



ISSN: 2447-5580

Disponível em: <http://periodicos.ufes.br/BJPE/index>



Campus São Mateus
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

ARTIGO ORIGINAL

OPEN ACCESS

CUSTOMER SERVICE LOGISTICS COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MULTINACIONAL

CUSTOMER SERVICE LOGISTICS AS ORGANIZATIONAL STRATEGY: A CASE STUDY IN A MULTINATIONAL

José Alan Barbosa Da Silva¹

¹ Universidade Estadual de Goiás – UEG. Instituto Qualificar Consultoria Palestras e Treinamentos.
js.josealan@hotmail.com

ARTIGO INFO.

Recebido em: 21/11/2018

Aprovado em: 26/11/2018

Disponibilizado em: 15/12/2018

PALAVRAS-CHAVE:

Customer Service Logistics; Nível de Serviço; Logística.

KEYWORDS:

Customer Service Logistics; Service level; Logistics.

Copyright © 2018, Da Silva, J. A. B (2018). Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

*Autor Correspondente: Universidade Estácio de Sá - UNESA, Universidade Estadual de Goiás - UEG, e Instituto Qualificar Consultoria Palestras e Treinamentos.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar as atividades do *Customer Service Logistics*, buscando investigar como a aplicação dessa ferramenta pode contribuir para a criação de estratégias que visam melhorar os níveis de serviço e atendimento ao cliente. Especificamente foram apresentados conceitos e relevância do *Customer Service Logistics*, e, demonstrado algumas técnicas e ferramentas utilizadas no processo de atendimento do cliente. Para tanto, foi realizado uma abordagem de pesquisa qualitativa de carácter exploratório, aplicando-se o procedimento de estudo de caso. Os resultados apontam uma análise descritiva quanto as percepções, práticas e ferramentas utilizadas por uma multinacional com atuação global. Este estudo mostrou que na prática, as atividades do *Customer*

Service Logistics apresentam-se como uma poderosa ferramenta para criação de estratégias que visam melhorar a eficiência logística e os níveis de serviço e atendimento do cliente. Os dados obtidos apresentam que o setor de *Customer Service Logistics* da multinacional, utiliza as ferramentas de: Fill rate; XPAFE; Lead Time; On Time; Arvore de Perdas e Ocorrências, para acompanhamento, controle e tomada de decisão da organização.

ABSTRACT

This work aims to analyze the activities of Customer Service Logistics, seeking to investigate how the application of this tool can contribute to the creation of strategies that improve the level of service and customer service. Specifically, concepts and relevance of Customer Service Logistics were presented, and demonstrated some techniques and tools used in the customer service process. Therefore, a qualitative exploratory research approach was carried out, applying the case study procedure. The results point to a descriptive analysis of the perceptions, practices and tools used by a multinational company with global performance. This study showed that in practice, the activities of Customer Service Logistics present themselves as a powerful tool for creating strategies that aim to improve logistics efficiency and levels of service and customer service. The data obtained show that the multinational Customer Service Logistics sector uses the tools of: Fill rate; XPAFE; Lead Time; On Time; Loss and Occurrence Tree, for monitoring, control and decision making of the organization.

Citação (APA): DA SILVA, J. A. B. (2018). Customer service logistics como estratégia organizacional: um estudo de caso em uma multinacional. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 4(4), 227-245.

1 INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade, as organizações estão inseridas em um ambiente de constante progresso e evoluções tecnológicas. Diante disso, os clientes estão cada vez mais exigentes, seletivos, informados, sofisticados e com um elevado grau de desejos, e anseios em relação aos serviços e atendimento disponibilizados pelas empresas (ANNAMDEVULA e BELLAMKONDA, 2016b; DA SILVA e SILVA, 2018; DA SILVA, 2018). O processo de globalização elevou o nível de competitividade, fazendo com que as organizações busquem desenvolver estratégias e processos de gestão e planejamento que possam contribuir para o desenvolvimento e crescimento organizacional.

Para Kotler e Armstrong (2003), e, Kotler e Keller (2006), atrair e reter clientes não é uma tarefa simples e tão pouco fácil. Neste contexto, o *Customer Service Logistics* (CSL), atua em conjunto com a Gestão da Cadeia de Suprimentos ou *Supply Chain Management* (SCM), como sendo uma ferramenta fundamental e importante na busca da melhoria do serviço logístico ofertado ao cliente (AL-HAWARI e WARD, 2006; DA SILVA e SILVA, 2018; DA SILVA, 2018).

Na visão do SCM e do *Customer Service Logistics*, o serviço logístico ofertado ao cliente passou a ser condição relevante para a construção e manutenção de relacionamentos cooperativos, buscando integrar e aproximar-se com os seus clientes e fornecedores, uma vez que essa integração contribui para o aumento da satisfação do cliente, e, portanto, para uma melhor integração, comunicação, e relacionamento colaborativo entre fornecedor-empresa-cliente (STANK *et al.*, 2003; STANK *et al.*, 2005; DAVIS e MENTZER, 2006; TONTINI e ZANCHETT, 2010; BANOMYONG e SUPATN, 2011; FARIA *et al.*, 2015; DA SILVA e SCHLAG, 2017; DA SILVA e SILVA, 2018; DA SILVA, 2018).

De acordo com Fleury, *et al.* (2000); Kassim e Abdullah (2010); e, Lacerda, *et al.* (2012), o serviço ao cliente é um importante componente que diferencia a logística moderna e atual da abordagem tradicional, uma vez que o serviço logístico, consiste não somente na busca pela eficiência das operações, mas também pelo atendimento dos pedidos e das necessidades dos clientes.

Diante disso, o objetivo geral dessa pesquisa, foi realizar um estudo de caso e analisar como as atividades e processos do *Customer Service Logistics* (Logística de Atendimento ao Cliente) contribuem para estratégias de atendimento dos clientes.

Os objetivos específicos foram: conceituar *Customer Service Logistics* (CSL); demonstrar algumas técnicas e ferramentas utilizadas na atividade do CSL; demonstrar a relevância do CSL nas empresas; verificar as ferramentas e processos utilizados pela organização como integrantes da atividade de *Customer Service*.

A justificativa da pesquisa, é de contribuir com as organizações, ao demonstrar que a atividade de *Customer Service Logistics* é uma poderosa ferramenta para o atendimento dos clientes. Além disso, a pesquisa possui como objetivo contribuir com um tema ainda pouco explorado pelas organizações. Ainda, demonstrar através de estudo de caso único, quais atributos, estímulos relacionados ao *Customer Service Logistics*, na prática, contribuem para o alcance da excelência no atendimento do cliente.

Neste sentido, este trabalho, busca fornecer análises detalhadas e específicas de como ocorrem a atividade de *Customer Service Logistics* na organização. Espera-se que este trabalho contribua para produzir conhecimento e esclarecimento para outros profissionais, sobre a relevância da satisfação dos clientes e forneça informações que possibilitam ao leitor fácil compreensão.

Este artigo está constituído com as seguintes seções: esta da introdução, apresentando a relevância, objetivo e resultado esperado deste estudo; a seção 2, traz a base teórica que fundamenta este trabalho; a seção 3, apresenta a metodologia; a seção 4, traz a avaliação e os resultados obtidos; e, finalmente, a seção 5 que apresenta as considerações sobre esta pesquisa e sugestões para futuros trabalhos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As bibliografias referentes ao tema demonstram que o *Customer Service Logistics* é uma ferramenta capaz de desenvolver e construir um processo de melhoria contínua do serviço ao cliente, através da construção de projetos que adequam esforços na direção correta das necessidades dos clientes, e com isso, tornando possível reduzir custos operacionais, tanto para o fornecedor, quanto para os clientes e consequentemente o preço dos produtos para o consumidor final (STANK *et al.*, 2003; DAVIS e MENTZER, 2006; TONTINI e ZANCHETT, 2010; BANOMYONG e SUPATN, 2011; DA SILVA e SILVA, 2018; DA SILVA, 2018).

Para Salzano (2008); Tronvoll (2014); Alharbi, *et al.* (2016); Da Silva e Silva, (2018), Da Silva, (2018), o principal objetivo das atividades do *Customer Service Logistics* é buscar oferecer serviços de forma a possibilitar não somente a manutenção da carteira de clientes atuais, mais também contribuir para a conquista de novos clientes. Nesta visão, Smith (1999); Chang e Horng (2010); e, Klaus e Maklan, (2013), destacam o *Customer Service Logistics* como sendo a busca pelo encontro das necessidades e expectativas do cliente da forma como definidas pelo próprio cliente.

Para Da Silva e Silva, (2018), e, Da Silva, (2018), a função do *Customer Service Logistics* é analisar, implementar, gerenciar e mensurar o melhor nível de serviço, ou o mais apropriado, considerando as necessidades e exigências dos clientes, contribuindo na prática para que a experiência de compra dos clientes seja a melhor possível.

Dessa forma, é relevante entender, dentro de um contexto histórico, como diversos autores corroboraram com a definição de serviços. Chase (1978), classificou os serviços de acordo com o grau ou intensidade de contato do provedor de serviço com o cliente na entrega do mesmo. Ainda no mesmo ano, Sabath (1978), contribuiu com uma importante observação, segundo o autor, o nível de serviço ofertado ao cliente, deve representar o desejo do cliente e não somente o que a organização julga que o cliente espera, a exemplo disso, o autor exemplifica que muitas organizações afirmam que estão ofertando certo percentual de nível de serviço, porém, nunca pesquisaram ou perguntaram, sobre qual o nível de serviço os clientes desejam receber. Ainda segundo Sabath (1978), o nível de serviço ótimo é aquele que detém os clientes, mantendo um equilíbrio de custo total. Schmenner (1986), classificou os serviços como sendo uma das maneiras de aproximar serviços com operações e desafios gerenciais, podendo assim, servir do ponto de apoio para o desenvolvimento da organização.

Para completar a definição e relevância dos serviços para o segmento empresarial, Bowersox, Closs e Cooper (2006); Kwortnik e Thompson, (2009); Da Silva e Silva, (2018); Da Silva, (2018), e, Lin e Cheng, (2015), apontaram em sua pesquisa que, atender ao nível de serviço acordado entre as partes constitui um dos pilares do conceito de logística integrada com uso das técnicas de *Customer Service Logistics*, sendo o nível de serviço medido em função da disponibilidade, do desempenho operacional (velocidade, consistência, flexibilidade e rapidez na recuperação de possíveis falhas) e da confiabilidade que para o cliente está representa a qualidade com que a logística desempenha suas atividades, principalmente as que estão relacionadas ao atendimento do cliente e a possibilidade de fornecimento das informações que são essenciais para as operações logísticas (DA SILVA e SILVA, 2018; DA SILVA, 2018).

Dessa forma e de acordo com Salzano (2008); Ostrom *et al.* (2015), o *Customer Service Logistics*, não pode ser confundido apenas como um mero *call center* que atua com ações reativa, limitando-se ao tratamento de ocorrências e reclamações, ou seja, agindo de forma corretiva. Seria muito pouco para uma ferramenta tão poderosa que pode cooperar diretamente para o aumento de resultados de vendas, contribuindo para maior participação de *Market share* da organização.

2.1 *Customer Service Logistics*

Somente em meados dos anos 50, foi que as organizações passaram a entender em maior plenitude, que os clientes não são um inconveniente necessário, mas vitais para os negócios, e que entender as necessidades dos clientes contribui para a criação de estratégias de atendimento e do serviço ao cliente, além de fornecer a direção para a qual a organização deverá direcionar seus esforços (WOODS, 1999; DA SILVA, 2018; BHARWANI e MATHEWS, 2016).

Para Lambert (1994), *Customer Service Logistics* pode ser entendido como um processo que ocorre entre o comprador, o vendedor e uma terceira parte envolvida. Este processo resulta em um valor agregado para o produto ou serviço oferecido, no qual se agrega valor no processo de transação, facilitando a criação de contratos e de relacionamentos de longo prazo.

Nesta lógica, o *Customer Service Logistics* tem como principal desafio, traduzir os anseios e necessidades dos clientes na medida que manifesta as reais necessidades dos clientes para dentro da organização; bem como: avaliar as decorrências dessas necessidades; mensurar os prováveis custos; planejar e desenhar soluções customizadas; conseguir consenso interno; e, apresentar aos clientes as melhores possibilidades de atendimento (DA SILVA e SILVA, 2018; DA SILVA, 2018).

Smith (1999), definiu *Customer Service Logistics* como sendo o equilíbrio ou o encontro das necessidades e expectativas do cliente de forma como definido por esse próprio cliente. Innis e Lalonde (1994), definiram *Customer Service Logistics* como sendo um processo que possibilita criar um significativo valor agregado de benefícios para a cadeia de suprimentos, ao representar o cliente dentro da organização em todos os processos.

Para Stock e Lambert (1993), uma cadeia de suprimentos é formada por diversas etapas e processos que representam elos, e é no elo entre, o cliente e a indústria que surge a relevância do *Customer Service Logistics*, que passa a ser responsável por definir uma série de atividades

desenhadas para aumentar o nível de satisfação do cliente, isto na prática representa a integração do sistema logístico.

Em síntese, o *Customer Service Logistics* nas atividades logísticas atua como defensor do pedido, pois gerencia desde sua imputação na pré-venda, conjuntamente com a área comercial e marketing, disponibilizando informações sobre disponibilidades de estoque, prazos de entregas, *lead times*, ciclo do pedido, embalagem, paletização, agendamentos, e acompanhamento das entregas e pós-vendas (SALZANO, 2008; DA SILVA, 2018). Além disso, o *Customer Service Logistics* também é responsável por fazer análises e levantamento da previsão de demanda, atuando com sistema de produção, reduzindo as perdas, e utilizando ferramentas de indicadores de desempenho para mensurar os processos logísticos, buscando avaliar o nível de serviço (DA SILVA e SILVA, 2018; DA SILVA, 2018).

3. METODOLOGIA

O objetivo geral desse artigo foi de apresentar a relevância do *Customer Service Logistics* para as organizações. Conforme Dias *et al.* (2018), o presente trabalho baseia-se em uma abordagem de pesquisa qualitativa de caráter exploratório, aplicando-se o procedimento técnico de pesquisa de estudo de caso único, a partir da realização de entrevistas com especialistas que atuam diretamente nesse processo organizacional, como os diretores executivos de Gestão Estratégica de Operações Logística e de Gestão Estratégica de *Marketing* e Vendas de uma multinacional com atuação global.

Stakeet *al.* (2005), e, Yin (2015), enfatizaram que os estudos de caso podem ser considerados, mas como uma estratégia de pesquisa do que com um método. A escolha por fazer um estudo de caso, é conforme o prisma de Yin (2003), que enfatiza que o estudo de caso permite a investigação de um fenômeno dentro do seu contexto na vida atual.

Campbell e Cowton (2015), destacam que as pesquisas qualitativas são necessárias na literatura, incluído estudos de caso únicos, que é a abordagem adotada neste trabalho.

Para Yin (2015), a entrevista pode ser considerada como uma das mais relevantes fontes de informação dentro de um estudo de caso. Ainda segundo o autor, é comum que as entrevistas, realizadas nos estudos de caso, sejam conduzidas de forma espontânea, uma vez que o entrevistador pode tentar indagar o respondente quanto a solicitar a opinião dele sobre determinado assunto.

Aplica-se neste estudo a pesquisa exploratória, que tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema (fenômeno a ser investigado), com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses sobre a temática ou problema estudado (ANDRADE, 2010).

Ainda, conforme Marconi e Lakatos (2017), o método dedutivo é um processo lógico que pressupõe que existam verdades gerais de alguma forma, já afirmadas.

3.1 Coleta de dados e Análise de Dados

A coleta das informações foi realizada através da revisão literária, em obras relacionadas às atividades do *Customer Service Logistics*, e em livros e artigos de revistas de periódicos científicos. Foi utilizado um questionário para aprimorar ainda mais a pesquisa, o qual foi respondido pelos responsáveis do setor de operações logísticas e de *marketing* e vendas, de uma das companhias, líder global no segmento de perfumaria e cosméticos. Os dados foram analisados e confrontados com a teoria existente, onde foi explicitada a resposta dos entrevistados, mais a ideia de autores que discorrem sobre o assunto, dessa forma, fazendo a discussão dos dados pesquisados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A entrevista foi composta por 06 (seis) perguntas as quais foram respondidas de modo satisfatório e de fácil entendimento. Entretanto, os participantes da pesquisa serão classificados como “DGOL1eGMV2” (ENTREVISTADO GOL1 corresponde ao Diretor de Gestão de Operações Logística, e, DGMV2 corresponde ao Diretor de Gestão de *Marketing* e Vendas), para que dessa forma, seja possível verificar, analisar e diferenciar suas respostas.

A tabela 1, apresenta a resposta referente a aspectos abordados sobre quais são as principais atividades do *Customer Service Logistics* que podem ser aplicadas nas atividades logísticas. Os entrevistados responderam que:

Tabela 1. Principais atividades de *Customer Service Logistics* que podem ser aplicadas nas atividades logísticas

Pergunta	Respostas
Quais as principais atividades do <i>CustomerService Logistics</i> que podem ser aplicadas as atividades logísticas?	<p>“As atividades que tem por objetivo melhorar o nível de serviço ofertado aos clientes. Esta melhoria ocorrerá através do mapeamento das necessidades dos clientes, tendo como finalidade fazer o correto direcionamento dos processos da organização para que ocorra o efetivo nível de serviço. Como exemplo, temos o ciclo do pedido, é de responsabilidade da área de <i>CustomerService Logistics</i>, buscar melhoria contínua considerando aspectos como o tempo gasto para atendimento do pedido e a quantidade total de itens atendidos” (DGOL1).</p> <p>“Todas as atividades. O <i>CustomerServiceLogistics</i> faz o acompanhamento, a Gestão do Ciclo do Pedido, interage com todas as áreas da organização. Podemos citar como exemplo, as tratativas que são realizadas pela área de <i>Customer Service Logistics</i>, sobre alocação do pedido, faturamento, embarque do pedido e entrega urgente ou especial” (DGMV2).</p>

Nota - Entrevistado DGOL1: Diretor de Operações Logísticas, e, entrevistado DGMV2: Diretor de *Marketing e Vendas*.

Fonte - Autor, 2018.

Percebe-se que as atividades de *Customer Service Logistics* têm a capacidade de oferecer acompanhamento dos processos logísticos, e do mesmo modo, interagir com todas as áreas da organização. De acordo com Woods (1999), Da Silva e Silva (2018), Da Silva, (2018), e, Aarikka-Stenroos e Jaakkola (2012), o *Customer Service Logistics* possibilita o desenvolvimento de habilidades para o pleno atendimento da empresa, referente as suas expectativas e necessidades. Da mesma forma, tem como atividades inserir elementos estruturais para implementar técnicas que possa conduzir a empresa para a Excelência de Atendimento ao Cliente.

Uma das atividades do *Customer Service Logistics* é acompanhar e analisar o Ciclo do Pedido. A relevância do ciclo do pedido é enfatizada por Shapiro *et al.* (1992), Da Silva (2018), e, Da Silva e Silva (2018), que definem como sendo a administração e acompanhamento sistêmico e criterioso do pedido dos clientes, uma vez analisado o ciclo do

pedido, a organização tem a oportunidade de fazer intervenções nas etapas do pedido, buscando garantir que o prazo combinado com o cliente seja cumprido. Segundo os autores, é através do acompanhamento de cada etapa do ciclo do pedido que é possível identificar oportunidades que possam melhorar a experiência de compra dos clientes.

Bowersox e Closs (1996), enfatizam que o maior objetivo da gestão do ciclo do pedido é buscar reduzir ao máximo as incertezas que podem impactar no nível de serviço ao cliente. Ainda segundo os autores, existem três dimensões fundamentais que representam o nível de serviço: disponibilidade; performance; e, confiabilidade. Essas três dimensões formam a base para a gestão do ciclo do pedido. Para Ballou (2001), essas três dimensões (disponibilidade, performance e confiabilidade), fazem parte do ciclo do pedido e por isso devem ser gerenciadas pela logística, nas etapas de: transmissão de pedidos; níveis de estoque; processamento e montagem dos pedidos; e, canais de distribuição e transporte.

Pesquisa realizada por Alcântara (1997), demonstrou que, somente 90% das organizações pesquisadas, buscavam administrar e controlar algumas etapas do ciclo do pedido. A consequência disso, é a falta de garantia de que os clientes serão atendidos no prazo, uma vez que, as falhas ocorridas nas etapas do pedido, não serão identificadas, pela falta de acompanhamento, todo o processo (entrada do pedido, processamento, embarque e entrega) será prejudicado, impactando negativamente no prazo de entrega do cliente e na sua experiência de compra.

A Tabela 2, apresenta a resposta dos pesquisados, sobre qual o principal objetivo das atividades do *Customer Service Logistics*.

Tabela 2. Principais objetivos do *Customer Service Logistics*

Pergunta	Respostas
Qual o principal objetivo das atividades do <i>CustomerService Logistics</i> ?	<p>“Acompanhar e garantir o atendimento do pedido do cliente, no tempo, na quantidade e no prazo certo” (DGOL1).</p> <hr/> <p>“Melhorar o nível de serviço ofertado ao cliente, ao mesmo tempo em que busca os menores custos” (DGMV2).</p>

Nota - Entrevistado DGOL1: Diretor de Operações Logísticas, e, entrevistado DGMV2: Diretor de *Marketing* e Vendas.

Fonte - Autor, 2018.

Marcelloset *al.* (2014), esclarece que o objetivo do setor de *Customer Service Logistics* é desenvolver procedimentos integrados que possam aprimorar e melhorar o nível de serviço ao

cliente, buscando meios que proporcionem a disponibilização do produto e redução dos custos operacionais, tanto para o fornecedor quanto para o consumidor final. Por conseguinte, Salzano (2008), complementa ao enfatizar que um dos objetivos do *Customer Service Logistics* é: apresentar, representar dentro da organização as verdadeiras necessidades dos clientes; acompanhar e avaliar os processos fundamentais para atingimento das metas de serviço ao cliente; mensurar o impacto dos seus custos; planejar soluções customizadas; envolver os demais setores e conseguir concordância interna; e, por fim, proporcionar aos clientes as possibilidades dos melhores e mais confiáveis níveis de serviços logísticos.

A terceira pergunta, apresentada na Tabela 3, aborda as melhores ferramentas, métodos, e técnicas utilizados nas atividades do *Customer Service Logistics*. Os entrevistados responderam que:

Tabela 3. Ferramentas e métodos utilizados nas atividades do *Customer Service Logistics*

Pergunta	Respostas
Quais os melhores métodos e ferramentas que são utilizados nas atividades do <i>CustomerService Logistics</i> ?	<p>“Existe ótimas ferramentas que podem ser utilizadas para acompanhamento do nível de serviço. Como exemplos temos: <i>Fill Rate</i>, <i>XPAFE</i>, <i>OnTime</i>, Árvores de perdas, Registro de Ocorrências,entre outras” (DGOL1).</p> <p>“Como exemplo de melhores métodos temos a gestão do ciclo de pedidos dos clientes (XPAFE). Essa análise permite identificar oportunidades da empresa e do próprio cliente, possibilitando traçar planos de melhoria contínua. As ferramentas variam de empresa para empresa, algumas possuem ferramentas que foram desenvolvidas para essa finalidade além do ERP SAP que facilita a gestão de carteira dos clientes por proporcionar informações unificadas. Em nossa empresa a ferramenta que utilizamos é o SAP onde extraímos dados para nossas análises e tomada de decisão”. (DGMV2).</p>

Nota - Entrevistado DGOL1: Diretor de Operações Logísticas, e, entrevistado DGMV2: Diretor de *Marketing* e Vendas.

Fonte - Autor, 2018.

Os métodos, ferramentas e técnicas mencionados pelos respondentes, possuem por objetivo, possibilitar aos gestores melhorar o acompanhamento e controle das atividades empresariais. Em síntese, iremos fazer uma breve apresentação das ferramentas que foram citadas pelos respondentes na Tabela 3:

- **FILL RATE**: Segundo Wanke (2006), o *Fill Rate* é utilizado para mensurar a quantidade de vendas perdidas. Esse indicador registra qual o tamanho médio de falta durante o ressuprimento, nas situações em que há indisponibilidade, ou seja, falta de itens no estoque. Dessa forma, as vendas não atendidas representam impactos negativos para o desenvolvimento da organização. O cálculo do *Fill Rate* é dado por:

$$FR = (\text{Demanda atendida}) / (\text{Demanda total}), e,$$

$$FR = 1 - (\text{Vendas perdidas}) / (\text{Demanda total}).$$

- **XPAFE** ou Ciclo do Pedido: Os elementos do *XPAFE* compreendem a transmissão e processamento do pedido, o tempo de montagem do pedido, a disponibilidade de estoque, o tempo de produção e o tempo de entrega (BALLOU, 2001; DA SILVA e SILVA, 2018). Para cálculo do *XPAFE* a organização deve considerar os dias corridos para atender determinado cliente/região, considerando os dias previstos ou determinados.

- **LEAD TIME**: é definido como o possível lapso de tempo entre o momento em que o pedido do cliente ou requisição de um serviço é colocado, e o momento em que o produto é recebido pelo cliente (BALLOU, 2001), ou seja, é o tempo entre a recepção do pedido e a efetivação da entrega no cliente (DA SILVA, 2018).

- **ON TIME**: é o percentual de pedidos que foram entregues no prazo combinado com o cliente (BALLOU, 2001).

- **ÁRVORE DE PERDAS**: a árvore de perdas é uma sistemática que pode indicar quais são as oportunidades para redução das perdas (IMAI, 1997). Um exemplo de utilização dessa técnica: quantificação dos pedidos que não foram atendidos por completo; representação dos motivos; e, itens que não foram atendidos.

- **OCORRÊNCIAS NAS ENTREGAS**: O registro de ocorrências nas entregas é importante para o mapeamento das não conformidades ocorridas no processo. Ao serem identificadas, possibilita para a organização trata-las como oportunidades de melhorias nos processos (DA SILVA, 2018).

A quarta pergunta, conforme demonstrado na Tabela 4, aborda se o uso dos métodos e as ferramentas do *Customer Service Logistics* em sua essência, contribuem para apoiar e monitorar a eficiência na pré-venda e na conclusão da entrega de um produto. Os respondentes responderam que:

Tabela 4. Contribuição das técnicas do *Customer Service Logistics*, no processo de pré-venda e entrega ao cliente.

Pergunta	Respostas
Os métodos e as ferramentas apropriadas tem papel essencial nos processos de pré venda e conclusão de entrega de um produto?	<p>“Em síntese, cada processo ou método do <i>Customer Service Logistics</i>, contribui efetivamente para mensurar, monitorar e controlar os processos, visando à entrega do produto ao cliente. Podemos citar como exemplo, a entrega de um pedido anterior no qual a experiência de compra e expectativas do cliente foram atendidas. Esse bom atendimento, contribuirá para fechamento de novas vendas e com a manutenção e fidelização do cliente, que continuará comprando da organização” (DGOL1).</p> <p>“Sim, pois através das técnicas do <i>CustomerService Logistics</i>, é que conseguimos os dados essenciais para análise do serviço ao cliente. Exemplo: Data de entrada do pedido, valor, quantidade, produto, prazo de entrega, etc.” (DGMV2).</p>

Nota - Entrevistado DGOL1: Diretor de Operações Logísticas, e, entrevistado DGMV2: Diretor de *Marketing* e Vendas.

Fonte - Autor, 2018.

Percebe-se que as técnicas utilizadas no *Customer Service Logistics*, possuem relevante papel no ciclo do pedido. Bowersox e Closs (2006), relatam que as organizações procuram formas de criar vantagens competitivas através do serviço ao cliente. Ainda segundo os autores, os clientes na atualidade valorizam cada vez mais os níveis de serviços que são disponibilizados pelas organizações. Inclusive estão dispostos a pagar um pouco mais, pela garantia do atendimento ou adequação do serviço conforme sua necessidade (DA SILVA, 2018).

A Tabela 5, apresenta os principais motivos que provocam reclamações, identificação dos motivos, e, disponibilidade e apresentação das informações.

Tabela 5. Principais motivos de reclamações dos clientes

Pergunta	Respostas
Quais os principais motivos de reclamações?	<p>“Reclamações referente a não cumprimento dos prazos, avarias e faltas que são detectadas somente no ato da entrega e rupturas de estoque que conduzem ao atendimento parcial do pedido ou demora no atendimento. Todas essas informações são quantificadas e tratadas pelo <i>CustomerService Logistics</i>, como oportunidades de melhoria logística” (DGOL1).</p> <hr/> <p>“São vários os motivos, mas os mais frequentes são: falta de estoque para atender ao pedido em sua totalidade; atraso nas entregas e entregas parciais por faltas ou avaria das mercadorias. As informações obtidas pelo setor de <i>CustomerService Logistics</i>, referente as reclamações, são tratadas pela empresa e os setores e processos que impactaram no nível de serviço passam por um plano de ação e melhoria dos processos” (DGMV2).</p>

Nota - Entrevistado DGOL1: Diretor de Operações Logísticas, e, entrevistado DGMV2: Diretor de *Marketing* e Vendas.

Fonte - Autor, 2018.

Gonçalves (2011), Daugherty, *et al.* (2011), apontaram que a excelência no atendimento, é como se fosse uma mola que impulsiona todos os processos organizacionais, sendo capaz de gerar vendas, criar vantagens competitivas e contribuir positivamente para o desenvolvimento das empresas. O *Customer Service Logistics* não é apenas um serviço ao cliente, é também uma forma de compreender melhor o cliente, através da obtenção de informações sobre suas necessidades, e o modo como ele se conecta com o ambiente (DA SILVA, 2018). Em seus trabalhos, Albrecht (1992), e, Albrecht (1995), esclarecem que as organizações precisam conseguir dados preciosos de vários tipos, como anseios, condutas, oportunidades e, sobretudo, perspectivas do cliente em relação ao produto/serviço ofertado.

Neste contexto, Muniz (2008), descreve que a empresa que preza pelo atendimento dos clientes e consegue fazê-lo na prática, obtêm vantagem competitiva no mercado. Ainda segundo o autor, mesmo que o consumidor atualmente apresente-se menos fiel aos seus fornecedores, devido à grande concorrência e disponibilidade de escolha, é recomendado buscar fidelizá-lo através de um melhor serviço (MUNIZ, 2008; DA SILVA e SILVA, 2018; DEMO e ROZZETT, 2013; DA SILVA, 2018).

A Tabela 6, apresenta respostas, referente a seguinte indagação: Para você o que é preciso para que a empresa possa desempenhar as atividades *Customer Service Logistics* a fim de maximizar o nível de serviço, aumentando a fidelização dos clientes. Os respondentes disseram que:

Tabela 6. *CustomerService Logistics* e fidelização dos clientes.

Pergunta	Respostas
O que é necessário para que a empresa possa desempenhar de forma eficiente as atividades de <i>Customer Service Logistics</i> a fim de maximizar o nível de serviço garantindo a fidelização dos clientes?	<p>“É necessário que a empresa entenda de fato, as necessidades dos clientes. Uma vez identificadas, essas informações devem ser utilizadas para adequar e alinhar o nível de serviço que conduzirá a organização a atender as expectativas do cliente. Para isso é necessário que o <i>Customer Service Logistics</i>, seja atuante dentro da organização, e seja capaz de envolver todos os envolvidos no processo (DGOL1).</p> <p>“Primeiramente, a organização deve buscar conhecer o que é um <i>Customer Service Logistics</i> e verificar se está disposta a colocar em prática o que a área precisa executar para conseguir atingir o objetivo da área que é a excelência no atendimento do cliente” (DGMV2).</p>

Nota - Entrevistado DGOL1: Diretor de Operações Logísticas, e, entrevistado DGMV2: Diretor de *Marketing* e Vendas.

Fonte - Autor, 2018.

Sabemos que os clientes são a razão de existência das organizações (DA SILVA e SILVA, 2018; DA SILVA e SCHLAG, 2017; DA SILVA, 2018). As demandas/pedidos são responsáveis por disparar dentro das organizações diversos processos, como: compras; suprimentos; transportes; armazenagem; produção; entregas, e outros. Dessa forma, toda organização deve gastar sua energia na direção correta, ou seja, as estratégias da empresa, devem ser capazes de induzir todos em busca de um objetivo comum, o de proporcionar um atendimento dez estrelas (DA SILVA, 2018).

Nesta visão, Freitas (2009), relata que fidelizar clientes não é serviço simples no mercado atual. No entanto, ofertar melhores níveis de serviços é importantíssimo para a sobrevivência das organizações. As estatísticas evidenciam que, se uma empresa melhorar a fidelidade dos seus clientes em 5% terá melhores resultados em mais de 25%, podendo atingir até 75%. Com

estas informações, analisa-se o quanto é importante à fidelização dos clientes e o uso das técnicas e ferramentas do *customer service* (FREITAS, 2009; DA SILVA e SILVA, 2018).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou responder a seguinte indagação: O *Customer Service Logistics* contribui para melhoria do serviço ofertado ao cliente?

Os resultados da pesquisa apontam uma análise descritiva sobre o conhecimento e percepção de diretores especialistas na área. Os dados foram obtidos e quantificados através de um estudo de caso único, em uma multinacional com atuação global.

Este estudo mostra que o *Customer Service Logistics*, é uma poderosa e eficiente ferramenta que possibilita as organizações acompanhar e monitorar todas as etapas do ciclo do pedido do cliente. Esse controle permite fazer com que o nível de serviço seja garantido, contribuindo para que mais pedidos sejam gerados, prospectando novos negócios ou a manutenção dos já existentes (DA SILVA, 2018).

Em síntese, percebe-se que na relação comercial de produtos ou serviços, existem possibilidades de fazer com que os clientes tenham a melhor percepção de nível de serviço ofertado. Isso é possível desenvolver através de uma nova proposta de valor, que possibilite oferecer aos clientes mais do que um simples produto ou serviço, a tal ponto que os clientes sintam a confiança e o desejo de comprar mais e mais vezes (DA SILVA, 2018).

Referente ao estudo de caso único, fica evidente que o papel do *Customer Service Logistics* é criar e desenvolver um processo integrado para aprimorar o serviço ofertado ao cliente. Ainda, o *Customer Service Logistics* tem por objetivo buscar entender quais são as reais necessidades e anseios dos clientes, e principalmente, representa-los dentro da organização.

Por fim, o *Customer Service Logistics* consiste em ser uma ação que tem como foco melhorar a experiência de compra do cliente, buscando integrar as ações de *marketing*, vendas, finanças, recursos humanos, produção, logística e fornecedores, além de buscar aprimorar cada vez mais o relacionamento com o cliente e promover ações que tornem possível encantar e conquistar a fidelidade dos clientes (DA SILVA e SILVA, 2018; DA SILVA, 2018).

Para futuras pesquisas, sugere-se que esta temática, seja continuada, principalmente nos pequenos e médios negócios, assim, este estudo propõe pesquisas que possam envolver a participação de clientes.

Como contribuição, esta pesquisa apresenta para o público em geral e especialmente para as organizações e seus gestores, contribuições de cunho gerencial, ao destacar-se a compreensão de que as técnicas de *Customer Service Logistics* podem contribuir para o desenvolvimento das organizações.

6. REFERÊNCIAS

AARIKKA-STENROOS, L.; JAAKKOLA, E. Value co-creation in knowledge intensive business services: a dyadic perspective on the joint problem solving process. **Industrial Marketing Management**, v. 41, p. 15-36, 2012.

ALBRECHT, K. **A única coisa que importa**: trazendo o poder de cliente para dentro de sua empresa. São Paulo: Pioneira, 1995.

ALHARBI, A.; HEAVIN, C.; CARTON, F. Improving customer oriented decision making through the customer interaction approach. **Journal of Decision Systems**, v. 25, p. 50-63, 2016.

AL-HAWARI, M.; WARD, T. The effect of automated service quality on Australian banks' financial performance and the mediating role of customer satisfaction. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 24, n. 2, p. 127-147, 2006.

ALCÂNTARA, R. L. C. Relatório de Pesquisa. “**Uma visão Panorâmica da Função Logística na Região Centro/Nordeste do Estado de São Paulo**”. DEP / UFSCar. 1997.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 10ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 176 p.

ANNAMDEVULA, S.; BELLAMKONDA, R. S. The effects of service quality on student loyalty: the mediating role of student satisfaction. **Journal of Modelling in Management**, v. 11, n. 2, p. 446-462, 2016b.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: Planejamento, organização e logística empresarial. 4ª. ed. Tradução de Elias Pereira. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BHARWANI, S.; MATHEWS, D. Customer service innovations in the Indian hospitality industry. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, v. 8, n. 4, p. 416- 431, 2016.

BOWERSOX, D.; CLOSS, D. **Logistical Management**: The Integrated Supply Chain Process. New York, McGraw-Hill Inc. 1996.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006. 528 p.

BANOMYONG, R.; SUPATN, N. Selecting logistics providers in Thailand: a shippers' perspective. **European Journal of Marketing**, v. 45, n. 3. 2011.

CAMPBELL, D.; COWTON, C. Finding credible answers to questions that matter. **Business Ethics: A European Review**, 24 (S1), S3-S10. 2015.

CHANG, T. Y.; HORNG, S. C. Conceptualizing and measuring experience quality: the customer's perspective. **Service Industries Journal**, v. 30, n. 14, p. 2401-2419, 2010.

DA SILVA, J. A. B.; SCHLAG, F. ASPECTOS TANGÍVEIS E INTANGÍVEIS NA DEFINIÇÃO DE QUALIDADE DO TRANSPORTE PÚBLICO. **Anais**. Anais do Seminário de Pesquisa, Pós-Graduação, Ensino e Extensão do Campus Anápolis de CSEH (SEPE) (ISSN 2447-9357), v. 3, n. 1. 2017.

DA SILVA, J. A. B.; SILVA, S. CRITÉRIOS DE QUALIDADE EM SERVIÇOS DE TRANSPORTE PÚBLICO URBANO: UMA CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA. **Brazilian Journal of Production Engineering**, v. 4, n. 1, p. 83-98. 2018.

DA SILVA, J. A. B. Customer service logistics como estratégia organizacional: um estudo de caso em uma multinacional. **Brazilian Journal of Production Engineering**, 4(4), 226-244. 2018.

DA SILVA, J. A. B. (2018). Customer service logistics como estratégia organizacional: um estudo de caso em uma multinacional. **Brazilian Journal of Production Engineering**, 4(4), 226-244.

DAVIS, B. R.; MENTZER, J. T. Logistics service driven loyalty: an exploratory study. **Journal of Business Logistics**, vol. 27, n.2, pg. 53-73. 2006.

DAUGHERTY, P. J.; CHEN, H.; MATTIODA, D. D. GRAWE, S. J. Marketing/logistics relationships: influence on capabilities and performance. **Journal of Business Logistics**, 30(1), 1-18. (2009).

DEMO, G.; ROZZETT, K. Customer Relationship Management Scale for the Business to-Consumer Market: Exploratory and Confirmatory Validation and Models Comparison. **International Business Research**, v.6, n. 11, 2013.

DIAS, R. L. P. et al. Contribuições do Balanced Scorecard para uma Empresa de Transportes da Serra Gaúcha. **Revista GEINTEC**. Aracaju/SE. Vol.8, n.2, p.4306-4322, abr/maio/jun. 2018. D.O.I.: 10.7198/geintec.v8i2.1101

FARIA, L. F. V.; FREITAS, A. L. P.; MOLINA, M. A. P. Qualidade em serviços sob a perspectiva dos métodos SERVQUAL e SERVPERF: um estudo bibliométrico. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 10, n. 3, p. 53, 2015.

FLEURY, F. P.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. (Orgs.) **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. 1.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

FREITAS, B. T. **Marketing Direto no Varejo**. São Paulo: ABEMD. Makron Books. 2009. 135 p.

GONÇALVES, A. **Excelência no atendimento: atraindo, convertendo e fidelizando clientes**. 2011. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/excelencia-no-atendimento-atraindo-convertendo-e-fidelizando-clientes/905/>>. Acesso em: 04 set. 2018.

IMAI, M. GembaKaizen: **Estratégias e técnicas do Kaizen no piso de fábrica**. São Paulo: Instituto IMAM. 1996. 332 p.

INNIS, D. E.; LA LONDE, B. J. Customer service: the key to customer satisfaction, customer loyalty, and market share. **Journal of Business Logistics**, v. 15, n. 1, 1994.

KLAUS, P.; MAKLAN, S. Towards a better measure of customer experience. **International Journal of Market Research**, v. 55, n. 2, p. 227-246, 2013.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall. 2003. 593 p.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750 p.

KWORTNIK, R. J.; THOMPSON, G. M. Unifying Service Marketing and Operations With Service Experience **Management**. **Journal of Service Research**, v. 11, n. 4, 2009.

LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 1, p. 59-78, 2012.

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. P.76- 115. 1994.

LIN, C. J.; CHENG, L. Y. An integrated model of service experience design improvement. **Service Industries Journal**, v. 35, n. 1-2, p. 62-80, 2015.

MARCELLOS, L. N. et al. Aimplantação do Customer Service na empresa Vallée S/A. Inova e - **Journal Of Engineering And Technology Innovation**. vol. 2. n. 1. 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 368 p.

MUNIZ, C. **Atendimento ao cliente e a sua importância**. 2008. Disponível em: <<http://www.alexandrebernardo.com.br/artigo-atendimento-ao-cliente-e-a-sua-importancia>>. Acesso em: 05 set. 2018.

KASSIM, N.; ABDULLAH, A. N. The effect of perceived service quality dimensions on customer satisfaction, trust, and loyalty in e-commerce settings: A cross cultural analysis. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 22, n. 3, p. 351-371, 2010.

SABATH, R. E. How much service do customers really want? **Business Horizons**. Greenwich, v. 21, n. 02, p. 26-32. 1978.

SALZANO, W. **Customer Service nas Atividades Logísticas**, São Paulo: IIMAN. 2008. 52 p.

SCHMENNER, R. W. How can service businesses survive and prosper. **Sloan Management Review**, v. 27, n. 3, p. 21-32. 1986.

SHAPIRO, B. P.; RANGAN, V. K.; SVIOKLA, J. J. “Staple yourself to an order”. **Harvard Business Review**. July-August. 1992.

SMITH, A. K.; BOLTON, R. N.; WAGNER, J. A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. **Journal of Marketing Research**, v. 36. 1999.

STANK, T. et al. Logistics service performance: estimating its influence on market share. **Journal of Business Logistics**, v.24, n.1, p.27-55. 2003.

STANK, T.; DAVIS, B.; FUGATE, B. A Strategic Framework for Supply Chain Oriented Logistics. **Journal of Business Logistics**, v.26, n.2, p.27-46. 2005.

STOCK, J.; LAMBERT, D. **Strategic logistics management**. 3^a ed. Boston: McGraw-Hill. 1993.

TONTINI, G.; ZANCHETT, R. Atributos de satisfação e lealdade em serviços logísticos. **Gestão & Produção**, v. 17, n. 4. 2010.

TRONVOLL, B. Regular issue paper: Customer experience from a self-service system perspective. **Journal of Service Management**, v. 25, n. 5, 2014.

WANKE. P. Modelos de nível de serviço e otimização dos estoques na cadeia de suprimentos. **Instituto de Logística e Supply Chain - ILOS**. 2006. Disponível em: <http://www.ilos.com.br/web/modelos-de-nivel-de-servico-e-otimizacao-dos-estoques-na-cadeia-de-suprimentos/>. Acesso em: 04 set. 2018.

WOODS, J. A. **Customer Service, Value, and the Systems View**. 1999. In ZEMKE, R. e WOODS, J. A. 1999. (eds) **Best Practices In Customer Service**. New York: AMA Publications. P.3-9. 1999.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3^a Porto Alegre: Bookman, 2003. 211 p.

YIN. R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5^a Porto Alegre: Bookman, 2015. 289 p.