

Logística e serviço ao cliente como estratégia competitiva

Do arsenal de armas que a logística coloca à disposição das empresas para se tornarem mais produtivas e competentes, uma, especialmente, parece ainda não ter sido assimilada — ou compreendida em toda sua essência — pelo setor empresarial. Trata-se do *serviço ao cliente* como estratégia competitiva, um instrumento que só pode existir com eficiência através da união entre logística e marketing.

A finalidade deste artigo não é a de ditar regras, mas contribuir, através da experiência obtida junto a empresas do Brasil e do exterior, para que o tema deixe de, ciclicamente, entrar e sair da zona de luz para definitivamente conquistar posição de visibilidade.

Uma coisa é certa: a logística é cada vez mais utilizada nos países desenvolvidos como parte da estratégia competitiva das empresas. Há centenas de exemplos da utilização da prestação de serviços como estratégia competitiva e, para não deixar de ilustrar, vamos citar alguns casos conhecidos. A Heineken, uma das maiores fabricantes de cerveja do mundo, entrega seu produto em apenas 24 horas; a Domino's Pizza ergueu seu império prometendo a encomenda em 30 minutos ou não cobraria pela entrega, enquanto empresas americanas do tipo "courier" coletam despachos num dia e entregam em qualquer parte do país até a metade do dia seguinte.

Assim, vamos tentar, numa abordagem-resumo, passar por todo o assunto:

- A estratégia de serviços é uma visão daquilo que a organização quer ser aos olhos dos clientes. Uma estratégia de serviços competitiva deve incluir: uma promessa da empresa em benefício do cliente; a criação de um grande diferencial; a geração de valor para o cliente; e a geração de valor para os empregados
- É importantíssimo desenvolver siste-



José Geraldo Vantine

Consultor especializado em Logística e Distribuição e diretor geral da Vantine & Associados

mas operacionais para apoiar a entrega de serviços e produtos. Nunca se deve prometer o que não for possível de entregar, para que sempre se entregue o prometido.

- A meta de prestação de serviços é a exclusividade. O cliente aprecia ser tratado de modo especial.
- O cliente é um sócio da produção. Portanto, é fundamental conhecê-lo. Para isso, é preciso saber ouvir e entender suas necessidades. Lembre-se de que o melhor serviço é o que satisfaz a quem o comprou. Nada mais justo, então, que o comprador defina as metas para a organização.
- Quanto maior for o número de pessoas diretamente envolvidas com o cliente, tanto menor será a probabilidade de ele ficar satisfeito.
- As necessidades, desejos e atitudes do cliente devem ser monitorados. Sua satisfação serve como ponto focal para a corporação. É regra básica o envolvimento da alta administração nessa monitoração e no processo de descoberta do perfil do cliente.
- Pode ser um erro fatal tratar com negligência a área de treinamento. É preci-

so investir no desenvolvimento de pessoal. Um gerente deve conhecer minuciosamente o que está vendendo.

- Dar aos fornecedores de serviços na linha de frente suporte de informações a respeito do desempenho global e das reações dos clientes em relação aos serviços recebidos. Quem está no front da guerra não se pode sentir desamparado.
- Projetos de tecnologia de produção não são úteis apenas para ganhos em eficiência e lucratividade. Eles têm relação direta também com a satisfação interna, pois tornam o trabalho mais fácil e recompensador para o pessoal operacional.
- O serviço de atendimento ao cliente, enfim, é uma questão de percepção. Deve-se olhar esse serviço com os olhos do próprio cliente.

No início deste artigo atrelamos a prestação de serviços à logística e ao marketing. Creio ser conveniente anexar algumas explicações. A logística é fundamental porque está envolvida em todo o processo produtivo, desde o fornecimento da matéria-prima até a entrega do produto acabado. Já o marketing, embora muitos o entendam como propaganda, é importante simplesmente porque é o setor da empresa que cuida da expansão dos negócios, da definição dos canais de distribuição e das políticas de vendas e preços.

Em resumo: a logística tem de colocar o produto (ou serviço) no lugar certo e ao menor custo. Por isso é que precisa estar intimamente ligada ao marketing, que está na frente, por estabelecer os canais de distribuição.

Com a acirrada disputa de mercado dos dias atuais, preço e propaganda já não são suficientes como armas de combate, enquanto o serviço ao cliente tem poder de fogo ampliado pelo fato de ser muito mais difícil de ser imitado, o que não ocorre com preço e propaganda.