

Quando o **marketing** encontra a **logística**



Saiba como o fulfillment interliga a intralogística e a distribuição à gestão de relacionamento com o cliente

O processo de fulfillment é definido na literatura especializada como o conjunto de atividades cujo início coincide com o momento da emissão do pedido. O fulfillment representa um processo que une atividades típicas da logística com as atividades de marketing, tais como o suporte pós-venda, cuja finalidade é aumentar a probabilidade de que a experiência da compra seja repetida. Um correto gerenciamento do fulfillment considera a melhoria das relações com o mercado e um controle eficiente da demanda.

As tecnologias da informação e comunicação estão se tornando fundamentais à medida que permitem às empresas melhorar o nível de integração da cadeia de abastecimento. Através dos instrumentos de gerenciamento informativo, as empresas conseguem conhecer detalhadamente as mudanças do mercado, evitando fenômenos de instabilidade típicos de sistemas não integrados (por exemplo, o efeito Forrester ou efeito chicote da relação oferta e demanda).

Fala-se então de fulfillment quando a TI se torna o suporte sobre o qual se

gerencia-se todo o processo de atendimento do pedido. Segundo estudos recentes, o fulfillment representa a última fase do desenvolvimento da cadeia de abastecimento do “e-business”, ou seja, a integração total da cadeia de abastecimento que objetiva o desenvolvimento de plataformas informatizadas para a melhoria do gerenciamento da distribuição de produtos e das relações com os clientes.

A logística deve entender o termo “agilidade” como a capacidade de responder rapidamente às alterações e às condições do mercado

Assim, no momento em que o cliente envia o pedido, devem se integrar fluxos de produtos e de informações de maneira a garantir a confiabilidade e a agilidade da cadeia de abastecimento para o gerenciamento adequado da demanda e oferta.

A confiabilidade pode ser definida como a capacidade de enviar o produ-

to certo, na quantidade, tempo e lugar certo, pelo menor custo. Com o termo “agilidade” pode-se entender a capacidade de responder rapidamente às alterações das condições de mercado.

As cinco fases do fulfillment

É possível segmentar o processo de fulfillment em cinco fases que podem ser colocadas em momentos temporais contínuos e sucessivos: recebimento do pedido, preparação do pedido, gerenciamento do transporte, suporte ao cliente e logística reversa.

Fase 1: recebimento do pedido

A partir do momento em que o cliente efetiva o pedido, devem ser preparadas as atividades voltadas à satisfação da demanda no menor prazo possível e com o menor custo. A tecnologia da informação é útil para fazer com que o pedido seja processado em tempo real, eliminando impressões e transferências de documentos em papel.

O recebimento do pedido desencadeia as fases de produção ou de preparação. Cada modelo produtivo tem tempos diversos de resposta ao pedido; o tempo é mínimo quando a

mercadoria está pronta em estoque (fabricação para estoque), torna-se máximo quando o pedido é seguido pelo projeto do produto (fabricação sob encomenda). Os vários modelos produtivos poderiam abranger também elementos externos à empresa, especialmente fornecedores.

Nessa situação, a integração da cadeia dá-se no momento em que todos os elementos abrangidos conseguem ter acesso em tempo real ao pedido do cliente. Quando isso não acontece, criam-se tempos de espera diretamente ligados à transferência das informações, influenciando o nível de serviço total.

Fase 2: preparação do pedido

Entende-se com essa expressão o conjunto de atividades necessárias à preparação dos produtos para o envio: separação, embalagem, rotulagem e movimentação dos produtos para torná-los mais aptos às

sucessivas fases do transporte. O objetivo é preparar o pedido no menor prazo e com a menor margem de erro possível.

As atividades de armazenagem devem ser gerenciadas de maneira a minimizar os tempos de preparação do pedido, avaliando adequada-

Empresas envolvidas nos processos que compõem o fulfillment devem otimizar a distribuição de produtos e organizar os fluxos

mente os percursos de separação, as áreas de estocagem, integrando eventualmente as atividades de embalagem e etiquetagem da mercadoria. Os erros podem ser uma falha no estoque ou na previsão de quantidades de material diferentes

daquelas solicitadas pelos setores responsáveis pelo processo.

Fase 3: gerenciamento do transporte

No momento em que o pedido está pronto para o envio, passa-se à fase de transporte. Essa fase iniciaria com o carregamento da mercadoria no veículo e termina no momento da entrega do produto ao cliente. Um gerenciamento ideal prevê a capacidade de fazer a mercadoria chegar ao seu destino no prazo estabelecido, nas condições estabelecidas (evitando avarias), pelo menor custo do mercado.

Posto que a tendência entre as empresas é a de terceirizar as atividades de transporte, tradicionalmente tanto o embarcador quanto o destinatário eram impedidos de controlar as condições da carga no momento em que esta deixava a empresa. Com as novas tecnologias, ao contrário, existe a possibilidade de

se conhecer, em tempo real, o estado da remessa. Isso permite melhorar:

- A alocação dos recursos para o descarregamento da mercadoria (reduzindo os prazos de descarregamento);
- As atividades de armazenagem das mercadorias para o cliente (melhorando a alocação e os tempos de alocação da mercadoria no depósito);
- O planejamento das atividades produtivas.

Fase 4: suporte ao cliente

Quando o cliente recebe o produto, termina a fase ligada ao gerenciamento do transporte e inicia-se a fase ligada aos serviços de assistência pós-venda. A empresa deve acompanhar e assistir o cliente logo depois da compra.

O objetivo do serviço de suporte ao cliente é evitar as dificuldades para construir relações no longo prazo, procurando utilizar o maior número de canais para alcançar o cliente e in-

teragir, gerando valor para todas as partes envolvidas.

Fase 5: logística reversa

É preciso também não ignorar a logística reversa, que pode ser definida como um fluxo de produto e de informações que se opõe à logística tradicional (direta) e que tem vários objetivos:

- Gerenciar a recuperação de produtos com defeito ou não adequados, conseguindo recuperar, substituir ou consertar produtos que não atendam aquilo para o qual foram projetados;
- Diminuir o impacto ambiental, impedindo que o produto que terminou sua vida útil seja eliminado de maneira incorreta, com o risco de poluição ambiental;
- Reinsere na cadeia logística direta os componentes já utilizados, mas cujas prestações são comparáveis àsquelas dos novos, reduzindo assim a necessidade de novos recursos.

O PROCESSO DE FULFILLMENT



FULLFILLMENT: FLUXO DA INFORMAÇÃO E DO PRODUTO



Aprimorar a relação

Após as cinco fases é fundamental reunir os dados procedentes dos clientes, sucessivamente às experiências de uso, a fim de aumentar o nível de conhecimento deles (market intelligence) e criar uma relação de fidelidade.

A avaliação da relação está na base de um processo de CRM ("Customer Relationship Management", gerenciamento do relacionamento com o cliente), visto que este é definido como o desenvolvimento estratégico do market intelligence para construir e manter um conjunto de relações que maximizam os lucros. É preciso, porém, especificar que para construir e manter uma relação com os próprios clientes, as empresas devem ter profundo conhecimento em termos de: comportamento de compra, percepção da empresa pelo cliente e valor que pode gerar para o cliente.

A avaliação da relação é um monitoramento constante do mercado, com o objetivo de analisar e melhorar os processos e subprocessos das empresas envolvidas. O foco do gerenciamento deve ser o de assegurar que o processo de fulfillment atinja o desem-

penho correto de buscar maneiras de melhorar a produtividade.

Conclusões

O modelo proposto pretende destacar o fato de que o correto gerenciamento do processo de fulfillment integra atividades ligadas ao contato com os clientes, em termos de serviços e coleta de informações, com atividades logísticas, como o transporte e a movimentação dos produtos, tanto dentro quanto fora da empresa. No modelo coexistem então fluxos de produtos e fluxos de informações.

As empresas envolvidas nos processos que compõem o fulfillment deverão otimizar a distribuição de seus produtos e, ao mesmo tempo, deverão ocupar-se de organizar fluxos apropriados para a recuperar produtos com defeitos ou no final de sua vida útil. Para isso é fundamental que as informações fluam ao longo de toda a cadeia. Quanto mais integrada a cadeia, melhor as informações irão se propagar ao longo dela. O gerenciamento correto do fulfillment permite melhorar a confiabilidade e a agilidade, mantendo a satisfação do cliente. []