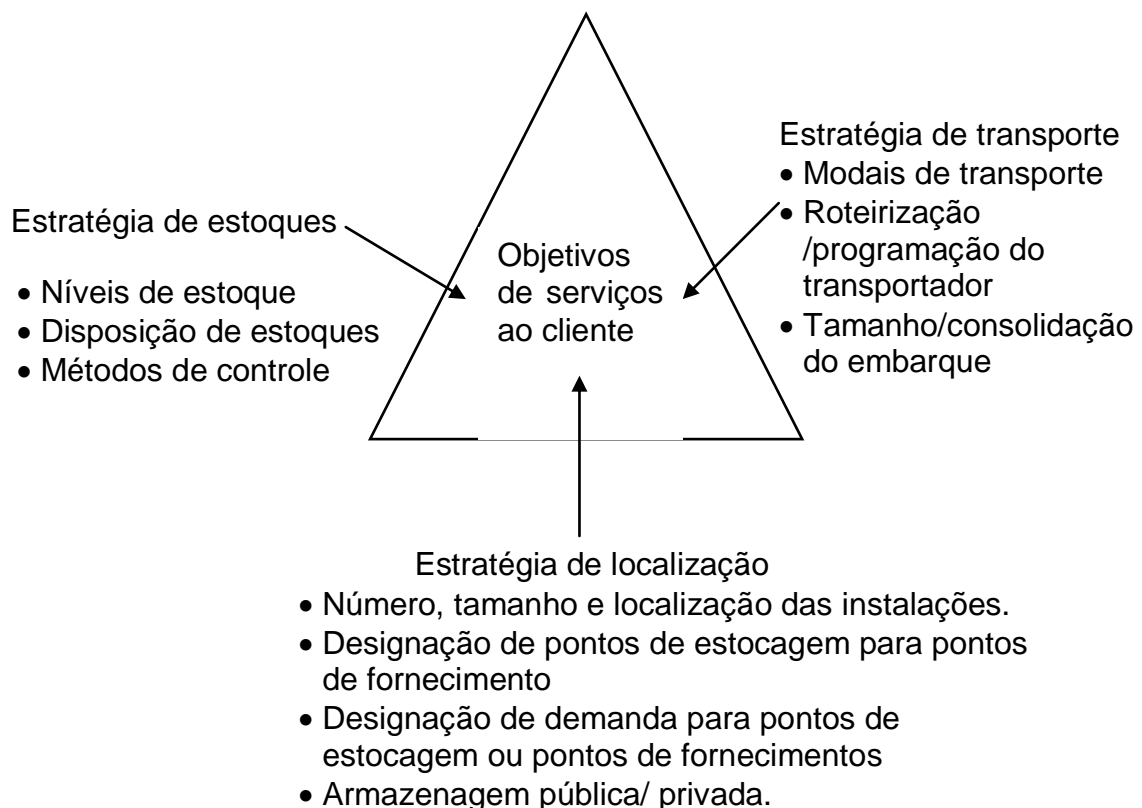


Figura 4: Triângulo da tomada de decisões logísticas
Fonte: (Ballou, 2001, p. 42)

Assim, os gestores das empresas devem elaborar planejamentos logísticos flexíveis de forma que possam ser ajustados aos elementos críticos logísticos, estabelecendo ações apropriadas que devem ser utilizadas caso algum evento inesperado venha ocorrer. Desta forma, pode-se evitar um processo desgastante

junto aos clientes por não terem sido cumpridas as ações programadas o que, em muitos casos, podem provocar quebras de contratos e perdas de clientes de alta rentabilidade.

8.1. NÍVEL DE SERVIÇO

Com a evolução do mercado e com a preocupação das empresas em relação ao nível de serviço oferecido aos seus clientes, procurou-se identificar e quantificar os fatores necessários para a elaboração de novos níveis de serviço como: prazo de execução e respectivo nível de confiabilidade; tempo de processamento de tarefas; disponibilidade de pessoal e dos equipamentos solicitados; facilidade em sanar erros e falhas; agilidade e precisão em fornecer informações sobre os serviços em processamento; agilidade e precisão no rastreamento de cargas em processamento ou em trânsito; agilidade no atendimento de reclamações e no encaminhamento de soluções; estrutura tarifária fácil de entender e simples de aplicar.

Segundo Ballou (2001), podem-se agrupar os fatores que compõem o nível de serviço em três categorias, de acordo com o momento em que a transação entre empresa e cliente ocorre. Esses grupos são identificados como fatores de pré-transação, de transação e de pós-transação, respectivamente.

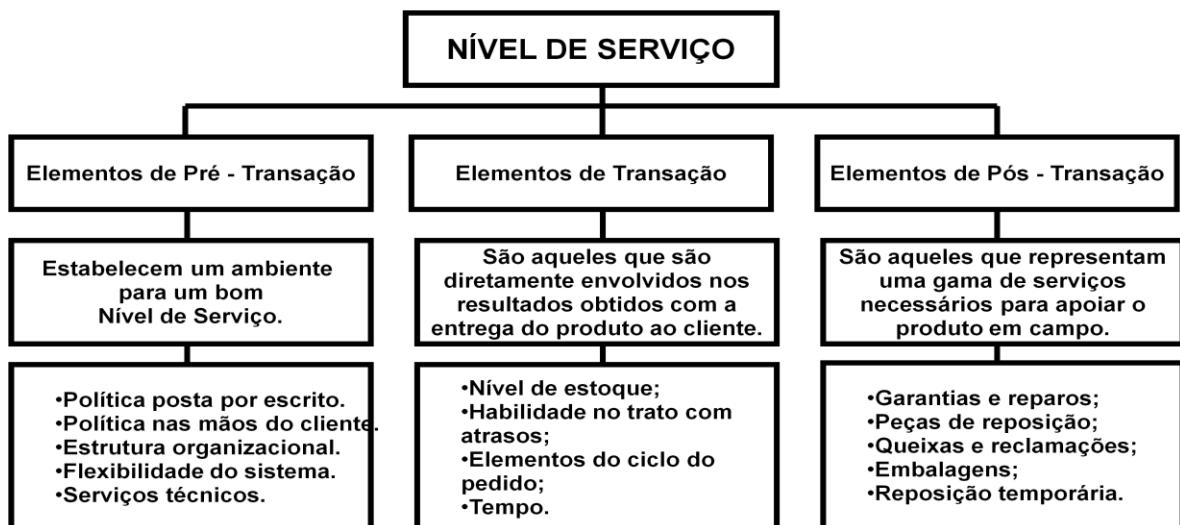


Figura 5: Nível de Serviço
Fonte: (Ballou, 2001, p. 44)

Os elementos de pré-transação estabelecem a política do nível de serviço que a empresa deve seguir, tais como: quando as mercadorias devem ser entregues

após a colocação de um pedido, como se deve proceder em caso de extravios, etc., deixando claro para o cliente o que ele pode esperar dos serviços prestados pela empresa. Estes elementos evitam a criação de falsas expectativas.

Os elementos de transação são os resultados obtidos com a entrega do produto ao cliente como, por exemplo, selecionar o modo de transporte. Esses elementos influenciam no tempo de entrega, exatidão no preenchimento de ordens, condições das mercadorias no momento da recepção pelo cliente, etc., são aspectos bastante observados e avaliados pelos mesmos.

Os elementos de pós-transação definem como deve ser feito o atendimento dos clientes em relação a devoluções, solicitações, reclamações e providências sobre retorno de embalagens (garrafas retornáveis, estrados, paletes, etc.). Tudo isto acontece após a prestação do serviço, mas deve ser planejado com antecedência. O nível de serviço compreende a soma de todas estas três categorias de elementos, pois os clientes, geralmente, reagem ao conjunto e não a um elemento em específico.

No passado, as empresas tratavam o serviço logístico como algo fixo. Era consultado o pessoal de vendas (que tem maior contato com os clientes) para determinar qual nível de serviço a ser oferecido aos clientes. O pessoal da logística tinha como tarefa atender metas de agregação de valor de tempo e espaço ao mínimo custo total.

Atualmente, a escolha do serviço pelos clientes é influenciada pelos níveis de serviços logísticos oferecidos. Para Day (1999) a meta da empresa de transportes é prover serviços que satisfaçam os clientes com maior efetividade e eficiência que seus concorrentes. Portanto, o nível de serviço pode ser um instrumento promocional da mesma forma como os descontos de preço, a propaganda, as vendas personalizadas ou os termos de vendas favoráveis. Transporte especial, processamento mais rápido, tempo de entrega reduzido, embalagem padronizada, entre outros, afetam diretamente a venda do serviço, tornando a empresa mais competitiva, pois está agregando valor ao serviço oferecido.

8.2. DETERMINAÇÃO DO NÍVEL DE SERVIÇO

Antes visto como centro de custos, a logística hoje atua com foco no cliente permitindo avançar, além das formas tradicionais de movimentação de materiais, em direção a uma ferramenta poderosa na agregação de valor aos serviços oferecidos e, também, conquistando vantagens competitivas perante a concorrência.

O nível de serviço a ser oferecido pela empresa aos seus clientes ainda é um fator altamente complexo. Os gestores encontram enormes dificuldades para adaptá-lo a sua estrutura de distribuição de forma que atenda satisfatoriamente as necessidades de seus clientes e também dos acionistas. O fator de maior dificuldade é determinar quais os serviços que os clientes realmente desejam e necessitam. (BALLOU, 2001)

Desta forma, o nível de serviço pode ser medido pelo tempo de entrega, ou seja, o tempo de transporte a partir do depósito até o endereço do cliente ou como porcentagem das ordens entregue dentro de certo prazo após o recebimento do pedido. Outra forma de avaliação é através de um questionário que, respondido pelos clientes, trará informações úteis para analisar o desempenho logístico da empresa. Ballou (2001) defende que a definição do nível de serviço para oferecer aos clientes é essencial para alcançar os objetivos de lucro da empresa.

Um serviço ao cliente bem formulado é uma variável importante que pode garantir, além de uma demanda, a retenção de clientes potenciais. Neste aspecto, tem-se o ponto-chave na determinação do nível de serviço, pois dificilmente se conseguirá obter um serviço diferenciado para cada um dos clientes da empresa, até porque muitos são clientes esporádicos e altamente voláteis que não são fiéis à empresa. Clientes potenciais deve ser o foco, pois um serviço altamente diferenciado gera altos custos e, conseqüentemente, preços mais elevados o que tende a limitar o número de clientes em condições de adquirir o mesmo.

Dessa forma, deve ser analisada a necessidade do cliente quanto aos níveis de serviço. São informações a respeito do volume dos pedidos, localização, comodidade, prazo de entrega e assim por diante. Vale ressaltar que, as expectativas dos clientes nem sempre são homogêneas, torna-se necessário agrupar os clientes em segmentos baseados em suas necessidades e exigências de distribuição. Segundo Porter (1999), o ideal é proporcionar um ótimo nível de serviço

a segmentos específicos de clientes. Depois que os segmentos estiverem identificados, será possível desenhar no papel um sistema de distribuição capaz de atender às exigências de cada um dos grupos de clientes.

Depois de mensurado os segmentos de clientes atendidos pela empresa, pode-se delimitar parâmetros mais específicos para os mesmos. Conforme o relatório do Institute of Management Accounting (1999a), pode ser identificado clientes de alto potencial dentro de um segmento específico, que podem compor uma lista específica, onde serviços exclusivos e de alto valor agregado podem ser oferecidos de forma que atendam as suas exigências ímpares, com o respaldo de que estes clientes podem absorver os custos proporcionados por políticas de atendimento diferenciadas.

É necessário administrar o nível de serviço e estabelecer patamares de atividades logísticas de forma que proporcionem o nível de serviço logístico planejado, sendo importante identificar os elementos-chave que determinam o mesmo. É preciso determinar as necessidades dos clientes e como elas podem ser medidas para, após, fixar os padrões de nível de serviço e planejar serviços extraordinários. Christopher (1999) descreve que, muitas vezes, as empresas confundem o nível de serviço ao cliente com a concepção de satisfação de cliente, vale lembrar que, embora um serviço possa ser de altíssimo nível, não atendendo as necessidades básicas do cliente, não satisfará suas expectativas.

Nem todo cliente precisa ou deve ser tratado da mesma forma. Como pouco se sabe a respeito das verdadeiras necessidades de serviço exigidas pelos clientes, muitas empresas simplesmente mantêm um elevado nível de serviço, resultando em custos de distribuição maiores do que o necessário, isto por sua vez ocasionando um maior preço final. Apesar da possibilidade de ajuste do nível de serviço para clientes ou grupos individuais, é importante manter a generalidade na medida do possível. As empresas não podem administrar efetivamente níveis de serviços separados para milhares de clientes, porém, muitas vezes, é mais econômico oferecer nível de serviço diferenciado para um número limitado de grupos de clientes.

Assim, as empresas podem separar seus clientes em grupos, como por exemplo, os da construção civil que dependem exclusivamente da entrega dos pedidos, pois não trabalham com estoques em seus canteiros de obras; clientes

institucionais (hospitais, restaurantes, etc.) que exigem entregas rápidas, pois trabalham com prazos de atendimento restritos; clientes da indústria que precisam confiar plenamente no serviço de distribuição e entrega dos pedidos, pois qualquer atraso pode provocar a interrupção do processo de produção ocasionando grandes prejuízos; ou os varejistas que não necessitam de urgências de entregas de pedidos, pois trabalham sempre com um estoque regular para atender seu consumidor final.

Desta forma, podem-se projetar sistemas de distribuição mais adequados, tendo como resultado uma distribuição mais eficaz e de menor custo. É ineficiente proporcionar maior nível de serviço do que os clientes esperam ou desejam. Este excesso simplesmente se transforma em custos extras para as empresas e preços elevados para o cliente que, por sua vez, poderá migrar para opções de serviços que atendam apenas as suas reais necessidades com um menor custo.

A empresa pode estipular políticas de serviços definindo seus procedimentos de trabalho. Estas políticas podem ser elaboradas (cobrir em detalhe fatores como tempo, confiabilidade, condições de mercadorias, conveniência de colocação de pedidos e comunicação de ordens) ou simplificadas (todas as ordens recebidas até meio-dia serão despachadas no mesmo dia). Com a definição da política de serviço, o cliente sabe o que pode esperar e cobrar da empresa quanto aos seus métodos de trabalho podendo, assim, avaliar se suas necessidades podem ser atendidas.

Também, depois de definido a política de serviços, é importante que seja oferecida aos clientes, o monitoramento das operações sob a perspectiva do cliente. De acordo com o Institute of Management Accounting (1999b), é importante buscar informações junto aos clientes de como eles estão recebendo os serviços prestados pela empresa, de forma que possam ser desenvolvidas melhorias em pontos que apresentam problemas e, também, aproveitar para explorar novas oportunidades que possam surgir. Sugerem-se, como forma de busca destas informações, relatórios de atendimento que possam ser preenchidos pelo cliente após cada entrega de mercadorias efetuada pela empresa.

Segundo Wright (et al, 2001) a avaliação do nível de serviço e da satisfação dos clientes, podem-se utilizar alguns critérios como a flexibilidade da empresa em atender as particularidades de cada cliente; o tempo de atendimento da empresa frente às solicitações de informações sobre sua carga e possíveis soluções de

problemas; mensurar, além do serviço a ser oferecido ao cliente, também, como o cliente está recebendo estes serviços. Neste ponto, é importante comparar o serviço oferecido pela empresa em relação aos serviços oferecidos pelos concorrentes e a percepção dos clientes em relação a ambos, procurando assim, melhor mensurar o nível de serviço prestado.

Vale ressaltar que a empresa, além do monitoramento da satisfação dos clientes em relação ao serviço oferecido, deve, também, monitorar o retorno que todo este processo está trazendo aos acionistas, ou seja, se está sendo rentável. Christopher (1997) defende que a empresa deve monitorar suas atividades, avaliando se os custos para desenvolver alto nível de serviço aos seus clientes não sejam maiores que as receitas proporcionadas pelos mesmos, pois, sendo assim, não se justifica o investimento. A empresa deve estar atenta para a relação do custo/benefício nas decisões de provimento do nível de serviço a ser oferecido aos seus clientes.

A empresa deve ter sempre o produto que o cliente necessita, portanto o controle de estoque é tarefa vital da logística empresarial, pois podem absorver, segundo Ballou (2006, p. 271), de 20 a 40% do custo com sua manutenção, respondendo por uma parcela considerável do capital investido por uma empresa, sendo economicamente sensato administrá-lo cuidadosamente.

Em relação à administração de estoque de materiais, segundo Lacerda (2000) apresenta algumas funções que podem ser colocadas como as mais relevantes:

- Melhorar o nível de serviço: podem auxiliar quando são localizados mais próximos aos pontos de venda, beneficiando aqueles clientes que requerem disponibilidade imediata de produtos.
- Incentivar economias na produção: estoques agem como amortecedores entre oferta e demanda.
- Permitir economias de escala nas compras e no transporte: gerenciamento de melhores preços com o transporte de materiais.
- Agir como proteção contra aumentos de preços: compras antecipadas quando houver tendências de aumento de preços, criando estoques que devem ser administrados eficientemente.

- Proteger a empresa de incertezas na demanda e no tempo para reabastecimento: manter adicionalmente aos estoques regulares, quando necessário, um estoque de segurança.

- Servir como segurança contra contingências: manter estoques de reserva é uma forma de garantir o fornecimento normal quando for necessário.

Todas essas funções devem fazer parte de um sistema de planejamento de estoques, pois a manutenção adequada de um estoque oferece vários benefícios, mas seus custos são elevados e o desafio da gestão logística é minimizar esse investimento agregando valor à empresa.

Ballou (2006, p. 272) apresenta razões a favor e contra a manutenção de estoques. As razões a favor estão na melhoria de serviço ao cliente onde “os estoques proporcionam um nível de disponibilidade de produtos ou serviços que, quando perto dos clientes, acabam satisfazendo as altas expectativas destes em matéria de disponibilidade” e na economia de custos indiretamente resultantes que “embora a manutenção de estoques implique em custos adicionais, sua utilização acaba indiretamente reduzindo os custos operacionais em outras atividades do canal de suprimentos de tal modo que pode mais do que compensar os custos de manutenção.” As razões contra se referem à manutenção de estoques que onera custos altos demais, a existência de problemas de qualidade que demanda tempo excessivo para correção dos problemas e a atitude de isolamento sobre o gerenciamento global do canal de suprimento onde não é incentivado o processo integrado de tomada de decisões.

A empresa tem que ter clareza quanto à necessidade e importância do estoque, sua função, os objetivos operacionais que deverão ser alcançados, o espaço físico adequado para atender a demanda, a localização dos depósitos ou armazéns visando à redução de custos com o transporte, manutenção e processamento de pedidos bem como o tipo adequado de armazém para suprir as necessidades da empresa. Assegurar a disponibilidade de mercadorias e minimizar os custos de produção e de distribuição é tarefa do sistema de estoque, com a finalidade de obter maior lucratividade para a empresa e atender a necessidade do cliente.

9. CONCLUSÃO

O trabalho que desenvolvemos, trata-se de um Varejista Miranda Center de Materiais para construções onde se encontrava alguns problemas em seu desempenho inclusive no Centro de Distribuição. Trabalho em cima de cada problema que apresentava e encontramos soluções as quais objetivasse a otimização do centro de distribuição e a satisfação dos clientes, porém ainda não possuía grande desenvolvimento no que se trata dos aspectos práticos, devido às dificuldades em todos os setores de entrega e separação de materiais por estar operando com um sistema precário, e o CD está no lugar de difícil acesso, há necessidade de um melhoramento em seu atendimento. Diante dessa problemática foi criada a possibilidade da transferência deste CD para uma localização de melhor acesso onde a Empresa Miranda Center pudesse oferecer facilidades na retirada dos produtos. No ato da compra foram implantadas melhorias no atendimento com a utilização de um sistema integrado, dessa forma houve aumentos significantes nas vendas e satisfação dos clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, P. L. *Implantação de tecnologias de automação de depósitos: um estudo de casos*. Dissertação de Mestrado – Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2000 p.139
- BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos / logística empresarial*/Ronald H.Ballou; tradução Raul Rubenich. -5. ed.- Porto Alegre:Bookman,2006. Pag. 94 a 97
- BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. 5ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2006
- BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. 4ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001
- BOWERSOX, D.J; CLOSS, D J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2001
- CALAZANS, F. Centros de distribuição. Gazeta Mercantil: Agosto. 2001
- CHRISTOPHER, M.. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços*. São Paulo: Pioneira, 1997
- DAY, S. G. *A dinâmica da estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1999
- EIN-DOR, P.; SEGEV, E. *Administração de sistemas de informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1983.
- FERNANDES, P. M. (2010) *SAC e relações de consumo*. Disponível em: <
<http://www.hojeemdia.com.br/colunas-artigos-e-blogs/blog-de-opini-o-1.10994/sac-e-relac-es-de-consumo-1.61479>> Acesso em: 28 abr. 2012
- HONG, Y. C. - *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: supply chain*. 1a ed. São Paulo: Atlas. 1999. 182p.
- INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTING. *Implementing integrated supply chain management for competitive advantage*. Statement nº 4II, August, 1999a.
- INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTING. *Tools & Techniques for*

implementing integrated supply chain management. Statement nº 4JJ, September, 1999b.

LACERDA, L. - *Armazenagem estratégica: analisando novos conceitos*. Centro de Estudos em Logística (CEL), COPPEAD/UFRJ. 2000

LIMA, M. P. - *Armazenagem: considerações sobre a atividade de picking*. Centro de Estudos em Logística (CEL), COPPEAD/UFRJ. 2002

MOURA, R. A. - *Sistemas e técnicas de movimentação e armazenagem de materiais*. 4a ed. São Paulo: IMAM, 1998452 p. (Série manual de logística; v. 1)

NOVAES, A., G. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PIZZOLATO, N. D.; PINHO, A. R. A regionalização dos centros de distribuição como solução logística. *Tecnologística*, Ano VIII, n. 87, fev. 2003.

PORTER, M.I E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RODRIGUES, A. M. - *Estratégias de picking na armazenagem*. Centro de Estudos em Logística (CEL), COPPEAD/UFRJ. 1999

WRIGHT, P.R.; KROLL, Mark J.; PARNELL, J.N. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

Anexos

ANEXO A – FOTOS DO CD DA MIRANDA CENTER



Fonte: Os autores

FOTOS DO NOVO CD MIRANDA CENTER



Fonte: Os autores

ANEXO B – QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE MIRANDA CENTER

QUESTIONARIO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE MIRANDA CENTER							
ITEM	PERGUNTA	GRAU DE SATISFAÇÃO					
ATENDIMENTO	QUAL O GRAU DE SATISFAÇÃO DO ATENDIMENTO?	RUIM	0	BOM	7	ÓTIMO	43
	COMO AS RECLAMAÇÕES E SUGESTOES ESTÃO SENDO ATENDIDAS?	RUIM	0	BOM	23	ÓTIMO	27
	O ATENDIMENTO DE EMERGENCIA ESTA ATENDENDO SUAS NECESSIDADES?	RUIM	3	BOM	9	ÓTIMO	38
COMERCIAL	OS MATERIAIS ESTÃO SENDO ENTREGUE NA DATA PREVISTA?	RUIM	26	BOM	15	ÓTIMO	9
	O VENDEDOR TEM CONHECIMENTO E RAPIDEZ NA HORA DO ATENDIMENTO?	RUIM	5	BOM	6	ÓTIMO	39
	A LOJA ATENDE SUAS NECESSIDADES?	RUIM	0	BOM	8	ÓTIMO	42
serviço pós-venda	OS PROBLEMAS DE PÓS VENDA ESTÃO SENDO SOLUCIONADOS?	RUIM	10	BOM	26	ÓTIMO	14
	O SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE ESTÃO SENDO ATENDIDOS?	RUIM	24	BOM	22	ÓTIMO	4
	A ASSISTÊNCIA TECNICA ESTÁ CUMPRINDO OS REQUISITOS EXIGIDOS?	RUIM	0	BOM	37	ÓTIMO	13

Fonte: Os autores