



**Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Civil**

JÚLIO DE ASSIS COSTA

**INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA: LOGÍSTICA PARA
SERVIÇO A CLIENTES NO EXTERIOR**

Dissertação de Mestrado

FLORIANÓPOLIS

2009



Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Civil

**INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA: LOGÍSTICA PARA
SERVIÇO A CLIENTES NO EXTERIOR**

Orientador: Prof. Jucilei Cordini, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2009

FICHA CATALOGRÁFICA

COSTA, Júlio de Assis.

. / Júlio de Assis Costa. – 2009.
101 fls.

Título: INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA: LOGÍSTICA PARA SERVIÇO A
CLIENTES NO EXTERIOR.

Dissertação: Mestrado Profissional em Engenharia Civil na Área de Infraestrutura e
Gerência Viária ênfase em Transportes.
Programa de Pós Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal de Santa
Catariana, 2009.

1. Cadeia de Suprimentos. 2. Planejamento Logístico. 3. Serviço Pós-Venda.

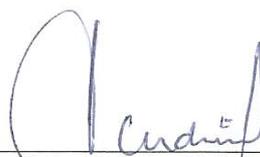
JÚLIO DE ASSIS COSTA

**INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA: LOGÍSTICA PARA SERVIÇO A
CLIENTES NO EXTERIOR**

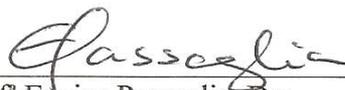
Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre Profissional em Engenharia Civil** na área de Infraestrutura e Gerência Viária com ênfase em Transportes, no Programa de Pós Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal de Santa Catarina.

Profª. Janaíde Cavalcante Rocha, Dra.
Coordenadora do Programa de Pós Graduação

Banca Examinadora:



Prof. Jucilei Cordini, Dr.
Orientador/UFSC



Profª Eunice Passaglia, Dra.
UFSC/PPGEC

Prof. Sidnei Vieira Marinho, Dr.
UNIVALI



Prof. João Carlos Souza, Dr.
UFSC

Florianópolis
2009

“Dias inteiros de calma, noites de ardência, dedos no leme e olhos no horizonte. Um tempo em que aprendi a entender as coisas de mar, a conversar com as grandes ondas e não discutir com o mau tempo. A transformar o medo em respeito, o respeito em confiança. Descobri como é bom chegar quando se tem paciência. E para se chegar onde quer que seja, aprendi que não é preciso dominar a força, mas a razão. É preciso antes de mais nada, querer.”

Amyr Klink

(Cem Dias Entre Céu e Mar)

“À minha querida mamãe Cecília conhecida como (*Xica*) pelos os mais próximos, pelo carinho, alento, afeto e sabedoria”.

“Ao meu pai, Expedito (*in memória*) pelo o orgulho de minhas conquistas e sempre acreditando em mim”.

“À minha amada esposa Deise, pelo incentivo, paciência e apoio incondicional nas horas difíceis na organização de nossas vidas e viabilização de nossos sonhos”.

“Ao meu adorável filho Juan Gabriel, pelo carinho e compreensão nas minhas ausências temporárias durante minha dedicação às pesquisas”.

“Aos meus irmãos Nelson, Robson e Ronaldo, e respectivas esposas Nádia, Sayonara e Sheila que mesmo distantes de minha vida acadêmica, sempre torceram por mim”.

“Aos queridos sobrinhos Fernanda, Kênia, Kilder, Kayse e Diego aos quais sempre me inspiro com sua jovialidade e força para acreditar no futuro”.

“Aos meus sogros Vanilda e Miltinho, e cunhado Jonatha, pelo apoio e carinho durante toda a minha caminhada”.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por me conceder o privilégio da vida e possibilitar a transformação dos meus sonhos em projetos e estes em realizações.

Ao meu orientador, Professor João Carlos Souza, profissional competente e dedicado, que acreditou em meu trabalho e me acolheu de forma carinhosa, tornando o desafio do mestrado mais agradável.

À Fiat Automóveis S/A, pela a oportunidade da pesquisa em um dos ambientes mais ricos e favoráveis ao desenvolvimento profissional, que a muitos tem contribuído para a inovação, competitividade e respeito às pessoas e ao meio ambiente.

À Universidade Federal de Santa Catarina, instituição que transformou meu trabalho num campo “fértil” para um aprendizado constante, numa perspectiva de cooperação como prática vivenciada.

Aos professores do Mestrado, pela riqueza de conteúdo, cooperação e trocas, em especial ao professores João Carlos e Jucilei que atuaram de forma definitiva para a convergência de minhas idéias.

À Silvana Rizzioli, responsável pelo “Instituto de Competências Empresariais”, pela colaboração, apoio e confiança à minha proposta de pesquisa, que tem se destacado como principal “ícone” para o desenvolvimento dos profissionais do Grupo Fiat.

A todos os funcionários do “Departamento de Vendas do Mercado Externo”, em especial aos Srs. Rodolfo Hauck, Antônio Faria, Paulo Lodi e Saulo Lima, pelo incentivo e colaboração e outros que me ajudaram de alguma forma nesta dissertação.

Aos Srs. Ednaldo Garcia e Álvaro Bittar do “Departamento de Peças e Acessórios” pelos esclarecimentos aos processos de programação e exportação de pós-venda.

Aos colegas de mestrado, que em muitos momentos me mantiveram focado no meu objetivo, transmitindo-me apoio irrestrito durante esta jornada.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, ajudando-me ou simplesmente apoiando-me na realização deste sonho.

RESUMO

COSTA, Júlio Assis. **Indústria automobilística: logística para serviço a clientes no exterior**. 2009, 103f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Civil) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, UFSC, Florianópolis.

A presente dissertação analisa os fatores que, na indústria automobilística, mostram-se mais relevantes no planejamento logístico para atender clientes no exterior. Tal objetivo evidencia o tipo de pesquisa realizada, que se caracteriza como sendo exploratório-descritiva, seguindo o método do estudo de caso. Para melhor compreensão deste trabalho, analisou-se um caso na indústria automobilística, referente ao processo de exportação de peças para reposição da Fiat Automóveis S/A. (FIASA) para um de seus principais importadores, a Venezuela. Os resultados deste estudo permitiram afirmar que as transformações ocorridas no planejamento logístico encontram-se ligadas ao gerenciamento da cadeia de suprimentos, envolvendo e integrando os processos-chave do negócio desde o usuário final até a fonte de fornecimento, compreendendo produtos, serviços e informações que agregam valor tanto para o exportador como o importador, de forma que todos os envolvidos saiam ganhando. Concluiu-se que, com a inclusão do cliente no planejamento logístico da Fiat, passou a haver contribuições mútuas de transparência e fidelidade, formando uma aliança estratégica. Além disso, ficou evidente que os negócios de vendas e assistência técnica são uma opção incentivada pelo “Departamento de Negócios de Mercado Externo”, da mesma forma que já acontece no mercado brasileiro, porém, quanto às dificuldades e criticidades de abastecimento, o serviço de pós-venda da Fiat se propôs a diminuir seus impactos por meio do planejamento logístico. Esse planejamento no serviço de pós-venda da Fiat tem como meta a integração das atividades de logística, com aumento de níveis de serviços conjugado com redução de custo e prazos de entrega, convergindo na criação de valor para o cliente importador e, em consequência, a fidelização da marca. Por fim, mostra a importância da fidelização e da construção e manutenção de relacionamentos com clientes da empresa, tendo o planejamento logístico como uma ferramenta importante para o aprimoramento contínuo do nível de serviço.

Palavras-chave: Cadeia de Suprimentos; Planejamento Logístico; Serviço Pós-Venda.

ABSTRACT

COSTA, Júlio Assis. **Automobile industry: logistic services for overseas customers**. 2009. 103 pp. Dissertation (Masters in Civil Engineering). Post-Graduation Program in Civil Engineering, UFSC, Florianópolis.

The present dissertation analyses the most relevant factors in terms of logistic planning designed to meet the demands of overseas customers in the automobile industry. This objective highlight the kind of research done, which characterize as being explored-descriptive following the method of study of case. To better understand this work, a case study on the export process of replacement parts of Fiat Automobiles (FIASA) to Venezuela, one of its main clients, was analyzed. The results of this work let us affirm that the transformations occurred in the logistic planning are connect to the supply chain management involving and integrating the key processes in the business from the final user to the supply source, including products, services and information which create added value for the importer and exporter, to the benefit of everyone. It was concluded that as the client was included in Fiat's logistic planning, there were mutual contributions of clearness and trustworthiness, forming a strategic alliance. Besides, it was evident that the sales and technical support services are options encouraged by the Department of External Markets Business in the same way as it occurs in the Brazilian market, although with difficulties and supply criticality, whose impacts the post-sales service of Fiat proposes to diminish through logistic planning. Such post-sales planning aims at integrating the logistic activities with a raise in the service level conjoined with a cost and delivery dates reduction, resulting in generating value for the client and, consequently, brand fidelization. Finally, it shows the importance of the fidelization and of the construction and maintenance of relationships with customers in the company, tends the planning logistic as an important tool for the improvement continuous of the service level.

Key words: Chain Supply; Logistic Planning; Post-Sale Service.

LISTA DE FIGURAS, QUADRO E TABELAS

Figura 1 Da estrutura de valor para o cliente à estrutura de valor do cliente	25
Figura 2 A cadeia de valor segundo Porter	28
Figura 3 Balanceamento de custos de um sistema logístico.....	52
Figura 4 Mercado Venezuela <i>versus</i> vendas Fiat	66
Figura 5 Macrofluxo de pedidos de peças para reposição na Venezuela	80
Figura 6 Processo operativo do planejamento logístico	85
Figura 7 Estruturação da rede.....	88
Quadro 1 Dados socioeconômicos da Venezuela.....	69
Tabela 1 Participação (%) faturamento peças reposição	16
Tabela 2 Exportações do Brasil para a Venezuela.....	78

LISTA DE ABREVIATURAS

ABIMAQ	Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos
ALCA	Área de Livre Comércio das Américas
AQQ	Análise Qualitativa e Quantitativa dos Estoques
CADIVI	Comissão de Administração de Divisas da Venezuela
CBU	<i>Completely Built-Up</i>
CKD	<i>Completely Knocked Down</i>
CLV	<i>Customer Lifetime Value</i> (Valor do Cliente por Toda a Vida).
CQT	Controle de Qualidade Total
DFI	Distribuição Física Internacional
FAVCA	Venezuela C.A.
FCC	Fundo Cristão para Crianças
FIASA	Fiat Automóveis S/A.
GATT	<i>General Agreement on Tariffs and Trade</i> (Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio)
GMD	Gestão de Materiais Diretos
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
MILCO	<i>Ministerio de Industrias Ligeras y Comercio</i>
NAFTA	<i>North American Free Trade Agreement</i> (Tratado Norte-Americano de Livre Comércio)
NSA	Nível de Serviço Assistencial
OMC	Organização Mundial de Comércio
OSL	Operação de Serviços Logísticos
P&A	Peças e Acessórios
PCP	Planejamento e Controle de Produção
PDVSA	<i>Petróleos de Venezuela Sociedad Anonima</i>
PMBH	Prefeitura de Belo Horizonte
PSLs	Prestador de Serviços Logísticos
RH	Recursos Humanos
RS	Responsabilidade Social
SAC	Serviços de Apoio ao Cliente
SIM	Sistema Informativo de Marketing

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Tema e problema	13
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Geral	18
1.2.2 Específicos	18
1.3 Justificativa	19
1.4 Limitações do estudo	21
1.5 Estruturação do trabalho	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 Valor e satisfação do cliente	23
2.2 Competitividade	29
2.2.1 Organizações competitivas	29
2.2.2 Importância e conceituações de competitividade	31
2.3 Logística	34
2.3.1 Importância e conceituações	34
2.3.2 Objetivos da logística de mercado	36
2.3.3 Competitividade sustentada na cadeia logística	39
2.3.4 Estratégia logística	41
2.3.5 Planejamento logístico	44
2.4 Serviço ao cliente	47
2.4.1 Abordagens sobre serviços	47
2.4.2 Importância e conceituações	49
2.4.3 Classificação do serviço ao cliente	52
2.4.3.1 Pré-transação	53
2.4.3.2 Elementos de transação	54
2.4.3.3 Elementos de pós-transação	55
2.5 O serviço logístico	56
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	58
3.1 Tipos de pesquisas	58
3.2 Abordagem metodológica	58
3.3 Unidades de análise e observação	59
3.4 Coleta dos dados	59
3.5 Análise dos dados	60
4 ESTUDO DE CASO	62
4.1 Caracterização da empresa estudada	62
4.1.1 Apresentação da Fiat Automóveis S/A	62
4.1.2 O Departamento de Vendas do Mercado Externo	64
4.2 Planejamento logístico para atender clientes no exterior	64
4.2.1 O concessionário da Venezuela	65
4.2.1.1 Caracterização do concessionário	65
4.2.1.2 O processo de nomeação e seleção	67
4.2.1.3 Oscilações políticas da Venezuela	68

4.3 Comércio internacional.....	70
4.3.1 Oportunidade e desafios do comércio internacional.....	70
4.3.2 Sobre a logística internacional	74
4.4 Detalhamento do levantamento dos dados	77
4.4.1 Valor do cliente.....	77
4.4.2 Logística	78
4.4.3 Serviço ao cliente	80
4.4.4 Serviço logístico	81
4.5 A relação logística e serviço ao cliente da Fiat Automóveis.....	82
4.5.1 O modelo logístico integrado de atendimento a clientes	82
4.6 Fatores dificultadores e facilitadores na relação entre exportador e importador	83
4.7 Planejamento logístico no serviço de pós-venda	84
4.7.1 Processo operativo do planejamento logístico da Fiat Automóveis.....	84
4.7.2 Funcionalidade do serviço pós-venda	87
4.8 Verificação dos resultados	87
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	90
5.1 Conclusão	90
5.2 Recomendações	93
REFERÊNCIAS.....	95

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e problema

A economia mudou muito na última década e final do milênio. De acordo com Christopher (2000), os novos produtos e tecnologias, globalização de mercados, abertura econômica, avanço da ciência da informação, a postura dos consumidores frente ao mercado, ganhos em produtividade, aumento da concorrência e competitividade das empresas e comoditização de produtos e serviços são as variáveis desse mercado.

O ambiente competitivo das empresas está se tornando cada vez mais disputado (CHING, 2001), fazendo com que a busca por melhorias no processo se dê em várias direções.

A cada dia, as empresas que estão em busca de mais competitividade vêm sofrendo pressão para reduzir seus custos e melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, fazendo com que os administradores sejam mais criativos nas suas estratégias.

A estratégia competitiva de uma empresa define “suas atividades comerciais, a forma de operar essas atividades e, particularmente, a forma de diferenciar seus produtos e serviços daqueles oferecidos pelos concorrentes” (PRUSAK; MACGEE, 1999, p. 21).

As empresas de sucesso adotarão estratégias muito mais amplas e integradas, definindo as relações entre fornecedores, distribuidores e clientes, buscando parcerias ao longo de toda essa cadeia. Segundo Kotler (2000a), elas se anteciparão às necessidades dos seus clientes, inovando em seus negócios e tendo cautela em relação ao ambiente externo.

As mudanças afetam os negócios, exigindo a superação do modelo tradicional de prestação de serviço presente nas empresas. Sérios desafios, pois, apresentam-se, cuja implicação parece ser a busca da modernização, tanto gerencial como produtiva.

Para Morgan (1996), o processo de mudança tradicionalmente é tido como um problema de alteração de tecnologias, estruturas, habilidades e motivações dos

profissionais. A mudança efetiva depende das transformações nas imagens que devem guiar as ações. Essa linha de argumentação tem como fundamento a ideia de que, para as empresas serem competitivas ou para que simplesmente continuem existindo, devem ser permeáveis ao meio ambiente, isto é, devem perceber os sinais ambientais e tê-los como referencial para o desenvolvimento de suas atividades. Por isto, a habilidade dos gerentes para reconhecer, interpretar e implementar constantemente os requisitos emergentes nos processos e modos organizacionais que adotam é vista como importante atitude para a sobrevivência organizacional às condições competitivas (PORTER, 1989).

Destaca-se, neste cenário, a logística anteriormente utilizada como uma ferramenta operacional envolvendo o transporte, o manuseio de bens e mercadorias e o controle de estoques, ganhando nova dimensão. A logística, em outras funções operacionais, assume crescente importância como um mecanismo estratégico na nova gestão empresarial, integrando fornecedores, empresa, clientes e o mercado. Ela gera uma sinergia em que todos estejam alinhados segundo uma estratégia ou propósito comum, buscando uma vantagem competitiva que garanta seu crescimento e participação no mercado.

De acordo com Porter (1989, p. 23), "o instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e encontrar maneiras de identificá-la é a cadeia de valores, que divide uma empresa nas atividades distintas que ela executa no projeto, produção, marketing e distribuição de seu produto."

Assim, as transformações dos anos 90 têm como instrumento de mudanças e diferencial competitivo a logística como estratégia e operação, bem como de novas práticas de planejamento.

No momento atual, têm-se observado as diversas intervenções logísticas em todos os segmentos da cadeia, com o objetivo de reduzir tempo e custo nos processos de movimentação, armazenagem, embalagem, estoque e transporte, além dos custos de gestão.

As mudanças na logística de uma empresa envolvem também os profissionais, pois implicam novas formas de encarar tanto os que nela estão (profissionais) quanto as partes externas (clientes, fornecedores e comunidade de modo geral).

Em relação ao serviço ao cliente, estes sofrem modificações cada vez mais velozes, passando a exigir respostas também mais rápidas para as empresas se

manterem competitivas. O recrudescimento nas exigências dos clientes pode ser percebido quanto à qualidade dos produtos e à agregação de valor ao consumo. As empresas passam a competir por mais participação no mercado diante do aumento da concorrência e as premências de uma logística mais eficiente e eficaz como vantagem para se tornarem competitivas e participarem de um mercado cada vez mais exigente e excludente.

Sendo a criação de valor o objetivo principal do serviço ao cliente, as empresas vêm cada vez mais se focando em atividades que efetivamente contribuem para manter e conquistar o cliente. Tais atividades se baseiam na expectativa econômica do cliente (preço que o cliente paga para obter um produto ou serviço) ou na percepção de satisfação, que, apesar de subjetiva, muito contribui para a fidelização a uma marca, produto ou empresa (FIGUEIREDO, 2003).

Para obter-se essa satisfação, tem-se nas atividades de logística uma das mais necessárias aos diversos atributos valorizados pelos clientes e, particularmente, quando a abordagem sobre serviço ao cliente refere-se a um cliente importador (LAVALLE, 2006).

Segundo o autor, o importador está inserido em um mundo globalizado cada vez mais competitivo, acessível às diversas formas de proposta por parte de exportadores (fornecedores), com produtos e serviços de toda a parte do mundo. O seu objetivo muitas vezes não visa a uma contínua relação do negócio entre as partes, mas simplesmente uma venda pontual sem vínculo, corresponsabilidades e senso de parceria.

Um cliente importador, além de suas dificuldades político-sociais, culturais e estruturais, tenta, de alguma maneira, minimizar os principais impactos da falta de planejamento logístico nas suas importações, uma vez que isso afeta diretamente o sucesso de seu negócio.

Especificamente no setor automobilístico, percebe-se que, em função do aumento das expectativas de vendas para o mercado venezuelano (TABELA 1), torna-se necessário um planejamento logístico nas negociações feitas pelo setor de exportação (vendas mercado externo) e o acompanhamento, junto ao importador, da performance de entrega de materiais (peças para reposição).

A Venezuela foi escolhida como objeto de estudo por apresentar potencial de expansão de mercado, além de um expressivo histórico de mudanças de estratégia por parte da Fiat Automóveis S/A (FIASA). Foi observado, desde o início das

operações, em 1954 – quando a empresa iniciou-se como exportadora de veículos prontos CBU, passando a produzir localmente em 1986 e retornando às exportações de veículos prontos em 1999 – que se tratava de um mercado no qual as oportunidades de negócios nunca foram descartadas.

Tabela 1 - Exportações do Brasil para a Venezuela

PRODUTO	VALOR (1)	PARTICIPAÇÃO NO TOTAL (2) em %
Veículos e autopeças	510	23,0
Telefonia	336	15,2
Aves	99	4,5
Alimentos	57	2,6
Pneus	37	1,7
Ferro e aço	35	1,6
Alumínio	33	1,5
Máquinas e equipamentos	28	1,3
Bebidas	25	1,1
Carne bovina	17	0,8
Álcool	16	0,7
Equipamento ferroviário	15	0,7
Eletrodomésticos	12	0,5
Borracha	12	0,5
Aparelhos elétricos	12	0,5
Outros	972	43,8

Fonte: Comércio exterior (2009, p.1)

Notas: (1) Em milhões de dólares FOB (2) Participação no total das exportações Brasil-Venezuela.

Em relação aos pedidos, quanto mais forem feitos pelo importador para exportação na modalidade aérea (custo mais caro), é sinal de que o processo apresenta vulnerabilidades. Na maioria das vezes em que se atende um pedido na modalidade aérea, o custo da peça chega ao concessionário da Venezuela bem mais caro do que se fosse no modal marítimo. Em consequência, esse custo é repassado ao cliente interno na Venezuela, o que facilita a “perda” de competitividade perante outras marcas.

No início dos anos 90, evidenciou-se claramente como a falta de uma estratégia de planejamento logístico do serviço de pós-venda torna previsível a inviabilidade de um projeto por parte das empresas da indústria automobilística. Segundo Souza (2003), naquele momento o Brasil se modificou, abrindo o mercado

automobilístico nacional aos concorrentes estrangeiros. Com a chegada dos primeiros veículos importados no mercado brasileiro, produzidos na Rússia, verificou-se a falta de uma estratégia de planejamento logístico eficaz, tornando esses produtos menos competitivos e atraentes, principalmente diante da necessidade de reparo ou serviço de pós-venda.

E é exatamente esta estratégia que é abordada, na visão do exportador, com o objetivo de melhorias nos volumes de exportação, baseados em uma sólida estrutura de continuidade de abastecimento de peças de reposição, fazendo com que haja confiança e continuidade na atração de um cliente por um produto.

Segundo Souza (2003, p. 1), “a relação exportador e importador repercute num considerável comprometimento das partes em relação a vários fatores, tais como assessoria, assistência técnica, partes e peças de reposição, garantias, entre outros aspectos.”

Para melhor compreensão deste trabalho, analisou-se um caso na indústria automobilística, referente ao processo de exportação de peças para reposição da Fiat para um de seus principais importadores, a Venezuela, relação esta que teve crescimento de cerca de 50% nas exportações em relação ao ano de 2005, com tendência a aumento no *share* de mercado automobilístico naquele país (FIAT, 2008b).

É importante destacar que esse resultado se deu com base no discernimento durante a análise dos procedimentos logísticos de exportação para a Venezuela, na elucidação por parte da Fiat, empresa com experiência no comércio internacional, em eliminação de “gargalos” e adoção de procedimentos que foram e estão em execução nesta relação comercial.

Assim, as empresas do setor automobilístico são marcadas por inúmeras mudanças na logística, mudanças no perfil do consumo, tecnologias inovadas, planejamento logístico, o que impulsionou e pressionou as empresas a reverem sua posição competitiva no mercado e principalmente suas prioridades no comércio internacional. Neste sentido, é o planejamento logístico que, se integrado, conduz a relação comercial ao sucesso, marcando importante diferencial competitivo.

Considerando todas essas mudanças ocorridas no ambiente de logística nos últimos anos, destacam-se três pontos principais: a) a criação de valor para o cliente; b) a relação logística e serviço ao cliente; c) e o planejamento logístico no serviço de pós-venda para garantir às empresas do setor automobilístico sua competitividade,

seu crescimento e, principalmente, a obtenção de melhores resultados planejados(FIAT, 2008b).

Nesse contexto, a utilização adequada de estratégia de planejamento logístico do serviço de pós-venda torna-se primordial para a melhoria da relação comercial entre exportador e importador. E a questão que se apresenta é: “quais os fatores que se mostraram mais relevantes no planejamento logístico para o setor automobilístico, enfatizando-se aquele que mais interferiu no serviço ao cliente?”

Para a pesquisa, foi utilizada a experiência do pesquisador em situação de trabalho, vivenciada em mais de 20 anos de experiência em processos de exportação de veículos e peças da marca Fiat para clientes no exterior, com a visão sistêmica de todo o processo de logística internacional. O pesquisador levantou um problema sobre o qual as informações disponíveis eram insuficientes e que constituiria o ponto de partida do trabalho.

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Analisar os fatores que, na indústria automobilística, mostram-se mais relevantes no planejamento logístico para atender clientes do país Venezuela, dentre eles: deficiência do serviço, serviços ao cliente, benefícios, respeito e serviço pós-venda.

1.2.2 Específicos

A partir do objetivo geral, ressaltaram-se os seguintes objetivos específicos:

- analisar a relação logística e serviço ao cliente como forma de identificar os principais fatores relevantes à criação de valor para o cliente importador;
- descrever os aspectos logísticos dificultadores e facilitadores entre o exportador e importador, visando identificar nos processos questões a serem ajustadas na relação comercial;

- verificar de que modo o planejamento logístico no serviço de pós-venda tem sido utilizado nas atividades de logística da empresa na busca de diferenciação dos níveis de serviços;
- fazer um estudo de caso em um concessionário, baseado na Venezuela, levando em conta as oscilações da política de importações daquele país.

1.3 Justificativa

Os desafios das empresas do setor automobilístico não permitem supor que a demanda para os seus serviços será mantida em patamares que viabilizem o seu negócio. Reter os atuais clientes e buscar novos é uma tarefa incessante que deve estar apoiada em tecnologia diferenciada, em baixos custos e, sobretudo, em novos e atraentes serviços ao cliente. O raciocínio estratégico deve ser permanente, na busca de soluções duradouras e com diferenciais.

O serviço ao cliente é cada vez mais valorizado, tanto pelos consumidores finais quanto pelos clientes institucionais, pois apenas bons serviços e bons preços não são suficientes para atender às exigências de uma transação comercial. Isto porque, embora serviços e preço sejam fatores essenciais, outros fatores como a rapidez na entrega, planejamento, bom atendimento, ausência de falhas, entre vários outros itens, criam valor ao reduzir os custos e aumentar a vantagem competitiva da empresa.

Uma empresa do setor automobilístico, para ter sucesso, não é diferente das outras, deve ter planejamento logístico, estabelecer seus objetivos e desenvolver estratégias, bem como prever a alocação de recursos financeiros, materiais e humanos para as metas traçadas.

O planejamento logístico no serviço de pós-venda da empresa tem como meta a integração das atividades de logística, com aumento de níveis de serviços conjugado com redução de custo e prazos de entrega, convergindo na criação de valor para o cliente importador e, em consequência, atingindo a fidelização da marca.

Portanto, para que a empresa realmente se torne competitiva em função do planejamento logístico, faz-se necessária a aplicação de ferramentas que possibilitem fornecer serviços de qualidade perceptíveis pelos clientes e que haja monitoramento a partir de avaliação sistemática do processo.

Neste âmbito, a contribuição do exportador ao importador quando este consegue identificar nos processos questões a serem ajustadas faz com que a relação comercial supere as expectativas do cliente.

É nesse panorama que está inserido o estudo, na evolução no relacionamento entre exportador e importador na ótica de aperfeiçoamento do comércio internacional, tendo-se o planejamento logístico para os serviços de pós-venda. O objetivo principal é, por meio da participação do exportador, criar valor para o cliente não só na relação comercial, mas principalmente na manutenção dos negócios entre as partes. A finalidade é que os desejos do cliente sejam satisfeitos e o serviço de pós-venda se transforme em serviço de pré-venda, atribuindo ao planejamento logístico um aliado ao desafio competitivo na continuidade do comércio internacional.

O estudo se justifica na medida em que mostra a importância do exportador no auxílio ao importador para que questões de planejamento logístico como: estoques, pedidos, *incoterms*, modalidades de transportes internacionais, gargalos logísticos (tanto na origem quanto no destino) e outros “entraves” possam ajudar e que as *after market* (peça de reposição) não sejam objeto de perda de competitividade no mercado interno venezuelano.

Outro ponto importante que sobressai no debate são as mudanças de alguns paradigmas no que diz respeito à relação de comércio, em que a relação comercial passa a ter o foco não só no ato da venda, mas também nos processos que contribuam para a continuidade e evolução dos negócios.

Em decorrência disso, o planejamento logístico será estudado desde o recebimento do pedido até a entrega ao cliente, mostrando de forma objetiva os pontos a serem focados para a integração dos procedimentos logísticos inerentes ao comércio internacional de produtos, que neste estudo serão as peças para reposição *after market*. Salienta-se, ainda, que há certa negligência por parte de alguns exportadores no que se diz respeito à importância dada a seus clientes no quesito pós-venda.

Reconhecida a importância do serviço ao cliente, torna-se primordial para a empresa estudar um pouco mais a importância do planejamento logístico no atendimento pós-venda, como instrumento de convergência entre a logística, serviço ao cliente e competitividade. Para entender este vínculo, será aprofundado cada um desses temas, utilizando-se visão crítica e sistêmica, porém realista,

principalmente sob a ótica do exportador, unindo conceitos e estudos realizados por autores em cada uma das diretrizes.

O estudo de caso sobre a Fiat torna-se também importante quando se analisam os fatores mais relevantes no planejamento logístico para atender os atuais e futuros *players* no comércio exterior, quanto a um novo foco, objetivando o aumento de competitividade do cliente, que certamente será revertido em duradoura relação comercial.

Com base no exposto e considerando que a empresa utiliza-se de diferentes clientes no exterior, surge o interesse em efetuar o estudo sobre um concessionário da Venezuela, levando em conta as oscilações da política de importações do país.

A importância do comércio internacional, explorando a importância do planejamento logístico na minimização de desperdício de tempo e recursos, é inegável; entretanto, percebe-se que existem aspectos logísticos que dificultam a relação entre o exportador e o importador.

Em nível da academia, realça-se alguma carência de trabalhos e discussão sobre o tópico planejamento logístico, apesar da existência de trabalhos correlatos e com temas próximos. Nesse sentido, deseja-se que as questões aqui tratadas possam estimular debates e um fluxo sempre contínuo de produção intelectual na área.

1.4 Limitações do estudo

Levando-se em consideração a amplitude do assunto e a significativa quantidade de processos existentes na empresa, a pesquisa limitou-se ao planejamento logístico, desviando-se algumas vezes com a finalidade de mostrar o contexto.

Outra limitação é a não-divulgação de assuntos como volumes, valores e aqueles considerados estratégicos pela empresa. Não é detalhada a inclusão de todos os passos existentes no processo de planejamento logístico, que no caso apenas poderiam aumentar a complexidade, não interferindo no resultado da pesquisa.

O foco do estudo está nos aspectos logísticos dificultadores e facilitadores entre o exportador e o importador, a serem ajustados na relação comercial; outras áreas da empresa estão fora do escopo.

1.5 Estruturação do trabalho

Para atender aos objetivos propostos neste estudo, a estruturação do trabalho constitui-se primeiramente por esta introdução.

No segundo capítulo, inicia-se o referencial teórico com foco nas principais abordagens sobre o tema escolhido. Inicialmente, acentua-se a criação de valor para o cliente. Em seguida, apresentam-se organizações competitivas e competitividade. Dando continuidade, descreve-se a logística com foco no planejamento logístico. Por fim, abordam-se alguns aspectos sobre serviço, com foco no cliente e na logística.

O terceiro capítulo estabelece a metodologia do trabalho, destacando-se a abordagem do estudo, tipo de pesquisa, universo e amostra, o detalhamento da coleta de dados e a análise das variáveis.

No capítulo quarto descreve-se o estudo de caso. Primeiramente, apresenta-se a Fiat Automóveis S/A e o Departamento de Vendas do Mercado Externo, com foco no país Venezuela. O planejamento logístico para atender clientes no exterior da empresa é relatado a seguir, que se inicia com a apresentação do concessionário, levando-se em conta as oscilações da política de importações da Venezuela. Em seguida, analisa-se o comércio internacional, suas oportunidades e desafios. Mostram-se, ainda, a relação logística e o serviço ao cliente, bem como os aspectos logísticos dificultadores e facilitadores entre o exportador e o importador. Também se descreve de que modo o planejamento logístico no serviço de pós-venda tem sido utilizado nas atividades de logística da empresa.

Finalmente, no quinto capítulo, listam-se as conclusões da dissertação e recomendações para futuros trabalhos de pesquisa sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo traz o referencial teórico, com foco nas principais referências sobre o tema estudado. Inicialmente, menciona-se a criação de valor para o cliente. Em seguida, trata-se das organizações competitivas e competitividade. Dando continuidade, descreve-se a logística com foco no planejamento logístico. Por fim, identificam-se alguns aspectos sobre serviço, com foco no cliente e na logística.

2.1 Valor e satisfação do cliente

A chave para aumentar os lucros é gerenciar um ciclo virtuoso de lealdade, aprendizado e criação de valor. Ou seja, para se chegar ao sucesso por meio do valor do cliente é necessário que a empresa também crie valor com o propósito de fidelizá-lo, determinando os benefícios que os consumidores de um segmento de mercado-alvo desejam e como percebem o valor relativo das ofertas dos concorrentes (KOTLER, 2000a).

Para Csillag (1995, p. 62):

Análise do valor é o esforço organizado, dirigido para analisar as funções de bens e serviços para atingir aquelas funções necessárias e características essenciais da maneira mais rentável. É um método de competitividade organizacional e criativa, visando à satisfação completa das necessidades na utilização de um produto, processo ou serviço, através de procedimentos específicos de concepção ou reconcepção, sendo ao mesmo tempo funcional, econômico e multidisciplinar.

O valor somente é criado se um produto tem a capacidade de satisfazer as necessidades em constante evolução e mutação do cliente (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001).

Sheth e Sobel (2001 *apud* OLIVEIRA, 2005, p. 37) argumentam que “o cliente se orienta por necessidades e desejos que, quando satisfeitos, consolidam seu conceito de valor percebido e de qualidade.”

Woodruff (1996) argumentam que um produto somente tem valor quando as consequências de uso estão alinhadas com os objetivos e as necessidades do cliente, expressas em atributos de valor.

Na visão de Oliver (1996 *apud* OLIVEIRA, 2005, p.31), o valor do cliente “pode ser visto como um tipo específico de operação comparativa pós-compra.” Para o autor, a percepção de valor “é um antecedente da satisfação, que, derivada da percepção de qualidade, acaba por alimentar o próprio montante de valor que o consumidor atribui a determinado item.”

O conceito de valor do cliente, em seu aspecto qualitativo, representa “um dos construtos que melhor explicam comportamento do cliente; e seu conhecimento um dos melhores meios de se diferenciar produtos” (LEÃO; MELLO, 2008, p. 2). Porém, quando algum tipo de diferenciação é acrescentado ao produto, os clientes passam a dispor de mais alternativas, valorizando alguns produtos mais que outros. A agregação de qualidades gera a diferenciação de valor. Portanto, a soma do valor de referência com o valor da diferenciação resulta no valor de troca ou valor econômico para o cliente (NAGLE; HOLDEN, 2003).

Para obter os melhores resultados financeiros com os clientes, Rust, Zeithaml e Lemon (2001, p. 65) sugerem um modelo que leve em conta o valor do cliente, traduzindo-se em “um mecanismo inovador, representando um modo inteiramente diferente de ver a lucratividade da empresa e, portanto, de ver os clientes, o marketing, o gerenciamento de informações e a estratégia”. Esse modelo requer a modernização de algumas abordagens estratégicas mais aceitas, entre elas a da mensuração de resultados conforme a participação de mercado. Indo mais adiante, os autores ressaltam que muito mais relevante do que estratégias como essa é a participação da empresa no *Customer Lifetime Value* – CLV (Valor do Cliente por Toda a Vida).

Nesse escopo, o que é denominado de valor do cliente deve ser percebido não somente em termos da lucratividade atual do cliente, mas também em relação aos retornos financeiros que ele proporcionará à empresa, ao longo do tempo de toda a sua “vida útil” de consumo. Isso significa que, além de considerar o desempenho atual de seus produtos, a empresa precisa levar em conta o desempenho futuro de suas relações com os seus clientes.

Essa importante diferenciação pode ser representada pela Figura 1. Inicialmente, a empresa identifica o consumo de valor para o cliente construindo a estrutura de valor para o cliente.

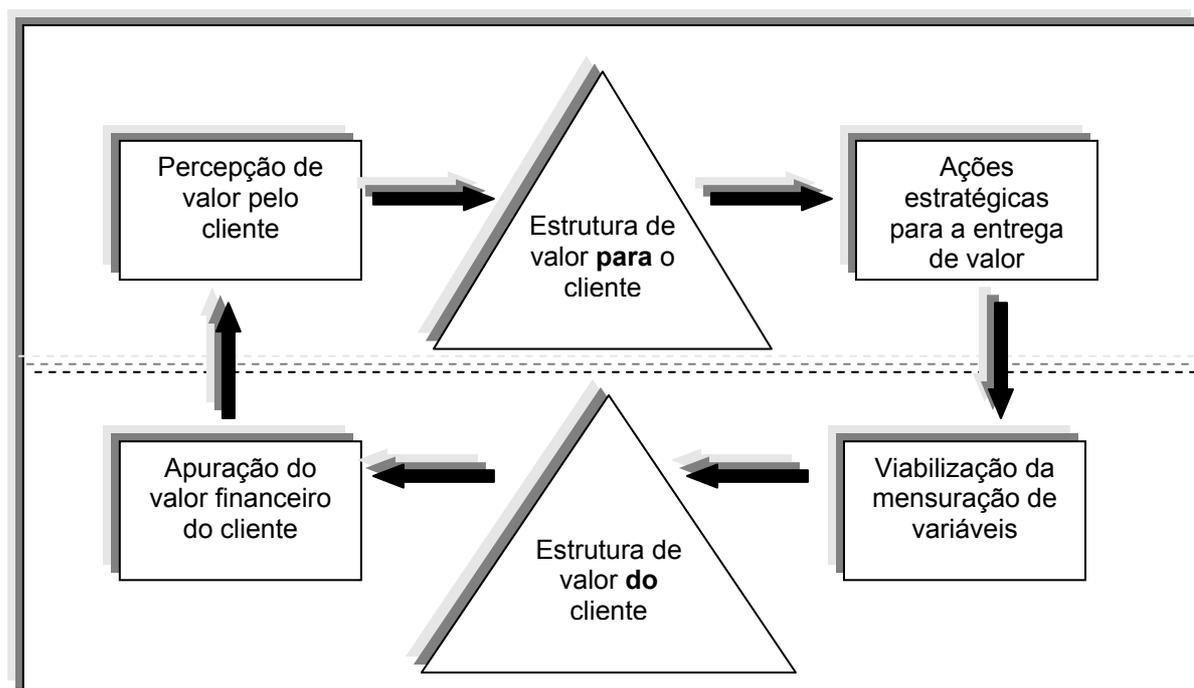


Figura 1 – Da estrutura de valor para o cliente à estrutura de valor do cliente
 Fonte: Adaptado de Rust, Zeithaml e Lemon (2001).

Explicitando o modelo de Rust, Zeithaml e Lemon (2001), são três as dimensões de fatores acionáveis que contribuem para a formação de uma conexão definitiva entre a empresa e o cliente: valor do valor, valor da marca e valor de retenção. Trata-se, na realidade, de um novo arranjo esquemático para reunir construtos afins disponíveis na literatura em novas dimensões, com vistas a propiciar uma visão holística da importância de como a percepção de valor pelo cliente é relevante para as estratégias organizacionais.

A primeira das macrodimensões – o valor do valor – significa uma avaliação objetiva feita pelo cliente, da utilidade de uma marca, com base naquilo que é dado em troca do que é recebido, na forma de qualidade, preço e conveniência.

Já o valor da marca é uma avaliação intangível feita pelo cliente e é definido em termos de efeitos de marketing atribuíveis unicamente à marca e seus valores agregados. A marca tem importante papel na formação do valor do cliente, pois desenvolve consciência por meio do *mix* de comunicação, mídia e mensagem, o que atrai o cliente e com ele desenvolve conexões emocionais fundamentais para se lembrar da empresa ou do produto no momento de recomprar. Esse fenômeno também decorre de uma atitude do cliente em relação à marca, bem como da

percepção da ética da marca pelo cliente.

O terceiro e último desses valores é o de retenção, explicado pela tendência do cliente a permanecer leal a uma marca num plano superior às avaliações objetivas e subjetivas que faz a respeito dela. Seu papel é maximizar a probabilidade de o cliente retornar para novas compras, maximizar o tamanho dessas compras futuras e minimizar a probabilidade de que ele venha a comprar de um concorrente.

De posse dessa informação, atua estrategicamente para oferecer o valor desejado, por segmento de cliente. Evoluindo, cria condições para as variáveis necessárias à mensuração do valor do cliente, a exemplo da participação esperada da empresa nos negócios do cliente. A partir desse ponto, forma-se a estrutura de valor do cliente, com a concomitante apuração do valor do cliente, proporcionando informações valiosas para novas ações estratégicas visando fazer ajustes entre a oferta de valor e o retorno estimado do cliente. Esse fluxo é cíclico em função de alterações nas percepções do cliente, não só por motivos intrínsecos, como também por força de mudanças ambientais.

Rust, Zeithaml e Lemon (2001) se referem aos fatores acionáveis como aqueles que devem merecer ações estratégicas, a partir da percepção do cliente em termos de agregação de valor, em relação aos concorrentes e à própria empresa, em seu conjunto, ou seja, o valor para o cliente. A partir do mapeamento do que o cliente-alvo mais valoriza, a empresa adota ações com vistas a elevar o valor do cliente. Esses três construtos – valor do valor, valor da marca e valor de retenção – se influenciam mutuamente e, funcionando de forma integrada, compõem a estrutura de valor para o cliente.

Webster (*apud* ROSA JÚNIOR, 2003) sugere alguns processos metodológicos para definir, desenvolver e oferecer valor para os clientes:

- a) processos de definição de valor – são aqueles que capacitam a empresa a entender o ambiente em que ela opera melhor, como pesquisa de marketing, estudos de preferências e necessidades do cliente, comportamento de compra, uso do produto, entre outros, para entender seus próprios recursos e aptidões e para avaliar o valor que ela cria a partir de análises econômicas de sistema de uso dos clientes;
- b) processos de desenvolvimento de valor – criam valor por meio de uma corrente de valor, como estratégias de obtenção, desenvolvimento de novos produtos e serviços, projetos de canais de distribuição, seleção de

vendedores, desenvolvimento de estratégia de preços e, ultimamente, o desenvolvimento de proposta de valores para clientes;

- c) processos de oferecimento de valor – são aqueles que capacitam o oferecimento de valor para clientes, incluindo serviço de entrega, gerenciamento de relacionamento de clientes, gerenciamento de distribuição e logística, processos comunicativos, melhorias de produto e serviços, Serviços de Apoio ao Cliente (SAC) e penetração no campo da força de vendas.

A criação de valor para o cliente, de acordo com Figueiredo (2003, p. 33), está baseada na equação “resultados para o cliente decorrentes da compra do produto (+) qualidade percebida do processo de prestação do serviço logístico sobre preço que o cliente paga (+) custos para se obter o produto ou serviço”, tendo a logística um potencial para criar valor para o cliente, atuando em qualquer uma dessas variáveis.

A ideia de ver o cliente como uma unidade financeira é enfatizada por Blattberg e Deighton (1996 *apud* PINTO, 2003, p.32), os quais afirmam que:

As empresas devem buscar um equilíbrio entre a aquisição de novos clientes e a retenção dos clientes atuais e que, para encontrar esse ponto ótimo, é necessário utilizar o conceito de valor do cliente, específico para cada empresa. O ponto almejado é aquele no qual o valor do cliente atinge o máximo, ou seja, a máxima diferença entre a receita por ele proporcionada em determinado período de tempo e os custos para a sua aquisição e retenção.

Porter (1990, p. 35) estruturou a cadeia de valor como proposta para identificar as maneiras pelas quais as empresas possam criar valor para os clientes, baseando-se em que toda empresa pode ser representada por um conjunto de atividades que são realizadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o produto.

Quanto às atividades primárias, estas compreendem, na logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviços. As atividades de apoio são: infraestrutura, Recursos Humanos (RH), desenvolvimento de tecnologia e aquisição. Essas atividades, por sua vez, se interagem seguindo a linha de cinco categorias de inter-relações: produção, mercado, aquisição, tecnologia e infraestrutura.

Segundo Porter (1990), as inter-relações se consolidam da seguinte forma:

- inter-relação de mercado – abrange o compartilhamento de atividades primárias de valor envolvidas para atingirem o cliente e interagirem com ele, desde a logística externa até o serviço;
- inter-relação de produção – implica compartilhar atividades de valor, como logística interna e funções indiretas, além da manutenção e infraestrutura do local e desenvolvimento e tecnologia;
- inter-relação de aquisição – envolve a aquisição de insumos como matérias-primas básicas e peças de equipamento capital;
- inter-relação tecnológica – envolve compartilhar atividades de valor de desenvolvimento de tecnologia por toda a cadeia de valor; e, finalmente,
- inter-relação de infraestrutura – diz respeito à infraestrutura da empresa, inclusive atividades como gerência de recursos humanos, de contabilidade, financeira e jurídica.

A estruturação da cadeia de valor, segundo Porter (1990), é apresentada na Figura 2.



Figura 2 - A cadeia de valor segundo Porter
Fonte: Porter (1990, p. 39).

Assim, de acordo com Peixoto (2002, p. 38), “criar e sustentar valor passou a ser fator preponderante para que as empresas possam sobreviver em mercados competitivos”.

2.2 Competitividade

2.2.1 Organizações competitivas

O tema competitividade tem “sido presente na análise econômica do desempenho de empresas, indústrias e países da década de 1980 em diante”(ARMANDO; FISCHMANN, 2004, p. 2).

Raramente uma empresa atua sozinha em um mercado ou segmento. O usual é que as empresas tenham outras empresas concorrentes, que competem com elas pelos clientes. Para Porter (1991, p. 82-83), existe um ambiente competitivo que é definido como:

A troca interativa que tem lugar no mercado, influenciada por ações de marketing relativas a produtos que competem diretamente entre si, ações de marketing relativas a produtos que podem ser substituídos por um outro e outras ações de marketing para competir pelo mesmo poder de compra dos consumidores.

Competitividade significa a busca constante de fontes de lucros, seja mediante novos produtos, seja por meio do aumento da rentabilidade dos produtos atuais. Portanto, está associada à competição, à luta pela sobrevivência, especialmente quando os recursos essenciais à existência são raros na sociedade.

A competitividade, segundo Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995), se refere ao plano empresarial e diz respeito à capacidade da empresa em formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Nesse sentido, Rummler e Brache (1994, p. 2) estabelecem correspondência entre competitividade e desempenho organizacional. Para isso, “é preciso que se saiba em minúcias como a organização funciona.”

Segundo Pettigrew (*apud* ROCHA, 2000, p. 17), existem três fatores que influenciariam o desempenho competitivo de uma organização:

- a) fatores internos (contexto organizacional), tais como a habilidade das pessoas, a capacidade tecnológica e produtiva, a logística e os canais de distribuição;

- b) fatores estruturais (contexto setorial), tais como as características do mercado consumidor, as oportunidades de acesso ao mercado internacional;
- c) fatores sistêmicos (contexto nacional), os que influenciam todo o setor, como, por exemplo, políticas macroeconômicas, sociais, ambientais, entre outros.

Chudnovsky (1990) conceitua competitividade sob duas óticas: microeconômica e macroeconômica. A microeconômica provoca um estudo em que as próprias empresas são responsáveis por todo o seu desempenho, isto é, a competitividade está aliada à aptidão da empresa em projetar, produzir e comercializar o seu produto ou serviço em relação aos seus concorrentes. Já a macroeconômica estuda a capacidade das economias nacionais de apresentar resultados positivos ligados diretamente ao comércio internacional, cujos resultados são convertidos na elevação da qualidade de vida e bem-estar social.

A literatura, de forma geral, associa a baixa competitividade das empresas às questões macroeconômicas, como: taxas de juros, política tributária e outras. Entretanto, são vários os fatores que determinam a competitividade das empresas levando em consideração os países com quem essa empresa se relaciona comercialmente.

Haguenauer (1999) organiza o conceito de competitividade em dois grupos de família:

- a) Competitividade de desempenho – quando a empresa expressa seus resultados por meio da participação no mercado (*market share*) em um determinado momento, como, por exemplo, a participação das exportações totais de um produto ou serviço de uma empresa no comércio internacional gerado por ela;
- b) Competitividade de eficiência – ressalta principalmente a capacidade de a empresa gerar produtos ou serviços com o máximo de rendimento possível, associando-se a eficácia de preço e qualidade à produtividade e tecnologia frente a seus concorrentes.

Coutinho e Ferraz (1995) descrevem que, à parte das divergências conceituais quanto à escolha da competitividade revelada ou potencial como o

enfoque mais apropriado ou a possibilidade de conciliá-los, interessa realçar as insuficiências apresentadas por ambos em capturar a essência do fenômeno. Tanto desempenho quanto eficiência são enfoques limitados, por serem estáticos, analisando-se apenas o comportamento passado dos indicadores, sem elucidar as relações causais que mantêm com a evolução da competitividade. Não é sem razão que está cada vez mais sedimentada entre os especialistas a percepção de que análises de competitividade baseadas somente em dados referentes a preços, custos e taxas de câmbio, extraídos do desempenho macroeconômico ou de empresas individuais, são insuficientes e conduzem a conclusões distorcidas.

2.2.2 Importância e conceituações de competitividade

Com a dinâmica do mercado, as empresas buscam alternativas para continuarem desenvolvendo suas atividades, objetivando se tornarem mais competitivas e, com isso, o termo competitividade tem se tornado elemento primordial no debate sobre o desenvolvimento industrial.

Na caracterização da competitividade, assumem-se como essenciais as seguintes variáveis que a identificam em plano macro: população, infraestrutura, economia, finanças, ciência e tecnologia, ambiente legal, internacionalização e modernização da gestão organizacional. De cada variável derivam outras subvariáveis explicativas da competitividade (COUTINHO; FERRAZ, 1995). Essas variáveis macroeconômicas e macrosociais são estabelecidas no modelo de análise dos fatores determinantes de competitividade (subitem 2.2.3 deste capítulo).

Segundo Porter (1991), existe a necessidade de se desenvolver uma estratégia efetiva para lidar com esse ambiente competitivo, sendo necessário criar uma estratégia competitiva.

Na concepção de Albuquerque (1992), a visão dinâmica da competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam obter e manter, em longo prazo, posição sustentável no mercado, conceito que Coutinho e Ferraz (1995) também adotam para analisar as indústrias brasileiras.

Para Castells (1999, p. 13), a competitividade é um conceito de difícil compreensão:

[...] pois teria diferentes sentidos para as empresas e para a economia nacional. A competitividade de uma nação é o grau que ela pode, sob condições de mercado livres e justas, produzir bens e serviços que atendam às exigências dos mercados internacionais e, ao mesmo tempo, aumentem a renda real dos seus cidadãos.

Kupfer (1992) alerta que o conceito de competitividade não se resume apenas em comparações entre produtos e as empresas que os produzem, mas sim no conjunto de empresas que atuam no mercado, constituídos como um espaço de concorrência intercapitalista em que, na dinâmica econômica capitalista, as crises desvalorizam capitais, setores produtivos, estruturas produtivas e padrões tecnológicos. E as expansões valorizam novas esferas, ramos e tecnologias, como são, recentemente, os casos da informática, da automação, das comunicações e da biotecnologia.

Conforme salienta Haguenuer (1999, p. 23), competitividade poderia ser definida como a capacidade de uma:

[...] indústria (empresa) produzir mercadorias com padrões de qualidade específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos em níveis iguais ou inferiores aos que prevalecem em indústrias semelhantes no resto do mundo, durante certo período de tempo.

Para Porter (1990, p.33), a competitividade é a “capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.” Esta visão se diferencia de modo significativo das abordagens convencionais quando busca na dinâmica do processo de concorrência o referencial para a avaliação da competitividade.

Diante dessa intensificação da competitividade, a definição de estratégias e seu consequente planejamento constituem necessidades básicas das empresas.

Conforme Coutinho e Ferraz (1995), a estratégia consiste na escolha deliberada de um conjunto diferente de atividades que proporcionam posição única e exclusiva para o negócio de uma empresa, isto é, uma maneira de competir pela qual uma empresa pode destacar-se e se diferenciar.

Para este estudo, será usado como teoria principal o conceito de competitividade elaborado por Coutinho e Ferraz (1995), que diz mais respeito à capacidade da empresa em formular e implementar estratégias concorrenciais que

lhes permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Nesse sentido, Porter (1991) preconiza que a concorrência influencia o sucesso ou o fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho. A estratégia competitiva é a busca de uma competição favorável para uma empresa no mercado, cenário fundamental onde ocorre a concorrência. Ela visa a estabelecer posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência.

No tocante à implementação de estratégia competitiva, baseada na concorrência, é necessário que as empresas mantenham conhecimentos sobre seus concorrentes. A partir disso, elas estarão aptas para identificar seus pontos fortes e fracos em relação às demais.

Porter (1997), ao se referir à busca de vantagens competitivas pela empresa, destaca a necessidade de:

- a) posicionamento de suas capacidades para proporcionarem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas;
- b) influência do equilíbrio de forças de movimentos estratégicos e, assim, a melhora da posição relativa da empresa;
- c) antecipação às mudanças nos fatores básicos das forças e resposta a elas, explorando, assim, a mudança da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem.

Keegan e Green (1999 *apud* FARIA, 2003, p. 22) afirmam que “quando uma empresa consegue criar mais valor para os consumidores do que seus concorrentes, diz-se que ela tem vantagem competitiva na indústria em que atua.”

Pode-se dizer que o desenvolvimento de estratégias competitivas pressupõe, portanto, o domínio de certo número de análises sobre os concorrentes, o que implica a disposição de dados e de informações, assim como de competências para explorá-las.

De forma bem genérica, Coutinho e Ferraz (1995) afirmam que a estratégia competitiva de uma empresa é condicionada por alguns fatores que podem ser subdivididos, naqueles internos à empresa, nos de natureza estrutural e nos de natureza sistêmica, que serão descritos a seguir.

2.3 Logística

2.3.1 Importância e conceituações

A atividade logística é um dos grandes paradoxos existentes no campo da administração, por ser uma das atividades econômicas mais antigas e, ao mesmo tempo, um dos conceitos gerenciais mais modernos (FLEURY; FIGUEIREDO; WALKE, 2008).

Pouco mais de 50 anos após a Segunda Guerra Mundial, a logística apresentou continuada evolução, sendo considerada como um dos elementos-chave na estratégia competitiva das empresas.

Segundo Ballou (2001), a logística das empresas, até os anos 50, estava voltada apenas para as atividades de transporte e armazenagem, havendo poucos indícios de que as indústrias organizavam ou gerenciavam suas atividades logísticas de forma integrada. Nas décadas seguintes, esse quadro começou a mudar e as empresas começaram a perceber a importância da distribuição física dos produtos. Mas é somente após a década de 70 que a logística passou a ser entendida como a integração tanto da administração de materiais como da distribuição física.

A logística empresarial, segundo Novaes (2001), evoluiu muito desde seus primórdios. Agrega valor de lugar, de tempo, de qualidade e de informação à cadeia produtiva. Além desses quatro tipos de valores positivos para o consumidor final, a logística moderna procura também eliminar do processo tudo que não tenha valor para o cliente, ou seja, tudo que acarrete somente custos e perda de tempo.

Para Ladeira (2008, p. 5), uma coordenação logística implica:

A eficiência na distribuição dos produtos e a resolução sistemática de problemas relativos ao suprimento de materiais ou à gestão de componentes no interior do processo produtivo. A coordenação logística eficaz implica a integração de todos esses processos, orientando-os decisivamente para os clientes.

Kopczak e Johnson (*apud* LADEIRA, 2008, p. 3), em um trabalho, exploraram alguns aspectos relativos à gestão integrada dos processos logísticos e aos efeitos dessa gestão sobre a competitividade empresarial e os processos de criação de valor em redes de suprimento. Segundo os autores, essas mudanças estariam “forçando as empresas a reexaminarem sua visão do negócio e a redefinirem em

quais processos focalizar seus recursos e competências.” Todavia, essa questão é crítica para a logística, em função da intensidade de investimentos em ativos específicos e da necessária utilização de recursos tangíveis e intangíveis nas transações comerciais.

O conceito de logística tem se integrado na gestão das organizações, assim como outros estudos, marketing, finanças e produção, criando fator de diferencial competitivo.

Nesse sentido, a logística pode ser conceituada adotando-se a definição do *Council of Logistics Management* norte-americano:

Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor (NOVAES, 2001, p. 36).

Na íntegra a definição de logística dada por Christopher (2000, p. 38) é:

Processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados – e os fluxos de informações correlatas – através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo.

Já Vantine (1999, p. 18) utiliza a definição mais geral, que pode ser utilizada em diversas esferas, além da empresarial, identificando-se as atividades. Então, se pode considerar que logística empresarial é um processo estratégico pelo qual a empresa organiza e mantém sua atividade, determina e gerencia os fluxos de materiais e de informações internos e externos, tratando de unir a oferta da empresa à demanda do mercado em condições ótimas.

Assim, a logística compreende um conjunto de meios interconectados de objetos, seres humanos e informações que utilizam um processo dinâmico a fim de alcançar determinados objetivos.

A logística começa pelo estudo e planificação do projeto ou do processo a ser implementado. Uma vez planejado e devidamente aprovado, passa-se à fase de implementação e operação.

Conforme Novaes (2001), a moderna logística procura incorporar:

- a) prazos previamente acertados e cumpridos integralmente ao longo de toda a cadeia de suprimentos;
- b) integração efetiva e sistêmica entre todos os setores da empresa;
- c) integração efetiva e estreita (parcerias) com fornecedores e clientes;
- d) busca da otimização global envolvendo a racionalização dos processos e a redução de custos em toda a cadeia de suprimento;
- e) satisfação plena do cliente, mantendo nível de serviço preestabelecido e adequado.

Pode-se dizer que, com o passar dos anos, o conceito de logística foi evoluindo devido a diversos fatores, como o desenvolvimento e desafios. Com essa evolução, a logística foi agregando valores de lugar, tempo, qualidade e informação à cadeia produtiva, sempre com a intenção de proporcionar satisfação ao cliente final. Desta forma, na medida em que a empresa e o contexto demandavam, novos conceitos foram surgindo e integrando-se à função logística.

2.3.2 Objetivos da logística de mercado

Independentemente da perspectiva utilizada sobre logística, o objetivo básico, segundo Novaes (2001), é tratar as atividades logísticas como um sistema, de forma a garantir sua eficiência, reduzindo custos e tempos de entrega. Ao conceito de entregar o que o cliente quer, na hora em que ele precisa, dá-se o nome de nível de serviço, que é o indicador se a logística da empresa cumpre ou não os compromissos assumidos, sendo uma das principais razões do esforço logístico. Então, a concepção da rede logística, que deve movimentar produtos ou serviços desde a fonte até os consumidores finais, é a chave para prover o nível de serviço necessário para gerar vendas e controlar custos.

O setor de logística também tem o papel de intermediador entre o setor de finanças e marketing, levando à solução que satisfaça a ambos e à empresa como um todo, chegando a um consenso. Principalmente porque o setor de marketing reflete as aspirações do mercado consumidor é que essas soluções precisam ser tornadas concretas de forma que o setor de logística possa executá-las dentro dos limites aceitáveis de prazos e de custos. Portanto, há um processo iterativo entre

esses dois setores, ligados pela rede logística interna da empresa (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2002).

Quanto à logística de mercado, segundo Kotler (2000b), envolve o planejamento, a implementação e o controle dos fluxos físicos de materiais e de produtos finais entre os pontos de origem de uso, com o objetivo de atender às exigências dos clientes e de lucrar com esse atendimento.

Para o autor, a logística de mercado envolve várias atividades. A primeira delas é a previsão de vendas, com base na qual a empresa programa a distribuição, a produção e os níveis de estoque. Os planos de produção indicam os materiais que o departamento de compras deve encomendar. Transportados esses materiais, eles entram na área de recepção e são estocados no depósito de matérias-primas, que são convertidas em produtos acabados. O estoque de produtos acabados sai da linha de montagem e passa pela seção de embalagem, pelo depósito interno da fábrica, pelo processamento de embarque, pelo transporte externo, pelo depósito externo e pela entrega a atendimento ao cliente.

Muitas empresas definem seu objetivo para a logística de mercado como levar os produtos certos aos lugares certos, no prazo combinado, com o mínimo custo. Infelizmente, esse objetivo proporciona pouca orientação prática. Nenhum sistema de logística de mercado pode simultaneamente maximizar o atendimento aos clientes e minimizar o custo de distribuição. Um atendimento excelente ao cliente implica estoques elevados, transportes especiais e vários depósitos, fatores que elevam os custos de logística do mercado.

Uma empresa não consegue eficiência de logística de mercado pedindo a cada gerente de logística para minimizar seus custos. Para Kotler (2000b), os custos de logística de mercado interagem entre si e muitas vezes há negativa correlação entre eles.

Visto que as atividades de logística de mercado envolvem importantes *trade-offs*, essas decisões precisam ser tomadas com base em todo o processo. O ponto de partida é estudar o que os clientes exigem e o que os concorrentes estão oferecendo. Os clientes estão interessados na entrega no prazo, na disposição do fornecedor para atender às necessidades de emergência, no manuseio cuidadoso das mercadorias, na boa vontade do fornecedor para receber de volta produtos defeituosos e em sua rápida reposição.

Kotler (2000 p. 328b) acredita que, “[...] uma vez definidos os objetivos de logística de mercado, a empresa deve projetar um sistema que minimize o custo para atingi-los.” A Fórmula 1 mostra que cada sistema de mercado possível haverá ao seguinte custo:

$$L = F + AF + AV + CP \quad (1)$$

Onde:

- L = o custo total da logística de mercado do sistema proposto;
- F = o custo total de frete do sistema proposto;
- AF= o custo fixo total de armazenamento do sistema proposto;
- AV= o custo variável total de armazenagem (incluindo estoques) do sistema proposto;
- CP= o custo total da perda de vendas devido ao atraso médio nas entregas do sistema proposto.

Escolher um sistema de logística de mercado requer o exame do custo total (L) associado a diferentes sistemas propostos e à seleção dos sistemas que o minimize. Se for difícil avaliar (F), a empresa deve objetivar a minimização (F + AF + AV) para um nível desejado de serviço para o cliente.

O sistema logístico da empresa, de acordo com Kotler (2000b), é um conjunto de recursos (mão-de-obra, recursos de produção, máquinas, veículos, elementos de movimentação e armazenagem) empregados para desenvolver fisicamente todas as operações de fabricação, armazenagem e movimentação que permitam assegurar o fluxo de materiais desde os fornecedores até o cliente, tendo três funções principais:

- a) o provisionamento físico das matérias-primas desde sua aquisição até sua introdução no processo de fabricação;
- b) a produção, armazenando e movimentando todos os materiais entre as unidades de fabricação, para a realização das operações;
- c) a distribuição física dos produtos acabados, desde a saída da cadeia de produção até sua entrega aos consumidores.

Para Silva e Fleury (2000, p. 64-65), o controle sobre o sistema logístico não se “restringe apenas às áreas tradicionais de armazenagem e transporte. Este controle já se está difundindo amplamente aos componentes logísticos de estoque, processamento de pedidos e compras/planejamento da produção, no caso das indústrias.”

Assim, a logística consiste em dispor os materiais necessários no momento apropriado e no lugar certo, pelo mais baixo custo global para a empresa. Não é somente uma questão de técnica de armazenagem e de movimentação de embalagens e transportes; é também um método de direção e gestão que codetermina o grau de utilização das instalações fabris, o volume de estoque, a disposição a fornecer e o serviço. Isto não facilita a separação e o isolamento dos custos da logística do conjunto frequentemente complexo de custos.

2.3.3 Competitividade sustentada na cadeia logística

Nos últimos anos, a logística vem apresentando constante evolução, sendo um dos elementos-chave na formação da estratégia competitiva das empresas (BALLOU, 2001; BOWERSOX; CLOSS, 2001; CHING, 2001; e CHRISTOPHER; NOVAES, 2001).

A logística se torna um diferencial competitivo para as empresas na medida em que vem contribuindo na redução de custos e, conseqüentemente, na melhoria de seu desempenho. Novaes (2001) refere que, no mundo globalizado, não são mais permitidos erros estratégicos e a concorrência está sempre pronta para absorver demandas perdidas por empresas que estão logisticamente mal preparadas.

A globalização, a mudança no comportamento dos consumidores, a redução do ciclo de vida dos produtos e o enfraquecimento das marcas exigem que as organizações adquiram e desenvolvam novas competências para conquistar e manter clientes. Ampliam-se as dimensões da competitividade, a qual deixa de ser regional para ser global. A concorrência passa a acontecer entre cadeias produtivas e não mais entre empresas isoladas. Nesse contexto, as vantagens e diferenciais competitivos são cada vez mais comuns. Rapidez e flexibilidade deixam de ser apenas um discurso e tornam-se obrigatórias (MACHADO, 2007, p. 1).

O objetivo da estratégia é criar uma posição exclusiva e importante, por meio da escolha deliberada de um conjunto de atividades sob medida, recursos e

competências combinados aos processos empresariais, que proporcione um *mix* único de valores para os clientes. A vantagem competitiva da empresa surge da totalidade das atividades e do modo como elas se compatibilizam e se esforçam mutuamente. A compatibilidade é importante para o alcance de competitividade sustentada, uma vez que acarreta substanciais reduções de custos ou aumento de diferenciação e impõe barreiras à emulação do conjunto de atividades pelos concorrentes (PORTER, 1990).

Com base em Porter (2001), a habilidade de compartilhar atividades na cadeia de valor é a base para a competitividade empresarial, porque o compartilhamento realça a vantagem competitiva por aumentar a diferenciação. Nesse sentido, a produtividade, a qualidade e a redução de custos, embora não devam ser ignoradas pelos gestores, não são mais geradoras de vantagem competitiva, pois se tornaram o mínimo requerido para a sobrevivência da empresa.

A formação de um arranjo de cadeia logística objetiva o aumento da vantagem competitiva (MENTZER *et al.*, 2001). A compatibilidade decorrente do reforço mútuo e da otimização dos esforços de integração e coordenação ao longo da cadeia permite que os ganhos resultantes da redução de custos ou da melhoria do desempenho sejam compartilhados pelos membros – a empresa e seus clientes. As vantagens de custos resultam da execução de determinadas atividades de forma mais eficiente do que a dos concorrentes. A diferenciação surge da escolha das atividades e da maneira como são desempenhadas (PORTER, 1990). Segundo o autor, a cadeia logística, um projeto de cadeia, constitui o âmago da competitividade sustentada de uma empresa.

A vantagem competitiva sustentável também emerge pela via da diferença preservável, ou seja, a criação de alto valor comprável a custo mais baixo ou ambos.

A criação de compatibilidade entre as atividades da cadeia logística, definida por Porter (1990, p. 73) como a estratégia aliada ao posicionamento focado na ampliação da oferta de valor e na eficácia operacional, terá como metas a rentabilidade superior e os ganhos de *market share* no longo prazo. A vantagem de produtividade proporcionará um perfil de custo mais baixo; a vantagem de valor agregará à oferta um diferencial em relação à concorrência (CHRISTOPHER, 2000). O valor se tornará parte integrante das necessidades dos clientes.

2.3.4 Estratégia logística

A globalização desencadeou reflexos em vários segmentos industriais, desde o aumento da competitividade até o acesso às diversas tecnologias. O mercado consumidor também se modificou, mostrando-se cada vez mais exigente e mais bem informado no momento de adquirir bens e serviços (CHING, 2001).

Conforme Christopher (2000), com essa expressiva quantidade de mudanças ocorridas nos últimos anos, passou-se a considerar a velocidade o principal fator. O desafio para toda a empresa, ainda para Christopher, é se tornar uma organização com plena capacidade de resposta. É essencial para qualquer empresa responder às constantes mudanças no mercado com serviços e produtos que forneçam soluções inovadoras para os problemas do cliente. Assim, são necessárias a resposta à demanda volátil e a capacidade de se ter muita flexibilidade. A literatura referencia, de forma similar, que diante dessas transformações os fornecedores passaram a contemplar compradores bem mais exigentes (BOWESOX; CLOSS, 2001; GRAEM; LCSILLAG, 2003; e RESENDE, 2002).

A estratégia de logística é encontrar meios para aumentar o valor do produto ou serviço para o cliente, melhorando os benefícios percebidos e/ou reduzindo os custos totais (CHRISTOPHER, 2000).

A estratégia logística, no entender de Netto Cavalcanti (2008, p. 1), vem sendo desde então reconhecida como:

Instrumento para alavancar os negócios e como fator gerador de vantagem competitiva, possibilitando as almejadas reduções de custos ao longo dos canais de suprimento e distribuição de produtos e serviços (*out-of-pocket costs*). O seu planejamento afinado com a estratégia e os objetivos corporativos é um desafio cada vez maior para os seus gerentes, na medida em que a atuação atual da empresa integrada à de suas parceiras, constituindo as cadeias de abastecimento, aumentou a diversidade e a complexidade das decisões a serem tomadas.

Ao ser corretamente entendida e aplicada, a logística, segundo Machado (2007, p. 1), permite:

Desenvolver estratégias para a redução de custos e o aumento do nível de serviço ofertado ao cliente. Como essas duas condições, isoladamente ou em conjunto, possibilitam o estabelecimento de diferenciais competitivos, justifica-se que este seja o caminho escolhido por um número crescente de empresas para buscar vantagens sobre a concorrência.

Merli (1998) sugere que o aumento da competitividade por mercados cada vez mais exigentes tem proporcionado a busca por estratégias de ação que procurem envolver novas concepções de relacionamento entre cliente e fornecedor.

Esses aspectos devem transcender a visão inicial de parceria nos negócios, procurando focar nova estratégia de relacionamento (*comakership*) entre os elos da cadeia de suprimento. Para a autora, o termo *comakership* procura evidenciar uma relação evoluída entre cliente e fornecedor e se integra com as diversas estratégias empregadas na busca pela competitividade, como o controle de qualidade total (CQT) em grupo, a visão da cadeia de valor, o *total manufacturing management* e as novas estratégias de desenvolvimento do processo de produção.

Christopher (2000) enfatiza que a meta da estratégia de logística deve ser maximizar a relação entre fornecedor e clientes, tomando como referência os concorrentes. Pode-se dizer que a logística é quase única em sua capacidade de causar impacto nessa relação (RESENDE, 2002). Entendendo detalhadamente a atividade do cliente, sua estrutura de custos e a dinâmica de seus mercados, o fornecedor pode começar a ajustar sua estratégia de logística a fim de alcançar melhorias significativas no valor para o cliente. A inclusão da logística no processo de desenvolvimento de qualquer atividade da empresa pode conduzir à identificação de problemas potenciais (CHRISTOPHER, 2000).

A logística é um elemento estratégico essencial para a sobrevivência e crescimento de uma empresa e permite que esta se destaque entre os concorrentes. Para obter esse sucesso e alcançar alguma vantagem, é preciso ter forte competitividade, isto é, custo mais baixo e valor agregado mais alto (BALLOU, 2001; BOWERSOX; CLOSS, 2001; e POZO, 2002). Agregar valor é outro fator importante para a vantagem competitiva, uma vez que o cliente se orienta pelo valor que perceber no produto ou serviço. A vantagem competitiva de custo pode ser obtida por meio do aumento de produtividade, negociação nas aquisições, aumento dos volumes de negócios e bom planejamento da logística. A redução dos estoques e as entregas mais frequentes tornaram mais complexas o gerenciamento da cadeia de suprimentos e a logística é vista como um fator-chave para o sucesso dessa gestão (POZO, 2002).

Bowersox e Closs (2001) comentam que para qualquer estratégia as empresas estão sendo praticamente “obrigadas” não só a mudarem suas atividades e decisões, mas principalmente a oferecerem aos clientes produtos e serviços com

preço baixo e qualidade, tendo como objetivo principal a satisfação total do cliente. Pesquisas recentes comprovam que uma das maneiras pelas quais a qualidade total (QT) de qualquer processo pode ser alcançada é a partir do controle constante do processo logístico. Se o processo logístico estiver sob controle, a qualidade do produto ou serviço será garantida. Para efetivação de qualquer estratégia, é muito importante que as empresas repensem seu sistema logístico, pois se trata de um fator fundamental para o alcance do sucesso diante da competição, que é muito acirrada. Portanto, todos os processos de decisões devem ser analisados e integrados em seu conjunto.

Ching (2001) menciona que, nesse sentido, há a necessidade de que as empresas assumam, também, um novo comportamento organizacional, em perspectiva, no que se refere à sua cadeia logística. Essa nova tendência traz consigo a vantagem da diferenciação do produto ou serviço que ocorre na medida em que a cadeia, como um todo, assume condutas singulares com o intuito de alcançar melhora no processo logístico, ampliando o grau de competitividade.

Confiança, fluxo livre de informação e benefícios mútuos para as partes envolvidas são três componentes necessários para uma aliança na cadeia logística. É o cliente, com o seu poder de compra, quem tem o principal papel nesse ambiente sistêmico. Ainda que de forma incipiente, fica mais criteriosa a análise de qual opção mais lhe convém.

Ching (2001) complementa que essa análise precisa ser ampliada para compreender-se a importância estratégica das atividades que criam valor. Todas as etapas da cadeia de valor são potencial e estrategicamente relevantes, uma vez que, se o desempenho de um concorrente é sempre melhor em qualquer das atividades que criam valor na cadeia, as empresas são vulneráveis. A empresa deve procurar parceiros para a execução das atividades que criam valor para ela, o que, na verdade, pode até fortalecer a ideia de terceirização. As empresas a quem essas tarefas são atribuídas não devem ser vistas como subcontratadas, mas como parceiras na cadeia de valor ampliada.

2.3.5 Planejamento logístico

Planejar significa antecipar decisões futuras. Stoner e Freeman (1999, p. 136) definem planejamento como “um processo permanente, que reflete e se adapta às mudanças em ambos os ambientes de ação direta e indireta.”

Teoricamente, o planejamento oferece vantagens à empresa que o utiliza, indo muito além do que a simples elaboração de planos de ação. O próprio processo de elaboração apresenta em seu desenvolvimento ganhos significativos tanto para a empresa quanto para o grupo envolvido, no que se refere a: participação, integração, nível de informação e visão sistêmica, entre outros. Os problemas iniciam-se, na maioria das vezes, na etapa de execução dos planos, quando as dificuldades se avolumam e o entusiasmo se desfaz, exatamente quando toda a organização deveria estar engajada na execução das ações (ANSOFF; DECLERCK; HAYES, 1998).

Ackoff (1999) conceitua o planejamento, enfatizando mais a sua natureza e seus resultados e menos a sua operacionalização:

O planejamento é o delineamento de um futuro desejável e dos caminhos efetivos para alcançá-lo [...], é um processo que envolve a tomada e a avaliação de um conjunto de decisões inter-relacionadas antes que a ação se faça, em um momento em que se acredita que uma futura situação desejável provavelmente não ocorrerá a menos que alguma coisa seja feita, e que, sendo tomada a providência apropriada, a probabilidade de um resultado favorável pode ser aumentada (ACKOFF, 1999, p. 1).

Identificando algumas responsabilidades da alta administração, Drucker (1995, p. 136) define o planejamento somente após lembrar a importância da sua primeira etapa – a definição do negócio atual e futuro da empresa. Essa etapa é considerada condicionante para que a administração obtenha a visão e compreensão comum, a unidade de direção e de esforço de toda a organização. A partir daí, ela estará preparada para elaborar o seu planejamento, definido como:

O processo contínuo de tomar decisões empresariais (envolvendo risco) no presente, de modo sistemático e com o maior conhecimento possível de seu futuro; é organizar sistematicamente os esforços necessários para que se cumpram essas decisões; e é medir os resultados dessas decisões contra as expectativas através de uma retroalimentação sistemática e organizada.

Assim, faz-se necessária a definição de um planejamento que conduza todo o processo para que se possa fazer frente às novas realidades do mercado e, também, que atenda aos objetivos e necessidades da empresa.

No sistema logístico o planejamento também se torna necessário, uma vez que influencia o desempenho organizacional e de cadeias de suprimento. Um dos recursos essenciais para se buscar a excelência na gestão de sistemas logísticos é o alinhamento das decisões do planejamento das unidades de negócio ao modelo de operações logísticas das empresas (COOPER; LAMBERT; PAGH, 1997).

Em relação às decisões no planejamento, Ballou (2005 *apud* COELIS, 2006, p. 4) reporta que “o planejamento logístico leva em considerações decisões de localização das instalações, decisões de transportes, decisões de estoques. Esta trilogia está interligada e qualquer alteração em uma delas influi fortemente na outra.”

- 1) As instalações devem ser localizadas onde possam maximizar o lucro da empresa, atendendo seus clientes eficazmente.
- 2) A decisão de transporte, sem dúvida, é uma das principais funções logísticas, além de representar a maior parte dos custos logísticos na maioria das organizações, desempenhando também importante serviço ao cliente. A sua definição está basicamente ligada às dimensões de tempo e utilidade do lugar.
- 3) Sobre a decisão do modelo de gestão de estoques mais adequado, dependerá da identificação das principais características das operações de produto e/ou distribuição (BALLOU, 2005 *apud* COELIS, 2006, p.4).

Conforme Bowersox e Closs (2001), o planejamento logístico deve ser realizado depois da elaboração dos fluxos de processos envolvidos na gestão da cadeia de suprimentos, desde o fornecedor de sua matéria-prima até a entrega do produto ao seu cliente. Assim, a empresa poderá focar os principais processos que necessitam de melhor planejamento para obter melhores resultados.

Bowersox, Closs e Cooper (2006, p.32) acrescentam que:

Para os objetivos da logística, é fundamental à empresa apresentar um desempenho adequado, segundo suas diretrizes estratégicas, em cada um dos ciclos logísticos de sua cadeia de valor, sendo necessário, portanto, o alinhamento das suas estratégias competitivas às suas medidas de desempenho. Tal alinhamento, por sua vez, permite não somente avaliar o grau de implantação das estratégias em si, mas também encorajar processos de decisão e ações gerenciais coerentes com as diretrizes do planejamento mais amplo das empresas.

O planejamento logístico, segundo Ballou (2001), tem por objetivo desenvolver estratégias que possam resolver os problemas de quatro áreas de destaque em empresas de transporte, que são: o nível de serviços oferecidos aos clientes; localização das instalações de centros de distribuição; decisões de níveis de estoque; e decisões de transportes que devem ser utilizados no desenvolvimento de todo o processo.

Essas quatro áreas são importantes para a empresa, suas funções e atividades e devem ser planejadas de forma integrada, buscando oferecer um resultado operacional a partir das necessidades que o mercado exige. Levantar informações sobre o mercado no qual se está inserido e suas respectivas necessidades é fundamental no processo de planejamento da empresa, bem como na definição de como serão utilizados os recursos disponíveis, alocando-os da melhor maneira possível.

Ainda segundo Ballou (2001), entre as quatro áreas, a definição dos serviços a serem oferecidos aos clientes é o que mais influencia a viabilidade do negócio. Ela será o indicador pelo qual o cliente tomará a decisão de utilizar ou não os serviços da empresa. Desta forma, com base no planejamento logístico, a empresa deve estruturar toda sua plataforma de operação, definindo seus padrões de níveis de serviços que serão oferecidos aos seus clientes.

Para Hijjar (2008, p. 1), uma das premissas básicas no planejamento de um sistema logístico é que “as atividades que compõem a operação logística devem ser estruturadas de modo a se atingir um determinado nível de serviço ao cliente, ao menor custo total possível”.

Dado que os níveis de serviço são o alvo do planejamento logístico, fica clara a importância de monitorá-lo constantemente. Conhecer os níveis de serviço realmente praticados pela empresa torna-se uma tarefa imprescindível, visto que serão um dos mais importantes indicadores de desempenho do processo logístico como um todo (HIJJAR, 2008, p. 2).

Em relação ao planejamento logístico, Novaes (2001) considera que desenvolver um bom processo de planejamento é fundamental para a empresa, pois um planejamento logístico orientado para atender às necessidades impostas pelo mercado faz com que se mantenha o controle da empresa. Segundo o autor, 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.

Quanto ao desenvolvimento de um sistema de serviços, Heikkilä (2002) afirma que para atender às necessidades dos clientes, torna-se necessário um planejamento logístico estruturado. Na medida em que se opera diante das incertezas proporcionadas pelas expectativas dos clientes, a empresa, que já tem um planejamento logístico estruturado, terá mais facilidade em mensurar o nível de serviço que será oferecido, principalmente em relação ao máximo que poderá ser oferecido, sem comprometer sua rentabilidade.

O autor ressalta, ainda, que o planejamento logístico ampara-se no planejamento estratégico da empresa; sendo assim, ambos devem ser integrados de forma que os objetivos propostos sejam atingidos.

Importante destacar, neste ponto, que no processo de elaboração de um planejamento logístico deve-se ficar claro que nem tudo que foi planejado funcionará bem o tempo todo. A respeito dessa questão, Wright, Kroll e Parnell (2000) asseveram que, quando implementada a estratégia, no desenvolver das atividades serão necessárias mudanças à proporção que as condições ambientais ou organizacionais passam por alterações, sendo essas alterações, muitas vezes, difíceis de serem previstas.

Entende-se, desta forma, que o planejamento logístico deve ser flexível para reagir com rapidez às mudanças competitivas do mercado. Assim, planejar e coordenar essas atividades de forma a garantir o fluxo adequado de materiais na cadeia produtiva como um todo é o desafio da logística (DIDONET; PISTÓIA; ROCHA, 2002).

2.4 Serviço ao cliente

2.4.1 Abordagens sobre serviços

Segundo Churchill e Peter (2000, p. 230), no Brasil, seguindo uma tendência global, “vivemos numa economia de serviços”. Mais de 55% da população atuam na área de serviços, estatística esta confirmada em todos os países desenvolvidos. Nos Estados Unidos, por exemplo, essa estatística sobe para 76%, conforme Quinn,

Doorley e Paquette (1990), sendo que, dos profissionais atuantes nos setores de fabricação, mais de 65% realizam atividades de serviços relacionadas à manufatura.

Assim, as pessoas estão se encaminhando para um período interessante no ramo dos negócios nos próximos anos, especialmente no que diz respeito ao serviço como fator de competição. A empresa que presta um tipo de serviço precisa ter um diferencial. É cada vez mais alto o número de estabelecimentos de serviço de todos os tipos que se preocupam com a qualidade da prestação de um serviço.

Um serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra, que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico (ETZEL, STANTON; WALKER; 2001; e KOTLER, 2000a). Os autores consideram que os serviços possuem quatro características principais:

- a) intangibilidade – os serviços não podem ser vistos, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados; o desafio para a área de marketing é evidenciar a qualidade dos serviços, procurando, de alguma forma, tangenciar esse serviço;
- b) inseparabilidade – os serviços, de modo geral, são produzidos e consumidos simultaneamente. O prestador de serviço é parte integrante do processo, assim como o cliente, e ambos afetam o resultado do serviço. A inseparabilidade traz como uma de suas consequências a presença do cliente aumentando muito a preocupação com sua satisfação imediata;
- c) variabilidade – os serviços são variáveis já que dependem de quem os fornece e de quando e onde são realizados. É a causa de um dos maiores problemas no gerenciamento dos serviços – como manter uma qualidade uniforme percebida dos serviços produzidos e entregues aos clientes?
- d) perecibilidade – os serviços não podem ser estocados, o que exige frequente adequação entre a oferta e a demanda.

Para Castro (2006, p.44), “o serviço é o resultado de um processo que leva um produto ao cliente, composto de intangibilidade.” Na visão de Fitzsimmons e Fitzsimmons (*apud* CASTRO, 2006, p.44), o serviço é “um pacote de benefícios implícitos e explícitos que são executados em uma instalação de suporte e que

utilizam bens facilitadores. Desta forma, o serviço é visto como um composto de elementos tangíveis e intangíveis.”

Ao fazer a definição de serviço, Kotler (1998, p. 403) diz tratar-se de “qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer à outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.”

Se a produção de serviços não segue literalmente a lógica da produção de bens, também o conceito de produtividade difere daquele aplicado ao setor industrial, pois deve ser levado em conta o componente de incerteza inerente às atividades, que somente serão realizadas na medida em que forem demandadas.

Os parâmetros para se antecipar a tal demanda são provisórios e incertos. É necessário manter a disponibilidade de atender à demanda, sempre que solicitado pelo consumidor. Esta particularidade é importante para os aspectos organizacionais das atividades de prestação de serviços, bem como para se dimensionar a quantidade de trabalho a ser absorvida.

O crescimento do setor de serviços na geração de renda e emprego, característica marcante da atual fase do desenvolvimento econômico e social, é destacado por Castells (1999) e Zarifian (1999), que também salientam a heterogeneidade das lógicas econômicas presentes no interior do setor.

Segundo Berry (1996), determinar quais atributos do serviço são mais importantes para segmentos-alvo de clientes, bem como em relação a quais atributos a empresa tem desempenho inferior ao dos concorrentes e às expectativas dos clientes, estabelece uma base sólida para as prioridades de melhoria em serviços.

As empresas vêm empreendendo esforços para melhorar a qualidade dos seus serviços. Para muitas delas, a melhoria da qualidade dos serviços tornou-se uma prioridade. Os gestores das empresas de serviços devem estar aptos a reconhecer que o mercado passou a exigir conhecimentos que levem à formulação de estratégias consistentes para a empresa.

2.4.2 Importância e conceituações

De acordo com o *U.S. Consumer Affairs Department*, o custo de se conquistar um cliente pode ser cinco vezes mais alto que o de manter. Estudos concluíram que,

com o aumento de gastos para retenção do cliente na ordem de 5%, uma empresa pode aumentar sua lucratividade em 25%, podendo chegar a 85%. E quanto mais tempo a empresa conseguir a fidelidade do cliente, mais lucro terá. Porém, essas iniciativas realmente deverão ser algo que se diferencie no ambiente competitivo, em que os clientes se sintam atraídos pelas inovações no que diz respeito à qualidade e sua satisfação e que, na maioria das vezes, se originam dos próprios anseios.

Smith (1999) descreve que a utilização de boas iniciativas de serviço ao cliente é um fator de sobrevivência para os negócios de uma empresa, que vive em um cenário caracterizado por aumento da globalização, redução de barreiras comerciais e forte competição.

E se as empresas tiverem um meio sistemático de lidar com os clientes, principalmente em momentos críticos de insatisfação, terão menos estresse para interagir com esses clientes, focando esforços diretamente à satisfação dos mesmos, utilizando recursos mais eficientes ou elaborando um plano de trabalho.

Com o número de mercados cada vez mais crescente e o aumento de marcas, as empresas viram a importância que o serviço ao cliente tem e que ele pode ser usado para obter vantagem competitiva.

O serviço ao cliente tem seu início com a intenção de satisfazer os consumidores. Estes desejam vários produtos ou serviços, têm exigências diferentes e manifestam suas solicitações a respeito dos fornecedores. Algumas vezes essas expectativas são expressas de maneira bem definida; outras vezes, ficam implícitas (KOBAYASHI, 2000). O serviço ao cliente é um processo cujo objetivo é fornecer benefícios significativos de valor agregado à cadeia de suprimentos de maneira eficiente em termo de custos (BOWERSOX; CLOSS, 2001). Esta afirmação mostra a tendência a se considerar o serviço ao cliente uma atividade decorrente de um processo sujeito aos conceitos de gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Para Ballou (2001) e Novaes (2001), um excelente desempenho de prestação de serviço ao cliente tende a adicionar valor para todos os membros da cadeia de suprimentos. Portanto, para os autores, um programa de serviço ao cliente deve identificar e dar prioridade a todas as atividades importantes destinadas a atingir objetivos operacionais. Além disso, deve ser monitorado para atingir metas e ter relevância.

Christopher (2000) propõe dois fatores que contribuiriam para que as empresas comesçassem a utilizar seus serviços como diferenciais:

- a) O primeiro é a mudança constante das expectativas do cliente, pois em quase todos os mercados ele agora está mais exigente e sofisticado, ou seja, pesquisa preço, características, qualidade, garantia, assistência técnica, enfim, tudo o que melhor atenda às suas necessidades;
- b) no segundo fator, o poder da marca está decrescendo, cada vez mais, a partir do momento em que os produtos dos concorrentes estão, tecnologicamente, iguais aos dessas poderosas marcas, fazendo, assim, com que fique difícil a percepção das diferenças por parte dos clientes.

O serviço ao cliente, como expõe Ballou (2001), é o resultado de todas as atividades logísticas ou do processo da cadeia de suprimentos. Definir o nível de serviço para oferecer aos clientes é essencial para alcançar os objetivos do lucro da empresa.

Apesar das inúmeras definições de serviço ao cliente, um ponto em comum em todas é que elas estão envolvidas com os relacionamentos na interface comprador/vendedor.

Outros pesquisadores, como La Londe, Stock e Lambert (*apud* BOWERSOX; CLOSS, 2001), expandiram os conceitos de logística identificando o atendimento ao cliente como um mecanismo de interface entre a logística e o marketing.

A disciplina Logística vem evoluindo no uso da terminologia relacionada ao cliente. Inicialmente, segundo La Londe, Stock e Lambert (*apud* BOWERSOX; CLOSS, 2001), essa terminologia representava uma combinação de funções logísticas que impactavam o cliente. Posteriormente, o termo serviço ao cliente aplicou-se a todos os serviços oferecidos por uma empresa a seus clientes e não mais só às atividades logísticas. Surgem, então, os conceitos da interface entre as atividades de logística e do marketing nas organizações durante o serviço ao cliente para criar um nível de satisfação deste, a qual é a sua percepção quanto ao serviço prestado pelo fornecedor.

Recentemente, o conceito do sucesso do cliente foi introduzido para ligar o serviço prestado pela empresa não só à satisfação do cliente e sim, de forma expandida, ligando o serviço prestado pela empresa ao sucesso percebido pelo cliente ao atingir seus objetivos organizacionais (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

2.4.3 Classificação do serviço ao cliente

Em meados dos anos 50, as organizações começaram a perceber que os clientes, além de imprescindíveis, eram vitais para os negócios das organizações, começando, a partir daí, o desenvolvimento do conceito de *customer service* (WOODS, 1999).

Lambert (1994) conceitua *customer service* como um processo de relacionamento que ocorre entre o comprador e o vendedor, a partir de um valor agregado ao produto ou ao serviço oferecido, que é percebido em um simples gesto, podendo ser durante a abordagem na transação, em um processo de troca, que na soma total ocorre significativa melhoria nos serviços prestados.

O *customer service* deve ser desenvolvido por meio de levantamento feito com os próprios consumidores (SMITH, 1999), pois se trata de necessidades e expectativas criadas por eles mesmos.

Na Figura 3 é possível identificar como a logística e o marketing se convergem para o objetivo do serviço ao cliente, alocando recursos para maximizar a lucratividade e minimizar o custo total. Desta forma, identifica-se que o *customer service* é um processo que procura sempre agregar valor ao produto ou serviço disponibilizado.

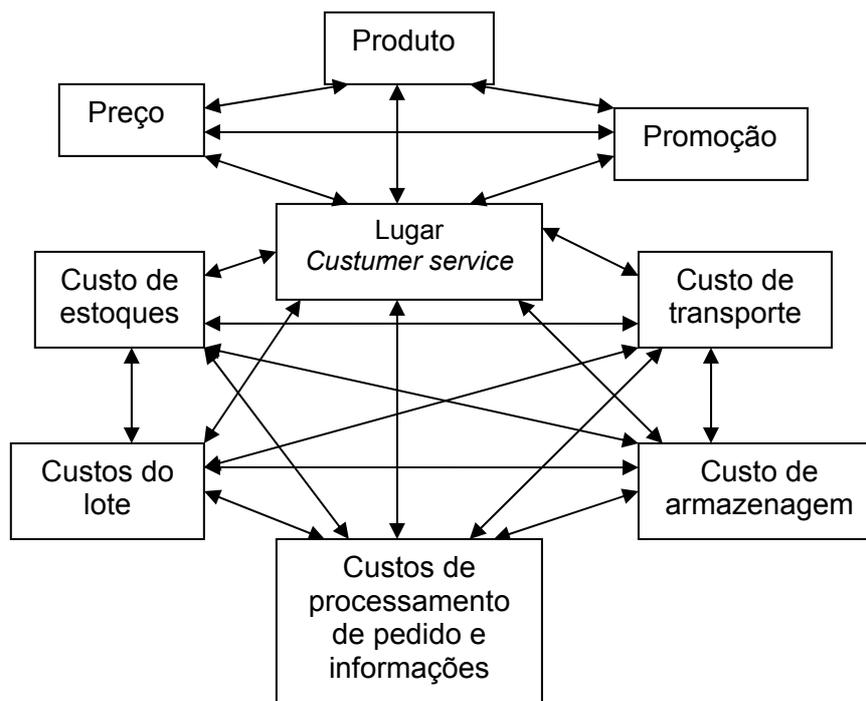


Figura 3 - Balanceamento de custos de um sistema logístico
Fonte: Adaptado de Lambert (1994).

No entendimento de Bernard *et al.* (1976, *apud* LAMBERT, 1994), as empresas têm que estar focadas na obtenção de novos clientes, da mesma forma que se esforça para manter os já existentes; e o *customer service* impactará fortemente na fidelidade do cliente.

Quanto às categorias do serviço ao cliente, estas são compostas levando-se em consideração questões que abordam os seguintes aspectos: pré-transação, elementos de transação e elementos de pós-transação, descritas a seguir.

2.4.3.1 Pré-transação

A pré-transação é conceituada por Stern *et al.* (1996) como aqueles elementos que não estão ligados diretamente à distribuição física, mas ajudam a estabelecer uma boa impressão dos serviços prestados ao cliente.

Ballou (2001) recomenda que as pré-transações devem ser formalizadas da seguinte forma:

- a) elaboração de uma política escrita de *customer service* – retratar todos os anseios e necessidades do cliente, apresentando, por meio de padrão de serviços, as aferições e os relatórios, determinando, inclusive, quem emite, quem recebe e com que frequência;
- b) elaboração de manual da política de serviços para o cliente – demonstrar transparência ao cliente, em que se orientará sobre a maneira correta de se comunicar com a empresa caso não tenha sido atendido em algum quesito;
- c) estrutura organizacional – deverá facilitar a comunicação e cooperação entre os departamentos e funções para obtenção de mais sinergia na implementação de uma política de *customer service*. Além disso, a empresa deverá disponibilizar contatos específicos na organização, para que os clientes possam ser satisfeitos de informações que necessitem. E as pessoas que gerenciam a política do *customer service* deverão ter autoridade, responsabilidade e liberdade para interagirem com os diversos departamentos da organização;
- d) flexibilidade do sistema – é importante para que toda resposta seja dada de forma rápida e efetiva diante de situações imprevisíveis;

- e) gerenciamento de serviços – com base em treinamento e seminários para que o cliente possa aperfeiçoar o gerenciamento de estoques, pedidos e tudo aquilo que envolva o desempenho de seus negócios e que são elementos de *customer service*.

2.4.3.2 Elementos de transação

Os elementos de transação são definidos por Stern *et al.* (1996) como as atividades que estão diretamente ligadas à distribuição, isto é, à entrega do produto ao cliente, e que afetam diretamente o nível de serviço oferecido.

Ballou (2001) cita os seguintes elementos de transação: controle da falta de produto; informações de pedidos; elementos do ciclo de pedido; aceleração de carregamento e expedição; transferências; confiabilidade do sistema; facilidade de atendimento; e substituição de produtos.

O controle da falta de produto mede a disponibilidade do produto com base em um histórico de indisponibilidade por cliente e por produto, para que iniciativas possam ser tomadas sem que haja falta de produto para o cliente.

Quanto às informações de pedidos, fornece ao cliente informações rápidas e precisas sobre o andamento do estoque, pedidos, previsões de carregamento e datas de entrega, dando suporte aos pedidos, gerenciando e identificando os pedidos críticos prioritários, em conjunto com ciclos de tempo, para que eventuais falhas no sistema possam ser corrigidas.

O ciclo de pedido é o tempo que transcorreu do início do pedido pelo cliente até a entrega, tendo como principais componentes: comunicação, entrada, processamento, consolidação e entrega do pedido. De modo geral, os clientes se sensibilizam especialmente ao tempo de ciclo total, por isso é importante gerenciar cada componente do ciclo do pedido para determinar causas e variações.

A aceleração de carregamento e a expedição podem até reduzir o tempo normal de ciclo, porém acarretarão custo mais alto que o padrão, impactando diretamente para o cliente. Por isso, é importante avaliar quais clientes terão esse tratamento.

Quanto às transferências, são transportes de produtos entre localidades para evitar a descontinuidade na entrega e são feitas geralmente em antecipação à demanda de consumo.

Na falta de confiabilidade do sistema em qualquer um dos quesitos solicitados pelo cliente – erros nas quantidades do pedido, nas especificações do produto ou de informações –, sempre haverá custos tanto para o cliente quanto para a empresa.

A facilidade de atendimento refere-se principalmente ao grau de dificuldade que um cliente sente ao fazer um pedido. Essa dificuldade pode ser causada por problemas com as terminologias, especificações sem padronização ou devida ao pouco relacionamento com o cliente.

Por fim, na substituição de produtos, que ocorre quando o produto pedido é substituído pelo mesmo item ou por outro produto que terá desempenho semelhante ou igual, deve ser desenvolvida apropriada política de substituição entre empresa e cliente, mantendo um arquivo de controle de produtos que foram substituídos e praticando boa comunicação e troca de informações.

2.4.3.3 Elementos de pós-transação

Stern *et al.* (1966) afirmam que as atividades de pós-transação é que dão suporte ao produto depois de ter sido vendido. Nessa etapa, segundo Vavra e Pruden (1999), aumentam muito as chances de o cliente escolher novamente a compra do produto ou serviço em um momento futuro e todo o processo de relacionamento com o consumidor depende da qualidade dessa fase.

Ballou (2001) relaciona os seguintes elementos de pós-transação:

- a) garantia de instalação, alteração, peças e reparos – uma decisão de compra de determinado produto pode ser feita levando em consideração esses elementos. E uma avaliação estratégica para esses elementos deverá ser levada em consideração, como: verificar se o produto está funcionando conforme expectativas do cliente; disponibilizar assistência técnica qualificada, com disponibilidade de mão-de-obra e peças de reposição; e fornecer suporte administrativo que dê cobertura às garantias;
- b) rastreamento do produto – é um componente indispensável ao *customer service*. É a partir dele que as empresas poderão evitar processos judiciais, quando precisar recolher ou reparar produtos no mercado que estejam defeituosos podendo ser prejudiciais ao cliente;
- c) reivindicações de clientes, queixas e retorno – grande parte das empresas desenvolve um sistema logístico para deslocamento do produto

diretamente para o endereço dos clientes e, em contrapartida, existe também o retorno, isto é, deslocamento inverso do cliente para a empresa, atividade esta muito dispendiosa. Uma política corporativa deve ser adotada para controlar essas reivindicações, queixas e retorno, mantendo um histórico de maneira tal que os diferentes setores envolvidos, como marketing, desenvolvimento do produto e logística, possam atuar pró-ativamente;

- d) acondicionamento do produto – importante na preservação das características físicas e funcionais do produto;
- e) reposição de produtos – resposta imediata deve ser tomada para que o cliente fique o mínimo tempo possível com restrição de uso do produto comprado.

2.5 O serviço logístico

Na visão de Christopher (2000), a finalidade principal de qualquer serviço logístico é a satisfação dos clientes. Na empresa, o fato evidente é que todos na organização têm o serviço ao cliente como meta.

De acordo com esse autor, a função do serviço ao cliente é fornecer utilidade de tempo e de lugar na transparência de mercadorias e serviços entre o comprador e o vendedor, ou seja, não existe qualquer valor no produto ou serviço até que ele esteja nas “mãos” do cliente ou consumidor.

Robles (2000, p. 2) realça que a questão da inserção dos serviços de logística como fator estratégico para obtenção de vantagens competitivas por parte das empresas é abordada no “contexto de identificação e exploração de competências fundamentais (*core business*) e na busca de refletir em todas as atividades o valor percebido pelos clientes nos produtos e serviços.”

O serviço logístico é medido, como sugerem Bowersox e Closs (2001), em termos de disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade do serviço. Disponibilidade significa ter estoque para atender de maneira consistente às necessidades de materiais ou produtos do cliente. Desempenho operacional está relacionado ao tempo decorrido desde o recebimento de um pedido até a entrega da respectiva mercadoria, envolvendo velocidade e consistência de entrega. A confiabilidade de serviço envolve os atributos de qualidade da logística. A chave

para a qualidade é a mensuração precisa da disponibilidade e do desempenho operacional. Apenas com abrangente mensuração do desempenho é possível determinar se todas as operações logísticas estão alcançando as metas de serviço desejadas. Para obter confiabilidade no serviço é essencial adotar medidas para avaliar a disponibilidade de estoque e o desempenho operacional. Para que o desempenho logístico atenda continuamente às expectativas dos clientes, é primordial que a administração tenha compromisso com o aperfeiçoamento contínuo de todo o processo.

Esses autores aduzem que é possível alcançar qualquer nível de serviço logístico se a empresa estiver disposta a alocar os recursos necessários. Quando há melhorias nos níveis de serviços que aumentem a disponibilidade de estoque, a qualidade e a capacidade do atendimento, automaticamente há aumento na lealdade dos clientes atuais, além de atrair novos clientes e negócios.

Concluído a base conceitual, apresenta-se, no próximo capítulo, a metodologia da pesquisa, onde se reúnem o tipo e a técnica de pesquisa, as unidades de análise e observação e a coleta e análise dos dados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, é descrita e discutida a metodologia da pesquisa, associada ao tipo de pesquisa empregada na abordagem e solução do problema estudado. O tipo de estudo mais apropriado, o plano de amostragem, a forma de aplicação do instrumento e as variáveis analisadas serão aqui apresentados.

3.1 Tipos de pesquisas

Quanto aos seus fins, a pesquisa foi exploratório-descritiva. Descritiva, uma vez que serão expostas as características da logística no serviço ao cliente, evidenciando-se os elementos que mais interferiram no planejamento logístico.

Segundo Yin (2001), os estudos exploratórios têm por objetivo procurar familiarizar-se com um fenômeno ou com determinada situação, com o intuito de compreendê-lo para formular o problema com mais rigor.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa foi estudo de caso, pois se refere aos estudos de planejamento logístico de uma empresa específica.

O estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas estas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento, podendo ou não ser realizada no campo (VERGARA, 2005, p. 48).

O estudo de caso foi adequado para identificar situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa, porque responde às formas de questionamentos que buscam esclarecer o como e o porquê dessas situações.

O presente trabalho utilizou-se também da pesquisa *ex post facto*, na qual se opera em fatos do passado. É aquela em que a variável independente é manipulada em seu meio natural, sem interferência do pesquisador (KERLINGER, 1980).

3.2 Abordagem metodológica

A abordagem da pesquisa foi de natureza qualitativa. Richardson (1999, p. 39) defende que a abordagem qualitativa é “adequada para entender a natureza de um fenômeno social”. Desta forma, a pesquisa qualitativa não pretende numerar ou

medir unidades ou categorias homogêneas, é uma forma de entender um fenômeno social, estudando suas complexidades.

Esta escolha resultou do interesse do pesquisador em focar as questões referentes à compreensão e ao entendimento em profundidade sobre a relação logística e serviço ao cliente e os principais fatores relevantes na parceria no comércio internacional.

3.3 Unidades de análise e observação

A unidade de análise consistiu-se na Fiat Automóveis, que é uma das principais empresas do setor automobilístico.

Os elementos de observações foram os serviços de *after market* do Departamento de Vendas do Mercado Externo, com foco no país Venezuela.

3.4 Coleta dos dados

A coleta de dados se deu a partir de pesquisa bibliográfica e documental. A coleta de dados documental justifica-se, pois a quase totalidade das informações necessárias ao estudo estava disponível nos relatórios da empresa.

Por sua vez, os dados documentais foram coletados com base nos procedimentos logísticos de exportação para a Venezuela, existentes na empresa. A seleção da Venezuela foi realizada de maneira intencional, em função da acessibilidade (VERGARA, 2005).

Os documentos internos da empresa foram importantes para o entendimento da relação logística e do serviço ao cliente. O acesso aos documentos foi facilitado pelo gerente do setor de exportação de peças de reposição da empresa.

A pesquisa bibliográfica compreendeu a utilização de publicações diversas, como livros, revistas especializadas, jornais, artigos, teses e dissertações relativas ao tema, procurando-se confirmar se a logística no serviço ao cliente para o setor automobilístico tem algum embasamento científico quanto ao planejamento logístico.

Além disso, houve a observação participante, haja vista que o pesquisador é funcionário da empresa. Segundo Marconi e Lakatos (1999, p. 194), esta “consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Fica tão próximo

quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste.”

O estudo foi conduzido entrelaçando-se observação e participação, entre outros procedimentos que contribuíram para a aproximação entre pesquisador e dados coletados para que estes se tornassem parte do processo de pesquisa.

Foram considerados, ainda, pelo pesquisador os seguintes passos na coleta de dados da pesquisa:

- a) inicialmente, consulta documental e registros em arquivos;
- b) em seguida, redução dos dados com objetivo de obter um agrupamento preliminar de informações sobre planejamento logístico, exportador e importador;
- c) foi feito o reagrupamento das informações com a finalidade de padronizar e começar a estruturar o estudo de caso;
- d) foram realizados o refinamento e a consolidação dos dados coletados, como também a integração em um padrão descritivo, considerando-se a lógica definida para descrição;
- e) a exploração mais aprofundada das relações entre os elementos pesquisados, a complementaridade ou contradição e diferenciação visaram a refinar as proposições e criar outras, buscando-se identificar que fatores mostraram-se mais relevantes no planejamento logístico;
- f) por fim, foram identificados os possíveis paradoxos entre os dados coletados e os conceitos utilizados no referencial teórico.

Assim, as informações obtidas pelo pesquisador por meio dos documentos internos da empresa foram utilizadas para análise qualitativa do material colhido, enriquecendo o estudo de caso.

A coleta de dados foi realizada no período de outubro a novembro de 2008, na Fiat, pelo pesquisador.

3.5 Análise dos dados

Para a análise dos dados coletados, adotou-se a análise qualitativa e documental de pesquisa. A escolha da análise qualitativa resultou do interesse do pesquisador em focar as questões referentes à compreensão e ao entendimento em

profundidade das percepções individuais e/ou grupais do planejamento logístico da empresa.

Para alcançar melhor organização dos dados coletados e dar a estes mais confiabilidade quanto à precisão de seu resultado, foram adotados como referencial os documentos internos da empresa. Assim, como produto desta fase de organização de dados, identificou-se os principais problemas encontrados e ligados ao planejamento logístico, conforme descrito no item 1.1 deste trabalho.

Visando contemplar de forma mais profunda e ampla a análise dos dados, preparou-se um relatório dos dados coletados a partir dos documentos levantados na pesquisa.

Por sua vez, a análise documental foi realizada em documentos conservados no interior da empresa ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, relatórios e outros (VERGARA, 1998).

Na sequência, apresentam-se os resultados da pesquisa, demonstrando as possíveis comparações dos fatores mais relevantes no planejamento logístico para atender clientes na Venezuela.

4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo apresenta o estudo de caso. Inicialmente salienta as principais características da Fiat Automóveis S/A., objeto de estudo deste trabalho. Contempla, ainda, o Departamento de Vendas do Mercado Externo, que sustenta o comércio internacional da empresa.

4.1 Caracterização da empresa estudada

As informações sobre o histórico da empresa estão baseadas nos relatórios internos da organização, dos anos de 2007 e 2008, complementados pelo *site*: www.fiat.com.br.

4.1.1 Apresentação da Fiat Automóveis S/A.

A Fiat – *Fabbrica Italiana Di Automobili Turim* – começou sua história na Itália, em 11 de julho de 1899, contemporaneamente à Revolução Industrial italiana, fundada por um grupo de empresários torinenses, entre eles: Giovanni Agnelli, Ludovico Scarfiotti e o Conde Emanuele Brecherasio di Cacherano, que tiveram a oportunidade de aproveitar a expansão da economia industrial da Itália na produção de automóveis.

Quatro anos depois, já exportava as primeiras unidades de automóveis para os Estados Unidos e, em 1912, com o advento da Primeira Guerra Mundial, direcionou sua produção para produtos ligados à guerra, indo da fabricação de metralhadoras e ambulâncias à produção de motores de submarinos.

Na década de 20, lançou o *slogan* “Terra, Céu e Mar”, divulgando, por meio de publicidade, a gama de produtos oferecidos ao mercado, inclusive na aviação.

Nos anos 60, a empresa já exportava para mais de 150 países, quadruplicando a produção, e por estes motivos unificou a imagem de sua marca na 14ª logomarca desenvolvida.

Com a crise do petróleo no início dos anos 70, a empresa seguiu a tendência de desenvolvimento e produção de automóveis econômicos.

A empresa iniciou sua história no Brasil no início dos anos 70, quando o então governador do estado de Minas Gerais, Rondon Pacheco, começou os primeiros contatos com a fábrica na Itália, com o intuito de criar de um polo industrial, trazendo para Minas a maior fábrica de veículos da Itália.

Em junho de 1974, iniciou a construção da fábrica em Betim e dois anos depois já tinha uma área coberta de 350 mil metros quadrados e equipamentos instalados já em condições de iniciar a produção de veículos que, a partir daí, revolucionariam o mercado nacional com novidades como: o 147 “L” (menor veículo montado no Brasil), motor dianteiro transversal, tração dianteira, direção retrátil e pneu radial de série.

Nos anos seguintes não parou mais de apresentar novidades ao mercado brasileiro, tanto em conceitos técnicos relativos a desempenho e motorizações, quanto a versões e *designer*; como, por exemplo: os primeiros veículos na categoria de comercial leve (*pick-up* e fiorino furgão) derivados de um veículo de passeio, versões esportivas, primeiro carro brasileiro a álcool, primeiro veículo com motor de 1.000 cc, além de novas soluções estilísticas.

Em 2007, a empresa possuía 613.800 m² de área construída, num total de 2.250.000 de área, com capacidade produtiva para 2.800 unidades/dia, operando em três turnos.

A empresa é líder de vendas no mercado interno, com participação de 25%, considerando os volumes de vendas acumulados até maio de 2008, seguido por VW, GM, Ford, Renault e outros (FIAT, 2008a).

Com uma produção média diária de 3.000 unidades no comércio internacional, a empresa tem a Argentina, seguida pela Venezuela, Itália e Uruguai como os maiores importadores.

No campo referente à Responsabilidade Social (RS), pode-se citar, entre os vários programas desenvolvidos e premiados: o programa que a empresa, em conjunto com o Clube Minas Tênis Clube, mantém já há mais de 10 anos; o Programa Social de Apoio aos Jovens da Comunidade do Aglomerado da Serra, tendo como parceiros a Prefeitura de Belo Horizonte (PMBH), o Fundo Cristão para Crianças e o Ministério dos Esportes (FIAT, 2008b).

4.1.2 O Departamento de Desenvolvimento de Negócios Mercado Externo

No Departamento de Vendas do Mercado Externo, o desenvolvimento de negócios tem por finalidade gerir as atividades comerciais de vendas, pós-vendas, marketing e atendimento a clientes dos produtos Fiat no mercado externo. O objetivo é garantir os objetivos de volume, quota e rentabilidade definidos pela empresa.

A estrutura do Departamento é composta de:

- a) marketing mercado externo – responsável pela imagem, lançamentos, níveis de serviços, definição do portfólio, Sistema Informativo de Marketing (SIM) e estratégias de produção;
- b) formação América Latina – com responsabilidade de formação comercial e técnica da rede de importadores;
- c) peças e acessórios – gerir e dimensionar a programação de peças de reposição, com foco na ampliação do negócio e no cumprimento dos objetivos de volume, rentabilidade e nível de serviços estabelecidos;
- d) assistência técnica – orientar as ações de pós-vendas relativas à qualidade dos serviços e do atendimento;
- e) *country manager* – analisar, gerir, desenvolver, identificar tendências, definir as atividades e políticas comerciais de vendas, pós-vendas, marketing, assistência técnica e atendimento a clientes junto aos importadores e concessionários, divididos por países ou grupo de países;
- f) vendas especiais – desenvolver vendas em mercados onde não existe a presença da marca Fiat.

4.2 Planejamento logístico para atender clientes no exterior

Esta pesquisa é essencialmente baseada na utilização do planejamento logístico como ferramenta de auxílio ao importador, tendo sido delimitado o estudo na Venezuela.

Tal análise foi fundamentada na teoria do planejamento logístico, por meio do atendimento a cliente, utilizando o serviço de pós-venda, completando com a realização da comparação dos fatores dificultadores e facilitadores entre exportador

e importador. Por fim, foi avaliado um concessionário da Venezuela, levando em conta as oscilações da política de importações do país.

O planejamento logístico apresentou-se como mecanismo de análise que possibilitou identificar os principais fatores relevantes na criação de valor para o cliente importador no decorrer do estudo (OLIVERIA, 2005; PORTER, 1990; e WOODRUFF; GARDIAL, 1996). Essas alternativas possibilitam a captação dos processos a serem ajustados na relação comercial, de forma flexível, de novas oportunidades para verificar de que modo o planejamento logístico no serviço de pós-venda é realizado e quando é utilizado nas atividades de logística da empresa na busca de diferenciação dos níveis de serviços.

Concordantemente, Sheth, Mittai e Newman (2001) acreditam que o valor somente é criado se um produto tem a capacidade de satisfazer as necessidades em constante evolução e mutação do cliente.

4.2.1 O concessionário da Venezuela

4.2.1.1 Caracterização do concessionário

As informações sobre o histórico do concessionário estão baseadas nos dados dos relatórios internos da empresa dos anos de 2006 e 2007, complementados por informações da empresa.

A empresa iniciou suas operações na Venezuela em 1954, com a chegada de veículos de passageiros e veículos comerciais pesados, que eram importados via Importadora Dimase C.A.

No primeiro ano da criação, a Fiat Venezuela importou mais de 6.000 unidades de modelos diversos, lançando no mercado venezuelano modelos históricos como: o “Super Mirafiori” e “Spazio 147”.

Em 1975, a Fiat Auto comprou 40% da DIMASE C.A. que, além de importar, fazia montagens de algumas unidades. Tornou-se majoritária em 1986, assumindo definitivamente a marca Fiat na Venezuela, com a criação da Fiat Venezuela C.A. (FAVCA), que passou a ser a responsável pela montagem e comercialização dos veículos de passageiros, e a empresa IVECO, responsável pela montagem e comercialização de veículos comerciais pesados.

Até então, a montadora de veículos Fiat na Venezuela importava do Brasil e da Itália partes e peças de veículos em *Completely Knocked Down* (CKD), completamente desmontado; começou a fazer a montagem dos veículos a partir de 1986.

Essa produção de veículos montados em CKD foi até 1999, quando a Fiat Auto, atendendo às estratégias globais do Grupo Fiat, optou por interromper o envio de peças em CKD e passou a enviar os veículos montados *completely built-up* (CBU), uma vez que havia ociosidade na fábrica de Betim (MG) e também na recém-inaugurada fábrica na Argentina.

A partir daí, foi criado um convênio de representação da marca Fiat com a Comercializadora Todeschini na Venezuela, que passou a importar diretamente os veículos Fiat: Uno, Premio, Tempra, até chegar à linha Palio e aos modelos atuais, como o Fiat Idea.

É importante destacar que a Comercializadora Todeschini é o importador único dos veículos Fiat e conta com uma rede de concessionários, sendo: 39 concessionários, dois pontos de venda, um ponto assistencial.

Na Figura 4 está demonstrado o mercado venezuelano *versus* vendas Fiat. Pode-se perceber que, em 2006, houve aumento significativo na participação da Fiat no mercado de veículos da Venezuela, que era de 5,98% e passou para 7,4%, algo em torno de 23 pontos percentuais.

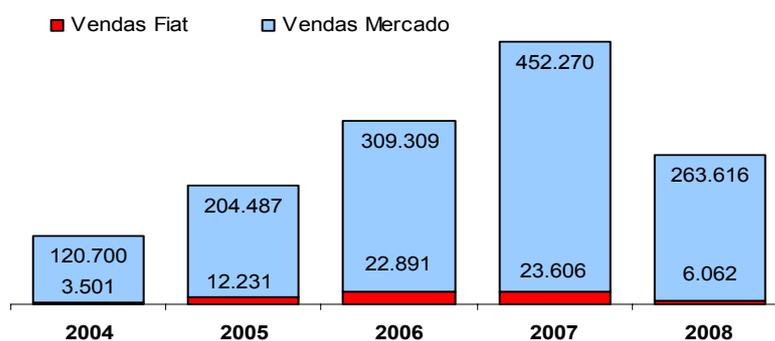


Figura 4 – Mercado Venezuela *versus* vendas Fiat
Fonte: Dados da pesquisa (2009).

4.2.1.2 O processo de nomeação e seleção

Foi pertinente também avaliar como foi o processo de nomeação e seleção do concessionário. Neste item, foi delineada a empresa Comercializadora Todeschini, que atualmente é a representante oficial da marca Fiat na Venezuela.

A empresa foi escolhida por já existir um vínculo muito forte com a marca Fiat, desde os tempos em que existia a montadora Fiat Automoviles Venezuela C.A., quando esta já atuava como distribuidora dos veículos da marca Fiat, com *know-how* bem considerável em logística e prestador de serviços.

Além disso, com a saída da montadora da Venezuela na época, era muito importante, na visão de negócio, que os clientes não se sentissem “desamparados” quanto aos serviços de pós-venda, garantias de peças para reposição, manutenção e qualquer outra dúvida que gerasse alguma expectativa negativa quanto à marca.

A decisão da empresa em nomear a Comercializadora Todeschini foi rápida e esta, por sua vez, procurou evitar o máximo de impacto possível, como, por exemplo:

- a) manteve alguns dos principais gerentes estratégicos da Fiat Venezuela, além de técnicos que passaram a atuar na rede de concessionários, que também foram mantidos;
- b) do ponto de vista comercial, foram feitos vários lançamentos de veículos, aproveitando toda a gama dos veículos mais modernos produzidos no Brasil e Argentina, em detrimento daqueles produzidos até então na fábrica da Venezuela.

Deve-se salientar que essas ações não só minimizaram o impacto de transição de produção local para a importação de veículos prontos, como consolidaram ainda mais a marca Fiat na Venezuela, com aumento no *market share*, diante do crescimento da confiança dos consumidores principalmente no quesito de pós-venda.

Com o passar do tempo, a empresa se viu “obrigada” a identificar alguns nichos de mercado, em face da política protecionista do mercado local, aproveitando-se de sua experiência no segmento de veículos populares no Brasil, identificando oportunidades do mercado, posicionando o seu modelo Uno no segmento de táxis, como o modelo Siena “*bi-fuel*”, “*nafta*” com predisposição para

gás. Em seguida, procurou conquistar espaço no segmento "B" com varias versões do modelo Palio.

4.2.1.3 Oscilações políticas da Venezuela

Em 09 de dezembro de 2005, a Venezuela deixou de ser membro do Pacto Andino, criado em 1993, tendo como membros, além da Venezuela, o Peru, Equador, Colômbia e Bolívia, que tinham como objetivo a criação de um mercado comum entre os seus membros. Em 04 de julho de 2006, formalizou seu pedido de adesão ao Mercosul, que até então dependia da aprovação dos congressos nacionais dos países-membros para a entrada.

Com a reforma constitucional na Venezuela em 02 de dezembro de 2007, foram tomadas algumas medidas, a saber:

- a) alta concentração de poder na “mão” do Presidente;
- b) economia socialista;
- c) sobressaída dos interesses coletivos sobre os individuais;
- d) limitação da propriedade privada;
- e) não-reconhecimento e proteção da propriedade intelectual;
- f) eliminação da autonomia de Banco Central da Venezuela (BCV) em que o controle das reservas internacionais e de política monetária são feitas pelo Presidente da República;
- g) redução da jornada de trabalho;
- h) menos controle dos gastos públicos;
- i) ausência de relatórios, informações e planejamento de novas formas de gestão pública social.

Enfatiza-se que a economia da Venezuela se baseava essencialmente na agricultura. Logo após a Primeira Guerra Mundial, focou-se na produção e exportação de petróleo, sendo essa atividade responsável por aproximadamente um terço do Produto Interno Bruto (PIB), cerca de 80% das receitas de exportação e por mais de metade do financiamento da administração pública.

Com base nos dados da pesquisa, pode-se verificar que a Venezuela possui um pouco mais de 7% das reservas mundiais de petróleo, fazendo parte (desde setembro de 1960) da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP),

abastecendo aproximadamente 14% do mercado dos EUA. A Petróleos de Venezuela Sociedad Anonima (PDVSA), fundada em janeiro de 1976, é a empresa estatal responsável pela extração, produção, refino e comercialização de petróleo (PACIEVITCH, 2009).

Realça-se, ainda, que a política cambial da Venezuela é um forte “entrave” às empresas que possuem alguma relação de comércio internacional com aquele país, visto que este tema não é tratado nos acordos comerciais e a Comissão de Administração de Divisas da Venezuela (CADIVI), que é um órgão governamental que objetiva a manutenção da estabilidade econômica do país, controla o mercado cambial venezuelano sob critérios técnicos. Isto torna muito lento todo o processo de início das expedições dos produtos exportados para a Venezuela.

Acentua-se, também, que esses atrasos na conclusão da operação de exportação se dão em função da falta de previsibilidade na liberação das divisas para pagamento ao exportador, que é feita somente após a conclusão da verificação dos documentos solicitados pelo CADIVI, por meio da emissão de certificado de insuficiência na produção local ou a não-produção nacional, pelo Ministério de Industrias Ligeras y Comercio (MILCO).

É fundamental registrar que o final desse controle depende da recuperação da estabilidade econômica, uma vez que o mesmo foi criado em razão de uma “fuga maciça de capitais” somada à redução de ingressos fiscais ordinários gerados pela indústria petrolífera (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS - ABIMAQ, 2009).

No Quadro 1 apresentam-se os dados socioeconômicos da Venezuela no período de 2005 a 2010.

DESCRIÇÃO/ANO	2005	2006	2007	2008	2009	2010
População (Mi)	26,6	27,0	27,5	27,9	28,4	28,8
PIB (%)	9,3	11,7	8,4	6,0	5,1	4,5
Inflação (%)	14,4	17,0	22,5	28,7	22,0	20,5
Desemprego (%)	12,2	10,0	8,4	8,2	8,0	7,9
Exportação (US\$Mil Mi)	55,5	65,2	69,2	92,0	90,0	87,0
Importação US\$Mil Mi)	24,0	32,2	45,5	54,0	48,6	49,0
Taxa de Câmbio (US\$/Avg do período)	2.112,0	2150,0	2.150,0	2.150,0	2.560,0	2.680,0
Risco do país (EMBI+)	423,0	229,0	299,0			
Número de Habitantes por veículo (2005)	9,7					

Quadro 1 - Dados socioeconômicos da Venezuela

Fonte: Empresa de consultoria internacional Abeceb.com (2008).

Nota: A partir de 01/01/2008 o Bolívar teve corte de três zeros e passou a chamar-se *Bolívar Fuerte*.

4.3 Comércio internacional

4.3.1 Oportunidades e desafios do comércio internacional

A utilização da logística na administração contribui para que o cliente receba o produto certo, na quantidade desejada, com a variedade e qualidade estabelecida e no tempo contratado. Assim, o uso da logística colabora para que a empresa se torne mais competitiva, uma vez que ela passa a ser mais responsiva às demandas dos clientes e oferece mais garantia na entrega da mercadoria solicitada. Essa nova maneira de pensar procura fazer com que a empresa possa disponibilizar alto nível de serviço ao cliente. Portanto, o impacto sobre os clientes e sobre as vendas é positivo quando uma empresa possui um sistema de transporte eficiente e os níveis de estoques são os mínimos necessários; e, ainda, quando, havendo pouco tempo para processar os pedidos, o serviço de entrega é oferecido sem qualquer perda (CHING, 2001).

Normalmente, os clientes exigem altos níveis de serviço. Isso inclui entregas frequentes, rápidas, consistentes e no momento programado; “acurácia” nas transações; além de disponibilidade de estoque. Os custos ligados a esses fatores elevam-se quando aumenta o nível de serviço do cliente. A reformulação das estratégias logísticas é necessária quando níveis de serviços são alterados em função de forças competitivas ou de revisões políticas. Porém, poucas mudanças nos níveis de serviço, quando estão baixos, dificilmente resultarão em replanejamento. Como se isso não fosse suficiente, os clientes esperam que os distribuidores tenham serviços de valor agregado como uma fonte de vantagem competitiva (BALLOU, 2001; e CHING, 2001).

É importante que as empresas definam sua política de serviço ao cliente, conhecendo bem o mercado em que atuam, o tipo de cliente que atendem e os produtos ou serviços de que este precisa. Normalmente, as empresas não têm políticas definidas para atendimento ao cliente nem se preocupam em se organizar de forma flexível para gerenciar e controlar esse serviço. Segundo Ballou (2001), trata-se de uma questão estratégica que precisa de atenção especial, uma vez que não deve ser resolvida de forma empírica. É preciso definir o nível de serviço ao cliente estipulando com qual nível de estoque a empresa vai operar, a fim de consumir o atendimento proposto.

A ideia inicial para mensurar os serviços aos clientes é considerar quanto se está ou não servindo os mesmos. Em algumas vezes, é difícil quantificar o custo real das faltas ou entregas atrasadas. Davis, Aquilano e Chase (2001) mencionam que é necessário estipular alvos nas medidas de serviço a cliente, estabelecendo padrões diferentes para cada situação: aquela em que se produz para estoque e a que se produz para atendimento a pedido. Para cada situação, serão utilizadas medidas diferentes.

Hijjar (2000) preleciona que um indicador muito importante para avaliar o nível de serviço prestado ao cliente é o *lead time*. Nem sempre, porém, as empresas possuem informações precisas sobre a data de chegada do cliente ou mesmo se preocupam em tê-las. Além disso, quando as obtêm, não as utilizam de forma sistemática para avaliar seu desempenho e de seu transportador.

O autor indica, ainda, um pré-requisito essencial para a alta qualidade dos serviços prestados aos clientes: a eficiência. Mas, para satisfazer plenamente esses objetivos, é necessário alto nível de integração e coordenação entre os processos logísticos de empresas de uma mesma cadeia de suprimentos. Assim, um dos principais desafios da logística moderna é gerenciar a relação entre custo e nível de serviço (FLEURY; FIGUEIREDO; WALKE, 2000). O desafio é que, a partir do alto grau de exigência dos clientes, eles estão requerendo níveis melhores de serviços, mas ao mesmo tempo não estão dispostos a pagar mais por isso. O preço passou a ser um qualificador; e o nível de serviço, um diferenciador no mercado. Desta forma, a logística incorpora a tarefa de agregar valor ao produto por meio do serviço por ela oferecido.

Apesar de apresentar uma pauta comercial relativamente estável, em que as alterações na última década podem ser atribuídas em parte à abertura comercial, mas, sobretudo, à política de estabilização empreendida após 1995, houve algumas alterações na composição do comércio internacional brasileiro, com origem nas importações e destino das exportações. Essas alterações se devem à implementação de políticas de integração regional, que reforçaram a integração comercial do país com seus vizinhos.

Goulart (2004, p. 2) refere que o comércio internacional consiste em “exportações e importações entre países. Quando um país importa mais do que exporta, pode-se dizer que ele está com déficit comercial. Quando ele exporta mais do que importa, diz-se que registrou superávit comercial.”

Tradicionalmente, o Brasil constituiu o que se convencionou chamar de um *global trader*, isto é, um país cujo comércio internacional é relativamente bem distribuído entre as diversas regiões do mundo. Esse padrão tem sua origem nas dimensões e na localização geográfica do país e em características históricas que o ligam culturalmente a diversas regiões do globo. Ainda assim, há uma importância preponderante dos países industrializados – EUA, Japão e aqueles constituintes da União Europeia (UE) – que pode ser explicada pela significativa participação relativa desses países no comércio e na renda internacionais (CARVALHO *et al.*, 1998).

Segundo os autores, entre 1995 e 1998 houve crescimento da participação do Mercosul e, sobretudo, da Argentina na corrente de comércio brasileira. Em 1999, com a desvalorização do real e a queda dos níveis de atividade em praticamente todos os países da América do Sul, essa tendência à regionalização foi parcialmente interrompida. O comportamento futuro do comércio dos países do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL) dependeria dos desdobramentos das atuais tendências do regionalismo comercial.

O regionalismo pode ser entendido como o estabelecimento de acordos preferenciais de liberalização dos fluxos comerciais entre conjuntos determinados de países. Essa liberalização, conceitualmente, pode ser total ou limitar-se à redução parcial das tarifas e barreiras incidentes sobre determinado produto (no caso das chamadas preferências parciais) e pode abranger um conjunto amplo ou limitado de bens e serviços (CARVALHO *et al.*, 1998).

A liberação regional se deu paralelamente à abertura unilateral do início da década, permitindo uma expansão do volume de comércio do Mercosul também com seus principais parceiros. Além disso, tanto na Argentina como no Brasil, os programas de estabilização econômica envolveram, em graus variados, uma apreciação do câmbio real, que foi utilizada como elemento disciplinador dos preços internos e beneficiou ainda mais as importações junto a terceiros mercados.

O cenário macroeconômico mais estável, por outro lado, reinseriu a região nos planos de integração econômica existente no mundo. Nesse sentido, o comércio internacional caracteriza-se pela crescente importância dos acordos de comércio regionais. A par da discussão sobre a conveniência desses arranjos para o sistema multilateral do comércio, é possível para qualquer país pôr-se à parte dessa nova realidade, sob o risco de marginalizar-se no cenário internacional (BAUMANN; COUTO; GONÇALVES, 1998).

Assim, o Mercosul justificou-se, desde o princípio, como um esforço de ampliação da competitividade regional e de adaptação dos países sul-americanos ao novo ambiente mundial de mais integração. Esse enfoque, que se tem convencido chamar de regionalismo aberto, foi de fundamental importância para a adoção de novas estratégias empresariais voltadas para a ampliação da produtividade e a diversificação de mercados e para dissipar os temores internacionais de que o Mercosul objetivaria tornar-se um foco regional de protecionismo.

Entre os desafios presentes do Mercosul, além de sua inserção em outros arranjos comerciais regionais, está o de consolidar-se como uma união econômica plenamente constituída, em que não apenas o comércio entre os países membros esteja liberalizado, mas em que, adicionalmente, as políticas macroeconômicas e de desenvolvimento estejam coordenadas. Essas tarefas não são comuns, especialmente para os países latino-americanos, cujas instituições ainda se encontram em organização mesmo no que diz respeito às questões nacionais (BRANDÃO *et al.*, 1999).

Apesar de não ter havido um revés no ritmo do comércio internacional, que não cessou de crescer nos anos 90, percebeu-se, ao longo dos últimos anos, que o caminho para uma abertura multilateral ainda maior será mais longo do que o inicialmente esperado. Krugman (1991 *apud* BRANDÃO *et al.*, 1999) enumera algumas razões para as dificuldades enfrentadas pelo movimento de liberalização comercial multilateral. Entre elas, o declínio ou a diluição do poder hegemônico dos EUA, característica marcante das primeiras rodadas de negociação. A existência de uma nação dominante – interessada em que o comércio mundial mais livre fosse um elemento de união em um mundo politicamente dividido – teria propiciado condições mais favoráveis que as atuais, em que os elementos políticos são menos marcantes.

Pode-se inferir que muitas das dificuldades constatadas nas negociações multilaterais têm-se materializado devido ao relativo desinteresse dos países industrializados em empreender uma abertura ampliada em setores tradicionais de suas economias. Esse desinteresse é particularmente grave, uma vez que foi, em grande medida, devido ao empenho de países como os EUA que o multilateralismo avançou na segunda metade do século XX (PRADO *et al.*, 1999).

Entre outras transformações que alteraram o ambiente do comércio internacional, podem ser citadas: a União Monetária Europeia, consolidando a UE, a

mudança de estruturas de distribuição tradicionais, o fortalecimento e a criação de grupos regionais de mercado, como o *North American Free Trade Agreement* – NAFTA (Tratado Norte-Americano de Livre Comércio), o Mercosul e a Área de Livre Comércio das Américas (ALCA), o sucesso da rodada Uruguai do *General Agreement on Tariffs and Trade* – GATT (Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio) e a criação da Organização Mundial de Comércio (OMC).

É importante ressaltar que a criação da OMC veio contribuir, segundo Goulart (2004, p. 1), “para a regulamentação e equilíbrio de forças no comércio internacional.” Ao estabelecer como objetivo a coordenação das relações comerciais entre países, com a finalidade de atenuar, mediante negociações multilaterais, o acirramento dos conflitos internacionais na esfera comercial, “a OMC busca se alinhar com essa tendência de integração do comércio internacional.” Foram importantes, ainda:

A privatização e desregulamentação de setores importantes da economia, como o de telecomunicações e energia, a reestruturação, reorganização e redirecionamento estratégico de grandes corporações internacionais, com reflexos em toda a sua cadeia produtiva (GOULART, 2004, p. 2).

E, como paradigma da nova era, “a transformação da Internet em uma importante ferramenta de negócios internacionais” (GOULART, 2004, p. 3).

Não obstante, a evolução do comércio eletrônico tem sido rápida e grandiosa, a maior parte do seu desenvolvimento tem focalizado os produtos e serviços para o cliente (BERKOWITZ *et al.*, 2003).

Com o crescimento do comércio eletrônico, é mais fácil atingir o mercado internacional, o que representa oportunidades de negócios. No entanto, também as empresas estrangeiras e multinacionais têm mais facilidade em penetrar no mercado nacional, o que aumenta a concorrência e a competitividade, podendo gerar pressão mais forte sobre as empresas nacionais.

4.3.2 Sobre a logística internacional

Quando se fala em comércio internacional constata-se a importância da logística dentro dos percursos que englobam as negociações internacionais e a importância que as atividades de comércio exterior exercem sobre a logística.

E um mundo globalizado, conforme Rocha (2001, p.14) a logística passa a depender cada vez mais de:

fatores ligados aos despachos pelas aduanas, pois como as probabilidades de solução passam sempre por alternativas que podem proceder de diversos países, despachos de internação e adoção de regimes aduaneiros têm um peso grande nas decisões logísticas.

Segundo esse autor, a logística pode ter como conceito o de ciência da previsão e da provisão dos meios necessários à realização de ações. Direcionada ao comércio exterior, a logística tem como intenção fazer chegar o produto certo no lugar certo, na hora certa, com qualidade assegurada e ao menor custo, isto é, disponibilizar os bens nos mercados e pontos de consumo, em âmbito global, com a máxima eficiência, rapidez e qualidade, com custos conhecidos e controlados.

Quando se fala "fazer chegar" quer dizer a associação e a delimitação da logística a transporte, porém, isso representa uma visão simplista do processo completo, denominado, em seu todo, Distribuição Física Internacional (DFI).

Acompanhar a DFI é fundamental para a competitividade, levando em consideração que a gestão adequada pressupõe a movimentação de uma carga entre o local de produção e o de destino com o máximo de eficiência e qualidade. Os números globais apresentam resultados cada vez melhores. Ao longo das últimas décadas, os custos da cadeia de DFI caíram por conta de aumentos de escala e de diversas melhorias operacionais (ROCHA, 2001).

Conforme Caridade (1998), o Brasil tem características geográficas e de infraestrutura desfavoráveis. Identificam-se grandes distâncias, seja no âmbito interno, seja em relação aos principais mercados consumidores mundiais, e oferta menos qualificada de escoamento de mercadorias (armazenamento, movimentação, transportes, entre outros).

Assim, em relação aos concorrentes estrangeiros, o fator tempo logo de início se destaca negativamente, dando ao Brasil uma desvantagem intrínseca. Esta desvantagem é caracterizada pela distância física que o separa da maioria dos seus clientes e fornecedores, distância esta que acaba se alongando em virtude da utilização de veículos mais lentos, operando em rotas com maior número de escalas e com menor frequência de oferta de serviços.

Recuperar a desvantagem é fundamental, de forma a inserir o Brasil no contexto ampliado em que a agilidade logística é e tende a ser mais importante em

processos de fornecimento e vendas globais, perante os quais ocorre a competição entre cadeias e não mais entre empresas; necessita-se para isso de uma total integração entre suprimento, fabricação e consumo em fluxos não interrompidos(CARIDADE, 1998).

Segundo esse autor, processos tradicionais de operação e controle centrados em preocupação quanto a uma única atividade não têm mais vez no atual cenário.

Competitividade resulta de uma boa capacidade produtiva inserida num cenário maior de uma cadeia de suprimentos e distribuição de bens finais eficiente.

Para Rocha (2001, p. 58), na busca por essa maior competitividade um meio de agregar valor é através dos serviços:

A importância dos serviços como base para diferenciação dos produtos se deve à convergência tecnológica por parte das empresas; a tecnologia deixa de ser um fator competitivo, pois todas as empresas têm o mesmo acesso a ela. Se for dado maior importância ao serviço como fator de diferenciação do produto tem agregado maior valor a esse serviço.

Nesse cenário, a importância da prestação de serviços e a atenção à logística obtiveram crescimento face à tendência de terceirização das atividades secundárias da empresa. Ao contratar serviços logísticos, as empresas incluem serviços de valor agregado, com maior conteúdo informacional. Segundo Christopher (2000, p.78) uma das mudanças nas transações internacionais é a:

tendência para a terceirização de serviços que tradicionalmente eram efetuados dentro da própria organização. A lógica desta tendência defende que a organização focalizará cada vez mais as atividades da cadeia de valor onde obtém vantagem, os núcleos de competência dos negócios, sendo que o resto será adquirido externamente. Este movimento tem ficado evidente, particularmente na logística, onde o fornecimento de serviços de transporte, armazenagem e controle de estoques são cada vez mais subcontratados de especialistas ou parceiros logísticos.

A chegada das prestadoras de serviços internacionais foi uma evolução no setor, pois as empresas nacionais tiveram de se adaptar a uma forma diferenciada daquela que vinha sendo apresentada aos clientes nacionais até então. Novas tecnologias e novas perspectivas tiveram de ser introduzidas nas empresas que buscavam se manter no mercado de forma qualitativamente competitiva. Segundo Novaes (2001, p.241), operador logístico é o Prestador de Serviços logísticos (PSLs, “que tem competência reconhecida em atividades logísticas, desempenhando

funções que podem englobar todo o processo logístico de uma empresa-cliente, ou somente parte dele”.

Pode-se dizer que os avanços alcançados pelos operadores logísticos, auxiliam no bom funcionamento das empresas e inserem o país em um ritmo ainda maior de crescimento e na modernização da logística global.

4.4 Detalhamento do levantamento dos dados

A composição do fator levantamento de dados abordou quatro aspectos observados na literatura especializada sobre planejamento logístico (conforme o capítulo 2), a saber: valor do cliente; logística; serviço ao cliente; e serviço logístico.

4.4.1 Valor do cliente

Foi pertinente observar o valor do cliente no planejamento logístico para atender clientes no exterior. Constatou-se que a relação entre empresa e concessionário se deu com base num processo de interação, qualidade e confiança. Ressalta-se, porém, que veículos, por mais sofisticada que seja a tecnologia neles empregada, em dado momento deixará de funcionar e, para isto, a empresa delineou com a Comercializadora Todeschini planos de logística para serviços de pós-venda.

Esse processo é corroborado por Novaes (2001), que diz que a função logística evoluiu na medida em que as empresas passaram a agregar valores de lugar, tempo, qualidade e informação à cadeia produtiva, visando à satisfação do cliente final.

Encontra-se em Dornier *et al.* (2000) a abordagem sobre a política de serviço ao cliente, que está ligada às políticas de estoques e transporte por meio de algumas tarefas que vão desde a velocidade e consistência do preenchimento de pedido, passando pela velocidade de entrega e a disponibilidade de estoque.

4.4.2 Logística

Os dados coletados revelaram que a empresa possui cerca de 80.000 veículos circulando na Venezuela, considerando-se todos os veículos vendidos CBU nos últimos oito anos originados no Brasil, atualizado em novembro de 2008.

Verificou-se, também, que a Venezuela possui marcante potencial de expansão de mercado. O Departamento de Vendas Mercado Externo identificou, por meio do conceito de fidelização do cliente, que dar suporte a esse concessionário representante na Venezuela era uma estratégia adequada para fidelizar clientes e alavancar as vendas de veículos e peças.

Albuquerque (1992) reforça essa análise quando sugere que a visão dinâmica da competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitem obter e manter, em longo prazo, posição sustentável no mercado.

Os resultados da análise dos dados mostram que no período de 2005 a 2006 a empresa teve aumento de 80% nas vendas de veículos para esse mercado e, em consequência, aumento de 32% em 2006 e 58% em 2007 no faturamento de vendas de peças de reposição (TABELA 2). Apurou-se que tal fato foi desencadeado pela aceitação dos veículos Fiat no mercado venezuelano, impulsionado pela credibilidade e competitividade do serviço de pós-venda.

Tabela 2 - Participação (%) faturamento peças reposição

PAIS	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
CHILE	6%	18%	34%	19%	17%	14%	10%	6%
COLOMBIA	2%	4%	5%	3%	3%	3%	3%	2%
PARAGUAY	1%	2%	5%	2%	2%	3%	3%	3%
URUGUAY	12%	7%	7%	7%	8%	5%	6%	5%
VENEZUELA	70%	61%	26%	56%	62%	66%	72%	79%
COSTA RICA	4%	6%	13%	6%	4%	4%	3%	3%
GUATEMALA	4%	2%	11%	7%	4%	5%	3%	3%
TOTAL	100%							

Fonte: Fiat Automóveis (2009).

Outro ponto importante identificado foi o suporte técnico dado pelos Departamentos de Engenharia, Assistência Técnica e Garantia, orientados pelo

Departamento de Desenvolvimento de Negócios, que foi o primeiro passo nessa relação “ganha-ganha”¹. Foi por meio dele que foi identificado e orientado ao concessionário sobre as peças que possuíam alto índice de substituição, restringindo, assim, os pedidos aos materiais de que realmente necessitavam.

A importação de peças da Comercializadora Todeschini era baseada principalmente em embarques “urgentes” no modal aéreo e até mesmo por remessas expressas. Isto fazia com que os custos de manutenção programada e emergencial nos concessionários desestimulassem os clientes para uma próxima compra de veículos da marca Fiat.

Desta forma, os pedidos de peças passaram a ser feitos baseados em um histórico de consumo e em informações técnicas por parte da engenharia do produto e do Departamento de Assistência Técnica e Garantia da Fiat. Esses procedimentos possibilitaram ao importador gerir melhor o estoque, mantendo previsibilidade, quando passou a utilizar o modal marítimo com média de “20 containeres de 40 pés” ao mês, destinado a esse cliente (Comercializadora Todeschini). O “quilo” transportado sai, em média, 1.000% mais barato do que o aéreo.

Com a utilização de novos procedimentos, torna-se mais competitiva a atuação do concessionário no mercado venezuelano, no comércio de peças para reposição, além do que este passou a prestar serviço de manutenção ou emergencial mais rápido e eficiente.

Porter (1990) clarifica ainda mais essa ideia quando afirma que a inter-relação de mercado abrange o compartilhamento de atividades primárias de valor, envolvidas para atingirem o cliente e interagirem com ele, desde a logística até o serviço.

Na Figura 5, está descrito o macrofluxo de pedidos de peças para reposição na Venezuela.

¹ O modelo ganha-ganha, segundo Martinelli e Almeida (1999), refere-se à negociação na qual todos os envolvidos ganham, ou melhor, satisfazem da melhor forma seus interesses. Neste sentido, são identificados os objetivos de todos os envolvidos; há um processo de discussão dos pontos de vista para chegar-se a um acordo comum e determinação de soluções alternativas; há a preocupação com um relacionamento duradouro.

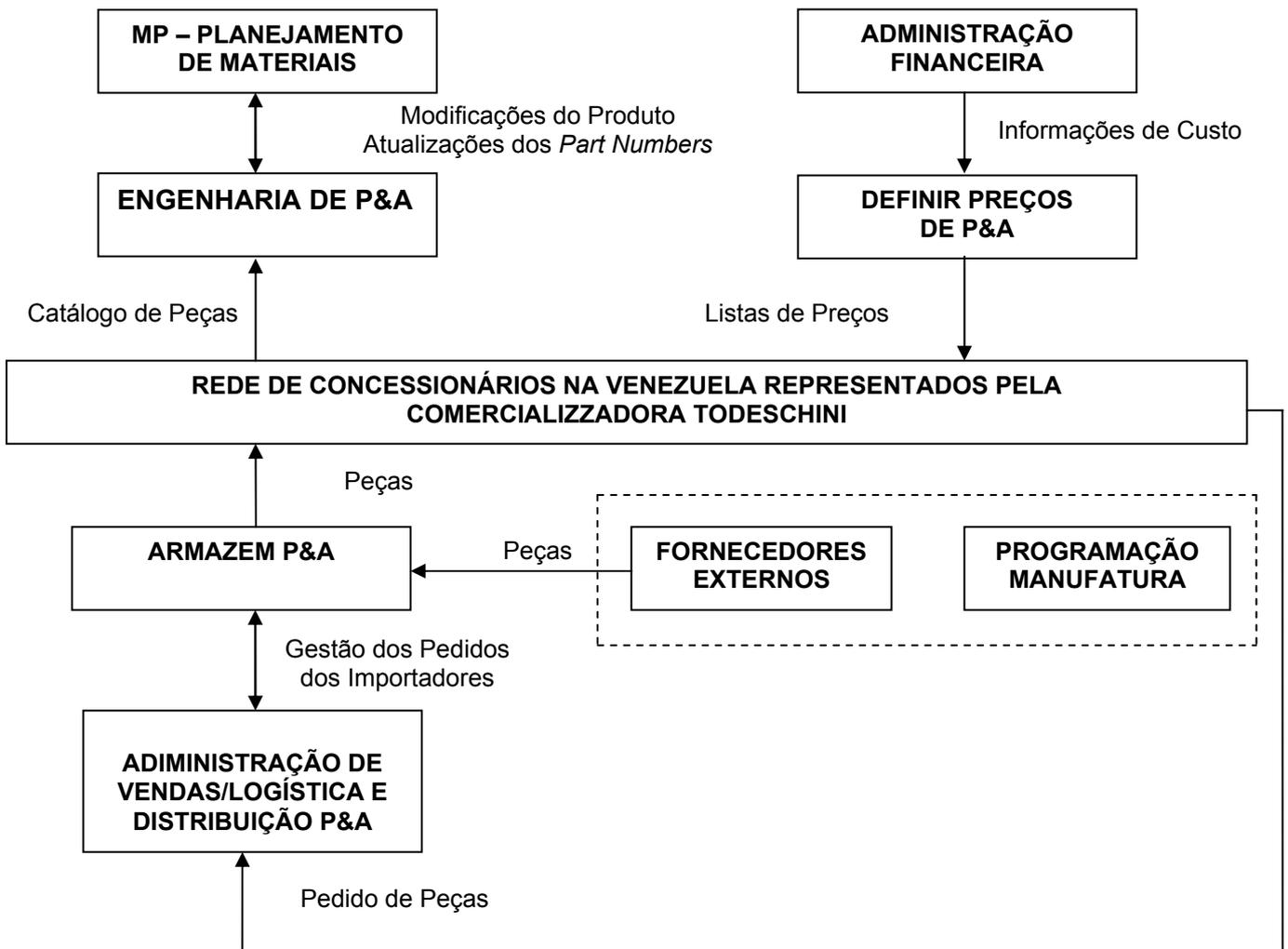


Figura 5 - Macrofluxo de pedidos de peças para reposição na Venezuela
Fonte: Dados da pesquisa (2009).

4.4.3 Serviço ao cliente

A partir de dados coletados para esta pesquisa e aqui analisados, percebeu-se que, apesar dos “entraves” políticos e econômicos da Venezuela, a Fiat identificou que o serviço ao cliente é o ponto principal para se ganhar ou perder pedidos.

Com base nessa identificação, a empresa passou a atuar junto ao importador Comercializadora Todeschini, evoluindo em atividades que se complementam para o resultado final de ambos:

- a) identificação dos principais componentes que possuem mais demanda (alto índice de reposição);

- b) racionalização do estoque, adotando política de estoque de acordo com a demanda;
- c) processamento de pedidos mais consistentes e reais;
- d) identificação de modal de transporte internacional mais econômico;
- e) treinamento assistencial, capacitação tecnológica na identificação de inconvenientes técnicos;
- f) padronização nos serviços da rede de concessionários de pós-venda junto aos clientes finais (compradores de veículos).

4.4.4 Serviço logístico

A empresa possui um moderno serviço logístico (BOWERSOX; CLOSS, 2001; e CHRISTOPHER, 2000) que interage entre os departamentos envolvidos: Manufatura, Planejamento e Controle de Produção (PCP), operador logístico, *controller*, vendas mercado externo, Operação de Serviços Logísticos (OSL) e fornecedores.

Registrou-se, a partir da análise dos dados, que as ordens de compra de peças chegam à central de vendas Peças e Acessórios (P&A) que, por sua vez, informa aos diversos departamentos, cada qual responsável pelo seu *part number* (nº de identificação de peças, em média, com seis a nove dígitos), que é o número de identificação de cada peça.

As unidades operativas de prensas, funilaria e mecânica encarregam-se dos casos de itens produzidos internamente (*make*); o Departamento de Gestão de Materiais Direto (GMD), para os *part number* fornecidos por empresas externas; as peças *buy*, por sua vez, acompanham a entrega (*follow-up*).

Ressalta-se, ainda, que ao importador (Comercializadora Todeschini) são enviadas as faturas pró-formas ou os dados dos pedidos devidamente valorizados para o posterior envio do respectivo aceite (autorizações) para prosseguir com embalagem e expedição. Ao setor de “Logística de Transportes” são solicitadas as previsões dos navios disponíveis para posterior reserva de praça (espaço) para embarque, distribuída em dois embarques mensais, com média entre 10 e 15 containeres de “40 pés” por embarque.

4.5 A relação logística e serviço ao cliente da Fiat Automóveis

4.5.1 O modelo logístico integrado de atendimento a clientes

Na realização da análise da relação logística e serviço ao cliente Fiat, obtém-se uma base para fins comparativos, constatando-se que ela ocorre satisfatoriamente entre aqueles envolvidos.

Identificou-se, durante a análise dos dados, que os elementos básicos para o planejamento das atividades logísticas são: a estimativa da demanda de peças e serviços; o envolvimento dos departamentos de engenharia e assistência técnica e garantia; e a identificação de falhas em produtos trouxe significativas implicações na gestão de estoques das peças de reposição.

O resultado dessa análise está compatível com o pensamento de Novaes (2001), quando diz que, em razão da importância e complexidade do setor automobilístico, a logística de suprimento que envolve a manufatura e os fornecedores de matéria-prima e de componentes das indústrias sempre foram destaques. Porém, neste estudo de caso, foram identificadas algumas intervenções tanto no domicílio do exportador quanto no domicílio do importador, que mostram mais conhecimentos de ambos, apesar dos “entraves” econômicos, que, no resultado final, faz a diferença.

Vale destacar a importância da logística (BALLOU, 2001; FLEURY, 2008; e VANTINE, 1999) em todas as fases do processo:

- a) os estoques no importador passaram a ser mais racionais, com base em informações tanto da Fiat quanto do importador;
- b) a logística diante da identificação das peças que eram mais demandadas pelo importador conseguiu desenvolver embalagens com máxima “saturação”² de quantidade possível por embalagem, otimizando as quantidades dos pedidos e a quantidade de containeres a serem utilizados, que passaram a ser “saturados” algo entre 85 e 90% da capacidade de 67 m³ de carga ou 27 toneladas para o contêiner *standart* de 40’;

² Maximizar a quantidade possível a ser colocada em uma embalagem, evitando o transporte de espaços vazios. Ressalta-se que em logística isto é muito importante para redução de custo.

- c) com essa iniciativa as solicitações emergenciais por via aérea e/ou remessas expressas tiveram queda bastante significativa;
- d) o importador passou a ter estoque controlado, com previsibilidade de programação;
- e) passou a oferecer melhor serviço a seus clientes finais a preços competitivos.

Aspectos relacionados às deficiências do serviço ao cliente também foram considerados na pesquisa.

As deficiências apontadas pelas concessionárias da Venezuela em relação ao serviço ao cliente foram compostas levando-se em consideração questões que abordavam tempo, padronização, pontualidade, preço, compromisso e transparência. Foram encontradas deficiências bastante substanciais, como mostram os dados analisados:

- a) tempo de atenção disponibilizado aos clientes era insuficiente;
- b) serviços realizados corretamente na primeira vez não eram padronizados;
- c) pontualidade na entrega dos veículos reparados era questionável;
- d) preços de peças não competitivos;
- e) falta de cumprimento das promessas feitas aos clientes pelos vendedores;
- f) falta de transparência nas informações.

Dá-se relevo ao fato de que a empresa teve que atuar quase que simultaneamente em cada uma dessas deficiências detectadas, porém, apesar desta pesquisa estar focada basicamente nas questões logísticas, pode-se notar que, direta ou indiretamente, o planejamento logístico interveio em cada uma das dificuldades.

4.6 Fatores dificultadores e facilitadores na relação entre exportador e importador

Os pontos dificultadores que abrangem a relação comercial foram compostos levando-se em consideração questões que abordavam mercado automobilístico venezuelano, política econômica e política de cotas de importações.

Verificou-se que o mercado automobilístico venezuelano reflete no potencial de expansão, porém, a política econômica a que se sujeitam as empresas instaladas na Venezuela tornam bastantes frágeis qualquer estratégia definida.

Também foram considerados dificultadores aspectos relacionados à política de cotas de importações de veículos, uma vez que levou a empresa a buscar novas estratégias para os negócios. Entre essas estratégias, destacam-se: estabelecer elevado nível de serviço ao cliente, mantendo a fidelidade em relação aos veículos da marca Fiat, e fornecer serviço de pós-venda de qualidade e competitivo em uma rede de 40 concessionários.

Para Porter (1991), estratégia competitiva é a busca de uma competição favorável para uma empresa no mercado, cenário fundamental onde ocorre a concorrência.

Nos fatores que facilitam a relação entre exportador e importador, conforme a análise dos dados, foram considerados os seguintes itens: serviço ao cliente, benefícios, respeito e serviço pós-venda.

Salientou-se que houve satisfatório avanço no conceito de serviço ao cliente e seus benefícios, por parte da Comercializadora Todeschini.

A partir da análise dos dados, averigou-se que a empresa, apesar da “baixa” participação no mercado venezuelano, conseguiu passar uma filosofia de respeito aos clientes finais, em que diversos fatores sociais, econômicos e concorrenciais se combinam para justificar o crescente interesse pelas questões relacionadas com o pós-venda.

A empresa reconhece que o serviço pós-venda é um ponto-chave que faz a diferença entre os concorrentes e fideliza cada vez mais seus clientes.

4.7 Planejamento logístico no serviço de pós-venda

4.7.1 Processo operativo do planejamento logístico da Fiat Automóveis

Na Fiat Brasil, a implementação do planejamento foi coordenada pela Diretoria de Desenvolvimento de Negócios Mercado Externo e executada conjuntamente pelos departamentos envolvidos.

O processo operativo do planejamento logístico contou com o envolvimento dos departamentos de Desenvolvimento de Negócios para Mercado Externo,

Engenharia, Programação do P&A, Marketing para Mercado Externo, Contratação de Transportes e Serviços Logísticos, OSL, Operador Logístico (CEVA) e Logística do Importador Comercializadora Todeschini.

E o primeiro passo foi mapear todo o processo logístico (360°) do pedido da rede até a entrega ao cliente final, enfatizando o estágio atual e suas criticidades. A partir daí, foram sugeridas as soluções e modificações nos processos, nos meios e recursos necessários para assegurar o cumprimento das metas fixadas, como mostra a Figura 6.



Figura 6 – Processo operativo do planejamento logístico
Fonte: Dados da pesquisa (2009).

A operacionalização do planejamento logístico iniciou-se no importador, uma vez que, historicamente, os pedidos que chegavam à empresa eram contestados com bastante frequência, desenvolvendo uma análise das ferramentas de “gestão de pedido e estoques”.

O resultado dessa análise está compatível com o pensamento de Pozo (2002), quando diz que os estoques e as entregas mais frequentes tornaram mais complexo o gerenciamento da cadeia de suprimentos; e a logística é vista como um fator-chave para o sucesso dessa gestão.

Entre as mudanças sugeridas, destacam-se a análise de níveis de estoque e a otimização na colocação dos pedidos.

No tocante à análise dos níveis de estoques com redução de peças obsoletas, peças com baixo giro comercial, a Análise Qualitativa e Quantitativa dos Estoques (AQQ), por si só, já deu resultados satisfatórios. Reduziu o custo de inventário por parte do importador, além do alinhamento de informações por meio de um catálogo de manual de uso e manutenção eletrônico via *web*. Isto ajudou na identificação mais precisa e racional das peças demandadas para manutenção programada ou emergencial.

A ação de otimização na colocação dos pedidos com quantidades ideais e previsíveis por períodos quinzenais, com “*lead-time*” de até 90 dias, foi fundamental para organização e gestão logística global, tornando-a mais consistente e previsível.

É fundamental que se diga que antes os pedidos eram disponibilizados de forma desordenada, causando irregularidades tanto na origem do pedido quanto no destino do pedido.

Outro fator a ser destacado é que, por não haver controle interno de inventário e da real demanda com um mínimo de expectativa de consumo, a origem (importador) tinha altos custos de inventário. Isto, aliado ao alto índice de obsolescência gerado pela incongruência entre os componentes solicitados (que podem variar de acordo com o modelo, versão ou série dos veículos) e os componentes que porventura tenham sofrido alguma modificação na sua característica mecânica, contribuía para a falta de montabilidade, como também o baixo uso para reposição.

No destino, os pedidos que chegavam eram questionáveis em quantidade e qualidade, o que demandava, por parte dos analistas do Departamento de Peças para Reposição (P&A), muito tempo para análise e gestão dos pedidos, tornando toda e qualquer previsão inoperante frente aos fornecedores. As reprogramações tornavam-se positivas e negativas, atrasando o processo de expedição e forçando altos índices de transporte aéreo.

Ressalta-se que essa ação proporcionou aumento no índice de atendimentos aos pedidos, regulando a demanda aos fornecedores brasileiros. Além de sincronizar as expedições, em embarques marítimos semanais, inclusive com redução frete, deixava as solicitações de embarques aéreos apenas para solicitações emergenciais.

Deve-se enfatizar que a nova concepção para pedidos a serem feitos pelo importador não casou significativas mudanças na rotina Fiat do ponto de vista logístico, no que se refere a sistemas de tratamento de arquivos.

Outro ponto importante é que havia muita demanda para que os pedidos do importador (Comercializadora Todeschini) se enquadrassem ao modelo dos demais importadores que já possuíam um ciclo de pedido consolidado.

4.7.2 Funcionalidade do serviço pós-venda

A Comercializadora Todeschini, desde 1999, quando deu o início às exportações de veículos prontos (CBU), é responsável por 39 concessionárias mais dois pontos de vendas e um ponto assistencial. Apesar de ter autonomia na linha de frente do serviço de pós-venda, teve apoio e orientação por parte da empresa quanto à estrutura e nível de profissionalização da rede.

Na pós-venda foi implantado o nível de serviço assistencial (NSA), adotando-se o conceito de autos-centros, nos moldes usados no Brasil.

Também foi introduzida uma nova filosofia em que a valorização do cliente faria a diferença para sua fidelização, com ações de padrão de atendimento desde a recepção do cliente para compra de veículo ou serviços de reparação até a entrega do veículo ou serviço, no prazo previamente acordado pelo cliente.

Kotler (2000a) explana que para se chegar ao sucesso por meio do valor do cliente, é necessário que a empresa também crie valor com o propósito de fidelizá-lo, determinando os benefícios que os consumidores de um segmento de mercado-alvo desejam e como percebem o valor relativo das ofertas dos concorrentes.

4.8 Verificação dos resultados

Os resultados da pesquisa mostraram diversos pontos de vista sobre o exportador e importador.

Um fator que se mostrou mais relevante neste trabalho foi a importância das intervenções na gestão e dimensionamento da programação de peças de reposição feita pelo importador, demonstrando que uma visão global do planejamento logístico na indústria automobilística não deve ser interpretada de forma finita e concluída. Deve ser vista de forma contínua, buscando melhores práticas e soluções perante os obstáculos, em face da dinâmica atribuída ao mercado automobilístico, e a diversidade de seus consumidores.

O desenvolvimento desta pesquisa mostrou ainda que a participação efetiva da empresa, representada pelo seu Departamento de Desenvolvimento de Negócios para o Mercado Externo, no aspecto de capacitação do importador na gestão de seus negócios foi importante.

O resultado obtido permite inferir também que, apesar do ambiente desafiador da comercialização de veículos, peças e serviços na Venezuela, seja por meio dos “entraves” econômicos ou políticos, esta estratégia possibilitou estabelecer ganhos nas atividades políticas comerciais de vendas, pós-vendas, marketing, assistência técnica e atendimento a clientes junto ao importador e concessionário. Verificou-se que a atividade logística contribui na ampliação do negócio e no cumprimento dos objetivos de volume, rentabilidade e nível de serviços estabelecidos.

Objetivamente, constatou-se, também, que manter um bom relacionamento com os clientes é um fundamento básico para os negócios e a empresa diagnosticou e atuou orientando as ações de pós-vendas relativas à qualidade dos serviços e do atendimento.

Essas ações propiciaram a estruturação da rede (FIGURA 7), reforçando o compromisso com o cliente, com atenção personalizada durante todo o contato feito pelo cliente com a concessionária.

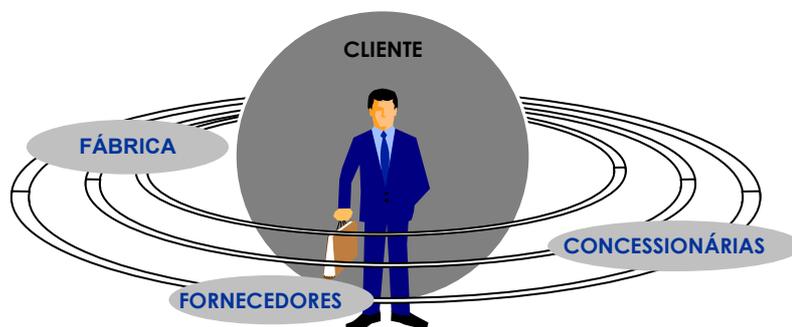


Figura 7 – Estruturação da rede
Fonte: Adaptada de Lambert (1994).

Na comparação dos resultados do estudo, observou-se que uma mudança de atitude por si só não teria sucesso, caso os compromissos de entrega de serviços e/ou peças fossem atrasadas em função de desabastecimento e/ou entrega de peças não-conformes.

Cabe aqui o seguinte posicionamento: a logística pode ser a melhor fonte de vantagem competitiva para uma empresa, porque é menos “copiável” do que os outros elementos do *mix* de marketing. Aquelas empresas que entenderem e

utilizarem o potencial da logística como uma vantagem competitiva incluirão a logística como elemento chave no processo de planejamento estratégico(LAMBERT, 1994).

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são apresentadas as conclusões do presente trabalho, sendo mostrado o atendimento aos objetivos da pesquisa. Também são evidenciadas proposições para trabalho futuros sobre o tema pesquisado.

5.1 Conclusão

A evolução da economia de empresas e da administração está mudando de forma significativa o modo de se negociar e de se relacionar, tanto dentro quanto fora dos limites empresariais. Esta nova visão que se apresenta, ligada à reestruturação dos processos industriais, é a da inserção da logística como fonte de vantagem competitiva para as empresas.

O mercado industrial de bens e serviços sempre teve como base a inter-relação entre empresas e clientes e essa exigência se faz cada vez mais presente de forma continuada e diferenciada no planejamento logístico.

Essa tendência passou a exigir uma nova postura por parte das empresas, que têm de romper com formas tradicionais de atuação, buscando integração e corresponsabilidade com participantes de seu planejamento logístico, na obtenção de resultados e no atendimento aos objetivos organizacionais.

Mesmo que alguns países se encontrem em fases iniciais de evolução do planejamento logístico, os avanços são diretamente relacionados ao grau de avanço da economia local. As diferenças entre as economias mundiais ainda são um fator importante e o reflexo é direto nas empresas, mas o fato é que o caminho dessa evolução está sendo global.

Nesta perspectiva, este trabalho se propôs a analisar os fatores que, na indústria automobilística, mostram-se mais relevantes no planejamento logístico para atender clientes no exterior do país.

Conforme se procurou demonstrar ao longo deste estudo, as transformações ocorridas no planejamento logístico encontram-se ligadas ao gerenciamento da cadeia de suprimentos. Envolve integração de processos-chave do negócio desde o usuário final até a fonte de fornecimento, compreendendo produtos, serviços e

informações que agregam valor tanto para o exportador como o importador, de forma que todos os envolvidos saiam ganhando.

Em relação ao primeiro objetivo específico – analisar a relação logística e serviço ao cliente como forma de identificar os principais fatores relevantes à criação de valor para o cliente importador –, fica patente, por meio da inclusão do cliente no planejamento logístico da empresa, que passa a haver contribuições mútuas de transparência e fidelidade, formando uma aliança estratégica.

Por meio da análise dos dados constatou-se que, apesar das diferenças de recursos informativos e da vulnerabilidade que se tem quando “pedidos” são transmitidos por meio de arquivos em Excel, as pessoas que ocupam posições operativas no fluxo de informações logísticas de ambas as partes agem com mais rapidez e eficácia para o nivelamento das informações, o que, conseqüentemente, resultava ajustes e concordâncias de expedições de peças demandadas.

Contudo, as ações para o planejamento logístico não terão sucesso se as pessoas inseridas no processo não estiverem conscientes de que o trabalho individual é muito importante para o resultado final do negócio.

O segundo objetivo específico descreve os aspectos logísticos dificultadores e facilitadores entre o exportador e importador, visando identificar nos processos questões a serem ajustadas na relação comercial.

Não obstante, aparecem pontos fortes e pontos fracos desses processos; e estes devem ser sempre avaliados e melhorados no sentido de manter o alinhamento com as necessidades e expectativas do exportador e importador.

Verificou-se que entre os vários fatores acentuados no processo, realçam-se alguns que facilitam ou dificultam a consolidação desse processo, entre eles: política econômica, política das cotas de importações, nível de serviço ao cliente, benefícios, respeito e serviços pós-venda.

Foi possível constatar que no intercâmbio proporcionado pela globalização, a relação comercial não se trata apenas na troca de tecnologia, informações, produtos e serviços. As experiências e estudos realizados no Brasil pela empresa mostram que o adequado balanceamento nos níveis de estoques é uma das principais estratégias para a empresa financiar o seu capital de giro, bem como o tratamento das informações e pedidos. E a empresa não hesitou em transferir tal experiência a seu cliente no exterior, orientando e indicando a importância que se

tem que dar aos detalhes, que, por mais simples que pareçam, refletem consideravelmente a apuração dos resultados finais de um serviço ao cliente.

Diagnosticar a contribuição do planejamento logístico em um processo complexo para atender clientes no exterior, onde são notórias as incertezas políticas e econômicas, tornou a tarefa ainda mais complexa e “instigante”, assim como o resultado obtido frente aos objetivos propostos.

Verificar de que modo o planejamento logístico no serviço de pós-venda tem sido utilizado nas atividades de logística da empresa na busca de diferenciação dos níveis de serviços é o terceiro objetivo específico deste trabalho.

Para o alcance do objetivo proposto no serviço, é importante a utilização de procedimentos e informações que garantam a conservação dos veículos anteriormente vendidos. Deve-se observar também a disponibilidade de peças de reposição, com tempo de resposta a um pedido de reparo de um veículo com defeito e outros atributos que têm a ver com a possibilidade de o cliente continuar utilizando o veículo sem problemas durante um período razoável.

Em relação ao quarto objetivo específico – analisar um concessionário da Venezuela, levando em conta as oscilações da política de importações daquele país–, constatou-se que, em função da rede de concessionário da empresa ser da categoria monomarca, isto é, comercializa somente veículos e peças da marca da empresa, surgiu paralelamente aos negócios de vendas e assistência técnica um novo negócio, que é a comercialização de veículos usados com garantia. Isto, de certa forma, mantém as atividades de comércio e oficina ativas em momentos em que as cotas de importação de veículos são impostas pelo governo, o que prejudicaria o comércio de veículos novos. Essa opção é incentivada pelo Departamento de Negócios de Mercado Externo, da mesma forma que já acontece no mercado brasileiro, porém, com as dificuldades e criticidades de abastecimento, o serviço de pós-venda da empresa se propôs a diminuir os impactos com base no planejamento logístico.

A partir da análise dos resultados, o pesquisador deste estudo comprovou que é necessário também que o planejamento logístico seja conduzido de maneira a garantir a sinergia das decisões da empresa junto ao importador. Isto é, é preciso que as decisões tomadas em relação à importação em seu âmbito logístico estejam em consonância com o planejamento, observando-se todos os pontos de criação de valor ao longo do processo. Na perspectiva da logística, isso implica conhecer o

planejamento que definirá as políticas de importação do cliente, que serão o caminho a ser seguido para chegar-se ao destino proposto.

Assim, com o planejamento logístico alinhado com o nível de serviço que se pretende obter, a empresa terá na logística uma parceira para o êxito do seu negócio, ou melhor, para a concretização do seu objetivo principal, que é minimizar as dificuldades de abastecimento para o serviço de pós-venda da empresa, aprimorando continuamente uma relação comercial firme e duradoura.

5.2 Recomendações

Como possibilidade de trabalhos futuros, espera-se que este trabalho possa servir de estímulo sobre o tema em pesquisas com características correlatas ou mesmo que utilizem metodologias diferenciadas.

Diante dessas considerações, podem-se citar algumas recomendações para futuras pesquisas sobre o tema investigado:

- a) ampliar a aplicação do estudo realizado para outros países, principalmente aqueles que não dispõem de ações efetivas quanto ao planejamento logístico, que vise ao serviço ao cliente no exterior, a fim de se verificarem as realidades distintas e compará-las quanto à sua eficiência e congruência;
- b) aprofundar estudos que auxiliem na compreensão das razões pelas quais o exportador não se apropria plenamente do conhecimento e experiência em atividades logísticas para o serviço de pós-venda, criando diferenciais que definitivamente contribuem para a fidelização de seus produtos e serviços utilizados na relação comercial, explicitando-os;
- c) realizar um estudo apresentando mais características do processo de planejamento logístico, sua importância para o gerenciamento da cadeia de suprimentos para atender o mercado de peças de reposição para um cliente no exterior, para outros produtos que não o do mercado automobilístico, minimizando o tempo que o cliente fica sem o produto que apresentou defeito, proporcionando-lhe acessibilidade ao serviço de reparos.

Espera-se, ainda, que, com esta pesquisa, possa-se estar oferecendo subsídios para o entendimento das áreas aqui tratadas e gerando elementos para a avaliação da forma com que as empresas e profissionais atuam nos processos de planejamento logístico para atender clientes no exterior.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, Russell L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- ANSOFF, H. Igor, DECLERCK, Roger P., HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.
- ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.27, n. 4, p.16-29. 1992.
- ARMANDO, Eduardo; FISCHMANN, Adalberto Américo. Competitividade internacional em têxteis: um estudo multicaso em confeccionados. XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2004, Curitiba, **Anais...** Curitiba 2004. (CD-ROM).
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS. **Comércio internacional**. Disponível em: <<http://www.abimaq.org.br/>>. Acesso: 20 out. 2009.
- BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BAUMAN, R.; CANUTO, O.; GONÇALVES, R. **Economia internacional: teoria e experiência brasileira**. Rio de Janeiro: Campus, 2004
- BERRY, Leonard. **Serviços de satisfação máxima: guia prático de ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BOWERSOX, D. J. CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.; COOPER, M. B. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BRANDÃO, A. S. Uma análise quantitativa dos impactos do Mercosul sobre o Brasil. In: BRANDÃO, A. S.; PEREIRA, L. V. (Org.). **Mercosul: perspectivas da integração**. 3 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- BERKOWITZ, Eric N.; KERIN, Roger A.; HARTLEY, Steven W.; RUDELIUS, William; **Marketing**. São Paulo: LTC, 2003.
- CARIDADE, José Carlos. Vem aí o OTM. **Revista Sem Fronteiras**. São Paulo, n. 44 p.8, mar. 1998.
- CARVALHO, A.; NEGRI, J. A. de. **Estimação de equações de importação e exportação de produtos agropecuários para o Brasil (1977/1998)**. Texto para Discussão nº 698. Brasília: IPEA, jan. 2000.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 3 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, Luiz Ricardo, Kabbach. **Valor percebido como ferramenta para tomada de decisão**: uma aplicação na indústria hoteleira utilizando a análise conjunta. 2006. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo. São Paulo, USP.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques**: na cadeia de logística integrada. São Paulo: Atlas, 2001.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 2000.

CHUDNOVSKY, D. La Competitividad Internacional: Principales Cuestiones Conceptuales y Metodologicas; CEIPOS/Montevideo. **Mimeo**. 1990.

CHURCHILL, G. A . ; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. (Trad.) Cecília Camargo Bartalotti e Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

COELIS, Elenilce Lopes. **Logística empresarial**. (2006). Instituto de Educação Tecnológica. Disponível em: <http://www.ietecnet.com.br/supervisores/artigos/Logistica/A%20logistica%20no%20Brasil.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2008.

COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. Supply chain management: more than a new name for logistics. **The International Journal of Logistics Management**. v.8, n.1, p.1-14. 1997.

COMÉRCIO EXTERIOR. **Exportações do Brasil para a Venezuela**. Disponível em: <<http://www.analisecomercioexterior.com.br/comex06/paises/rankparceiros/venezuela/index.php>>. Acesso em: 01 jul. 2009

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 2 ed. São Paulo: Papirus, 1995.

CSILLAG, João Mário. **Análise do valor**: metodologia do valor. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DAVIS, Mark M; AQUILANO, Nicolas J.; CHASE, Richard B. **Fundamentos da administração da produção**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DIDONET, Simone Regina; PISTÓIA, Luiz Carlos Pistóia Oliveira; ROCHA, Rudimar Antunes. A utilização da logística como ferramenta estratégica: o caminho seguido e os resultados obtidos por uma empresa gaúcha do segmento metal-mecânico. XXVI ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Salvador, **Anais...Salvador**, 2002. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?cod_evento_edicao=6 . Acesso em: 15 jun. 2008.

DORNIER, Philippe-Pierre et al. **Logística e operações globais**. São Paulo: Atlas, 2000.

DRUCKER, Peter F. **Administração total**: responsabilidades, tarefas, práticas. São Paulo: Pioneira, 1995.

ETZEL, J. Michael; STANTION, Willian; WALKER, Bruce. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FARIA, Antônio Pereira. **O atendimento do pedido como fator competitivo**: estudo de caso das exportações Fiat para a Venezuela. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, UFSC.

FERRAZ, J. C. KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FIAT AUTOMÓVEIS. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.fiat.com.br/institucional>>. Acesso em: 20 jun. 2008 (a).

FIAT AUTOMÓVEIS. Responsabilidade social. **Revista Mundo Fiat**. Belo Horizonte, n. 89, abr/mai. 2008 (b).

FIAT AUTOMÓVEIS. **Comunicação organizacional**. Direção América Latina. Betim, n. 22/2007, nov. 2007

FIGUEIREDO, Kleber. **Estratégia do serviço ao cliente**. Apresentação em power point. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: COPPEAD, 2003.

FLEURY, P. F.; FIGUEIREDO, K. F.; WALKE, P. **Logística empresarial**: a perspectiva brasileira. Coleção COPPEAD de Administração. São Paulo: Atlas, 2000.

GIANESI, I.G.; CORRÊA, H.L. **Administração estratégica de serviços**: operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

GOULART, Antônio Marcos A. Logística: teoria e prática em supermercados de pequeno porte. XI SIMPEP . São Paulo – Bauru. **Anais...** São Paulo. 2004.

GRAEML, A . ; CSILLAG, J. M. A insustentabilidade da estratégia e encantamento do cliente no longo prazo. IV SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO, DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INDUSTRIAIS. FGV-EASP. São Paulo, 2003. **Anais...** Disponível em: <<http://www.dainf.cefetpr.br/graeml/publica/artigos/artigos.html>> Acesso em: 18 jun. 2008.

HAGUENAUER, Lia. **Competitividade**: conceitos e medidas. Uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. Rio de Janeiro: UFR/IEI, 1999.

HEIKKILÄ, Jussi. From supply to demand chain management: efficiency and customer satisfaction. **Journal of Operations Management**. v. 20, p. 747-767, 2002.

HIJJAR, Maria Fernanda. **Diagnóstico externo do sistema logístico**: utilizando pesquisas de serviço ao cliente para identificação de oportunidades de melhorias. Disponível em: <http://www.ouroverde.com/Publico/Apostilas/IESA%202004/novos/DiagnExterSistLog%EDsticousandooservi%E7oaoclienteparaidenticaroporportunidades%201%20.doc>. Acesso em: 22 jun. 2008.

HIJJAR, Maria Fernanda. **Segmentação de mercado para diferenciação de serviços logísticos** (2000). Centro de Estudos em Logística/COPPEAD-UFRJ. Disponível em <http://www.coppead.ufrj.br/pesquisa/cel/new/fs-public.htm>. Acesso: 15 jun. 2008.

INFORMATIVO MENSAL INFORMAQ. **Comércio exterior**: perguntas e respostas (2006). Disponível em: http://www.abimaq.org.br/informaq_show.asp?id=1528. Acesso em: 20 dez. 2009.

KERLINGER, F.N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1980.

KOBAYASHI, Shun'ichi. **Renovação da logística**: como definir estratégias de distribuição física global. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Printice Hall do Brasil, 2000 (a).

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. São Paulo: Printice Hall, 2000 (b).

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

KUPFER, D. Padrão de concorrência e competitividade. In: XX ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA. 1992. **Anais...** Campos do Jordão. 1992.

LADEIRA, Marcelo Bronzo. **Aplicação de sistemas de informação para a otimização da integração de processos logísticos em cadeias de suprimento**. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/3C2E350DD8BEA3D803256F11004F66CB/\\$File/NT00099396.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/3C2E350DD8BEA3D803256F11004F66CB/$File/NT00099396.pdf). Acesso em: 23 abr. 2008.

LAMBERT, D. M. Customer Service strategy and management. In: ROBESON, J.F; Copacino W.C.; HOWE, R. E. (Eds) **The logistics handbooks**. New York: The Free Press, 1994.

LAVALLE, C. Pesquisa benchmark: serviço ao cliente. **Revista Tecnológica**. São Paulo, ano XII, n. 132, nov. 2006.

LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza; MELLO, Sérgio Carvalho. Uma revisão crítica sobre o obre uso de diferentes conceitos de valor no marketing. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 2, n. 1, art. 3, p. 37-53, jan./abr. 2008

MACHADO, Ricardo. **A logística como estratégia para a obtenção de vantagem competitiva** (2007). Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/logistica_uma_vantagem_competitiva/20429/. Acesso em: 18 jun. 2008.

MARCONI, Marina Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINELLI, Dante Pinheiro; ALMEIDA, Ana Paula. **Negociação: como transformar confronto em cooperação**. São Paulo: Atlas, 1999.

MENTZER, J. T. et al. Defining Supply Chain Management. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 2, p. 1-25. 2001.

MERLI, G. **Comakership: a nova estratégia para os suprimentos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo, Atlas, 1996.

NAGLE, Thomas T., HOLDEN, Reed K. **Estratégias e táticas de preços: um guia para decisões lucrativas**. 3 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

NETTO CAVALCANTI, Maria Aparecida. **Sistemas computacionais para gerenciamento estratégico da logística**. COPPE/Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-74382000000100012&script=sci_arttext>. Acesso em: 18 jun. 2008.

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

OLIVEIRA, Caio César Giannini. **A percepção de valor em clientes brasileiros de sites de comércio eletrônico**. 2005. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, PUCMINAS.

PACIEVITCH, Thais. **Economia da Venezuela**. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/venezuela/economia>>. Acesso em: 20 dez. 2009

PEIXOTO, Patrícia Duarte. **Análise de um processo de importação: um estudo teórico e prático**. 2002. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, UFSC.

PINTO, Valéria Braga. **Fortalecendo as ligações: valor do cliente no sistema móvel brasileiro**. 2003. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, UFMG.

PORTER, M. E. A hora da estratégia. **Revista HSM Management**. São Paulo, n. 5, p.6-10, nov/dez. 1997.

PORTER, M. E. Da vantagem competitiva à estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M.E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**. São Paulo: Atlas, 2002.

PRADO, L. C. D. . Mercosul como opção estratégica de integração: notas sobre a teoria da integração e estratégias de desenvolvimento. **Ensaio FEE**. Porto Alegre, v.18, n.1, p.276-299. 1999.

PRUSAK, L.; McGEE, J. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUINN, James Brian; DOORLEY, Thomas L; PAQUETTE, Penny C. **Além de produtos**: estratégia baseada em serviços. In: *Estratégia Corporativa e escopo Empresarial*. Março, p. 317-330. 1990.

REZENDE, Antônio C. **Coletânea de Artigos de Logística**. 1 ed. São Paulo: Instituto IMAM, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBLES, Léo Tadeu. Serviços de logística integrada: em busca de alianças estratégicas. XXIV ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2000, Florianópolis, **Anais...** Florianópolis. 2000. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?cod_evento_edicao=4. Acesso em: 10 jun. 2008.

ROCHA, Douglas J. A. **Desenvolvimento do Balanced Scorecard para instituição de ensino superior privada**: estudo de caso da unidade de negócios da Universidade Gama. 2000. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, UFSC.

ROCHA, Paulo César Alves. **Logística e aduana**. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

ROSA JÚNIOR, Mércio. Marketing. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios. **Fundação Dom Cabral**. Belo Horizonte, 2003.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

RUST, R; ZEITHAML, Valarie; LEMON, Katherine. **O valor do cliente**: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SILVA, César Roberto L; FLEURY, Paulo F. Avaliação da organização logística em empresas da cadeia de suprimento de alimentos: indústria e comércio. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, v. 4, n. 1, jan./abr, p.47-67. 2000.

SHETH, Jagdish; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do cliente**: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

SMITH, S. **How best practices in customer service**. New York: AMA Publications, 1999. p.55-66.

SOUZA, Cláudio Luiz Gonçalves. **Os riscos comerciais nas operações de comércio exterior** (2003). Disponível em: http://www.secta.com.br/banco_dados/boletim_2003/indiretos/14/indiretos_fed_14_riscos.asp. Acesso em: 10 jun. 2008.

STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. **Marketing channels**. 5 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

STONER, J.; FREEMAN, E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prince Hall, 1999.

VANTINE, José Geraldo. **Administração estratégica da logística**. São Paulo: Editora José Geraldo Vantine, 1999.

VAVRA, T. G.; PRUDEN, D. T.; Customer Retention and the stages of service after the sale. In ZEMKE, R.; WOODS, J. A. (Eds). **Best practices in customer service**. New York: AMA Publications, 1999. p.38

VERGARA Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WOODRUFF, R. B. Customer value: the next source of competitive advantage. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, p. 139-54. 1996.

WOODS, J. A. Customer service, value, and the systems view. In: ZENK, R.; WOODS J. A. (Eds.) **Best practices in customer service**. New York: AMA Publications, 1999.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. Valor, organização e competência na produção de serviço. SEMINÁRIO TEMÁTICO INTERDISCIPLINAR. **Os estudos do trabalho**: novas problemáticas, novas metodologias e novas áreas de pesquisa. USP/UNICAMP/CEBRAP. São Paulo. 1999.