

LOGÍSTICA DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

JOÃO ROSAL FILHO

Resumo: O presente trabalho explora a relação entre a logística da prestação de serviços, a prestação de serviços em geral e o marketing de serviços, de forma a evidenciar suas relações e o grau de qualidade percebida por aqueles que recebem os serviços, isto é, os usuários dos serviços ou clientes. A logística tem seu papel fundamental como integradora dos fornecedores, produtores e clientes, portanto, pela rede de abastecimento, uma vez que é o processo que busca o gerenciamento e a coordenação de todas as atividades na rede de oferta, desde o fornecimento e as compras, passando pela produção, até os canais de distribuição aos clientes em geral, portanto, qualquer melhoria no tempo de entrega de um produto ou serviço prestado ou na qualidade dos mesmos, estimula a competitividade, a fidelização do usuário e principalmente a qualidade percebida. Usando o processo de logística, amplia-se a vantagem competitiva, e isso pode significar uma supremacia duradoura em relação à concorrência, obtendo-se a preferência dos clientes.

Palavras-chave: Logística de Prestação de Serviços. Serviços. Marketing de Serviços. Qualidade. Sistema de Informação.

1. Introdução

O poder do consumidor sobre as empresas nunca foi tão intenso como nos tempos atuais. Mesmo quem não atua em contato direto com o elo final de uma rede produtiva e/ou de prestação de serviços já deparou com essa verdade. Melhorias na qualidade ou no tempo de entrega de um produto, de um serviço prestado, da redução da carga tributária ou da rotação de uma determinada mercadoria no ponto-de-venda têm por objetivo a competitividade, visando à satisfação do cliente.

RIBEIRO (2003, XI), na apresentação que faz sobre o livro *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*, escrito por BERTAGLIA diz que:

As cadeias de abastecimento tornaram-se vitais para

João Rosal Filho é Mestre em Planejamento e Gestão Estratégica da Hospitalidade. É professor e Coordenador dos cursos de Administração da FIPEP- São Paulo, campus Maria Paula.

qualquer segmento da atividade econômica, dado que sua maior ou menor eficiência pode ter poder decisivo sobre a opção do consumidor. A compra não é mais decidida pela tradição, pela fidelidade ou pela comodidade do cliente e sim por um conjunto muito mais amplo de atributos que incluem, dentre outras coisas, qualidade, preço, agilidade na entrega, acessibilidade e, acima de tudo, credibilidade.

Há inúmeras obras tratando do tema logística, focadas, em sua quase totalidade, nas relações da cadeia produtiva ligadas à confecção de produtos. No que diz respeito à logística voltada à prestação de serviços, há uma carência de referências bibliográficas. Mesmo assim, a percepção é de que, na medida em que a logística tem sua gestão adequada, os serviços oferecidos aos usuários em geral serão necessariamente qualitativos.

Observa-se também que a qualidade na prestação de serviços, como afirma KARASSAWA (2003, p. 22), torna-se cada vez mais uma condição de sobrevivência em um mercado extremamente competitivo e exigente.

2. Metodologia

Este artigo está baseado em uma pesquisa empírica do tipo exploratório, de caráter qualitativo, sobre a logística da prestação de serviços. DENCKER (2001, p. 59) diz que pesquisa exploratória é uma investigação de pesquisa empírica cuja

finalidade é formular um problema ou esclarecer questões para desenvolver hipóteses. Afirma que esses estudos não necessitam de amostragem e utilizam, de modo freqüente, os procedimentos de observação participante e análise de conteúdo.

Desta forma, fundamentamos o trabalho em dados obtidos por meio de:

Entrevistas: técnica em que o entrevistador se apresenta ao entrevistado e formula perguntas com o objetivo de obter dados que interessem à pesquisa.

Questionários: técnica para obtenção de dados, constituído por um número de questões apresentadas por escrito às pessoas. Serve também como roteiro para as entrevistas realizadas.

3. Logística da prestação de serviços e seu contexto

3.1 - Serviços e suas Características

O setor de serviços vem ganhando importância cada vez maior em vários países em que a economia está fortemente baseada na atividade industrial. A urbanização das populações, a introdução de novas tecnologias e o aumento da qualidade de vida são fatores que contribuem para o crescimento deste setor nos países industrializados.

GIANESI (1994, p. 17) diz que as atividades de serviços exercem papel importante no desempenho de outros

setores da economia, por meio de um diferencial competitivo, ao destacar seus produtos; como suporte ao setor industrial, ao oferecer atividades complementares, como manutenção e pós-venda e, finalmente, como geradoras de lucro ao ultrapassarem a mera função de apoio.

A principal característica dos serviços é a de ser intangível, uma vez que o cliente não o toca, mas o vivencia. Esta característica evidencia também que os serviços não podem ser estocados; devem ser consumidos no ato.

O cliente é o elemento que, de alguma forma, dispara a operação de serviços, portanto, precisa estar presente na sua produção. Pode-se exemplificar por meio das companhias aéreas que respondem pelo atendimento no balcão e seu respectivo transporte, ou dos restaurantes, que oferecem alimentação e entretenimento.

Em empresas prestadoras de serviços, qualquer movimentação ou transferência de um produto é incidental ao serviço, portanto, é preciso distinguir o serviço como um produto, do serviço anexado a um produto.

3.2 - Marketing de serviços

Uma característica das economias das nações ocidentais é a crescente importância do setor de serviços, sua participação no produto interno bruto (PIB) e como fonte de empregos. Diversos fatores influenciam o crescimento deste

setor. Em mercados de consumo, muitas pessoas agora podem pagar uma variedade bem maior de produtos, incluindo itens de: lazer, férias, prática de esportes caros, e ainda delegar muitas funções domésticas, como consertos ou decoração a prestadores de serviços externos. Esses mesmos consumidores, juntos com indivíduos dentro das organizações industriais, estão cada vez mais comprando produtos tecnologicamente complexos.

Os profissionais de marketing não demoraram a identificar novas oportunidades para seus próprios serviços. Temos visto uma variedade de publicações debatendo se a tarefa do gerenciamento de marketing no setor de serviços difere daquela dos mercados de produtos tangíveis. O debate deverá continuar, mas os mercados de serviços parecem mostrar seu potencial e importância.

As empresas de serviços são baseadas em equipamentos ou pessoas e o marketing de serviços tem procurado estudar os fenômenos e fatos que ocorrem na venda desses serviços. Entende-se como serviço uma mercadoria comercializável isoladamente, ou seja, um produto intangível que não se cheira, não se apalpa, não se estoca, e que geralmente não se experimenta antes da compra, mas que permite satisfações que compensam o dinheiro gasto na realização de desejos e necessidades dos clientes.

Nessa inter-relação entre serviços e

marketing, de acordo com ZARDO (2003, p. 86), o marketing pode ser entendido de forma diferenciada do conceito de vendas, isto é, combinando pesquisa de mercado, desenvolvimento de produto, comunicação e distribuição.

Como serviços de marketing entendem-se todos os fatores do composto de marketing, que, ainda de acordo com ZARDO (2003, p. 110), implica o desenho do produto, marca, embalagem, preço e serviços ao cliente, de tal forma que auxiliam a empresa a atender à demanda de mercado para os seus produtos, por meio dos serviços de pesquisa de mercado.

A crescente urbanização do país está levando a uma necessidade cada vez maior de serviços, tais como os domésticos, comerciais, públicos, industriais e técnicos. Podemos citar os serviços de lazer, turismo, hotéis, excursões, os serviços domésticos como os de limpeza, instalações e reparos, serviços de transporte, comunicação, limpeza pública, locação ou venda de imóveis, restaurantes, rotisseries em geral, pizzarias, despachantes, entregas de produtos, instalações elétricas, hidráulicas, acabamento e pintura, serviços de educação e cultura, seguros em geral, serviços de saúde, cópias e reproduções em geral, serviços bancários, de computação, consultoria jurídica, entre outras, franquias etc.

Em marketing se diz que os clientes não compram produtos, compram satisfação. Isso quer dizer que não se

compra o produto pelo que ele é, mas pela promessa do que lhes proporcionará. Os benefícios podem ser intangíveis, tais como reputação ou imagem, e o desempenho oferecido pode ser melhor que o do concorrente.

3.3 - Qualidade do serviço e gestão do cliente

Uma das principais maneiras de uma empresa de serviços diferenciar-se dos concorrentes é prestar serviços de alta qualidade. A chave é atender ou exceder as expectativas de qualidade dos consumidores-alvos. Suas expectativas são formadas por experiências passadas, divulgação boca-a-boca e propaganda da empresa de serviços.

Os consumidores escolhem prestadores de serviços com base nesses itens e, após serem atendidos, comparam o serviço recebido com o serviço esperado.

Os melhores prestadores de serviços estabelecem padrões de qualidade elevados. Vários autores sobre temas de qualidade total afirmam que a qualidade deve ser construída ao longo do processo e não apenas checada ao final.

Imagine uma companhia aérea que aceite um pouso defeituoso para cada 100 pousos-GIANESI (1994, p. 201); percentualmente, temos somente 1% de defeitos. Um absurdo. Não há nível aceitável de defeitos, portanto, os prestadores de serviços e demais ramos de empresas devem perseguir ZERO defeitos.

Outra consideração é a de que clientes de forma geral são fontes de possíveis problemas. A este respeito, GIANESI (1994, p. 217) afirma que os mesmos motivos que fazem com que os clientes sejam uma fonte de possíveis problemas para o processo de prestação de serviços, representam também oportunidades de melhoria tanto na percepção de qualidade como na própria utilização de recursos. Como o cliente toma parte do processo, pode-se transferir a ele atribuições que normalmente deveriam estar a cargo de mão-de-obra remunerada. É a utilização do cliente como mão-de-obra, que pode ser exemplificada através da maioria dos serviços de auto-serviço (self-service), tais como supermercados, caixas automáticos, alguns postos de gasolina e outros.

Nestes casos, a adequada participação do cliente pode reduzir as necessidades de recursos a serem providos pelo prestador de serviços, tornando a percepção de qualidade por parte do cliente voltada somente aos aspectos de atendimento, higiene e ambiente.

3.4 - Logística

Os grandes acontecimentos históricos têm reservado à logística fundamental destaque, mas somente há poucos anos as organizações começaram a atribuir real importância a este processo facilitador. Conforme CHRISTOPHER

(1998, p. 22), a logística pode ser definida como o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenamento de materiais e seu fluxo de informação mediante os canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura, através do atendimento dos pedidos a baixo custo.

A origem do termo logística (www.guiadalogistica.com.br - em 18/05/2004) vem do grego *logistiké*, estando associada à lógica, sendo a denominação dada na Grécia Antiga.

A definição que mais se aproxima do conceito utilizado atualmente em Administração é a do termo militar de origem francesa *logistique* (www.guiadalogistica.com.br - em 18/05/2004), que define a logística como a aplicação prática da arte de mover exércitos, compreendendo os meios e arranjos que permitem aplicar os planos militares estratégicos e táticos. Relaciona-se, portanto, com o planejamento e realização de projetos táticos, alocação de tropas, materiais, transporte, manutenção e operação de instalações e acessórios destinados a ajudar o desempenho de uma operação militar.

Usando o processo de logística, pode-se ampliar a vantagem competitiva, e isso contribui para a supremacia duradoura em relação à concorrência, obtendo-se a preferência dos clientes. Pode-se exemplificar caracterizando que o sucesso comercial está em se ter a vantagem de custo e/ou a vantagem de



valor, ou seja, obter o maior lucro com o menor custo e maior produtividade, ou vantagem perceptível de valor.

Quando a empresa, por sua produção, consegue uma economia de escala, obtém uma maior diluição de seus custos fixos, o que significa uma redução no custo unitário de produção, configurando uma vantagem em produtividade.

3.5 - Logística da prestação de serviço e seus objetivos

DEMING (1990, p. 124-125) indica diferenças e semelhanças entre prestação de serviços e produção de bens. Ao mesmo tempo em que se pode quantificar a qualidade dos serviços como se fosse um bem físico, para ele, o operário de produção tem idéia da qualidade do produto final, enquanto o trabalhador que produz serviços nem sempre tem consciência disso, nem mesmo de que seu produto é o próprio serviço.

Não sendo o serviço um bem físico, diz KARASSAWA (2003, p. 36-37), mas um conjunto de atividades ou processos, cujo consumo se dá simultaneamente à própria produção, torna-se mais difícil administrar o controle de qualidade, pois não há qualidade pré-produzida para ser controlada com antecedência, antes do serviço ser vendido e consumido.

É o que acontece com o produto turístico, por exemplo, que na sua prestação de serviços, afirma KARASSAWA (2003, p. 37), é quase todo

produzido na presença do usuário, ou seja, sua produção e seu consumo são concomitantes. O usuário não vivencia o trabalho de bastidores, mas avalia o resultado desse esforço, aquilo que ele apreende por meio de sua percepção.

PAGE (2001, p. 189), por sua vez, destaca a abrangência da logística, como a integração (via mix da logística) com as atividades de:

O mix da logística

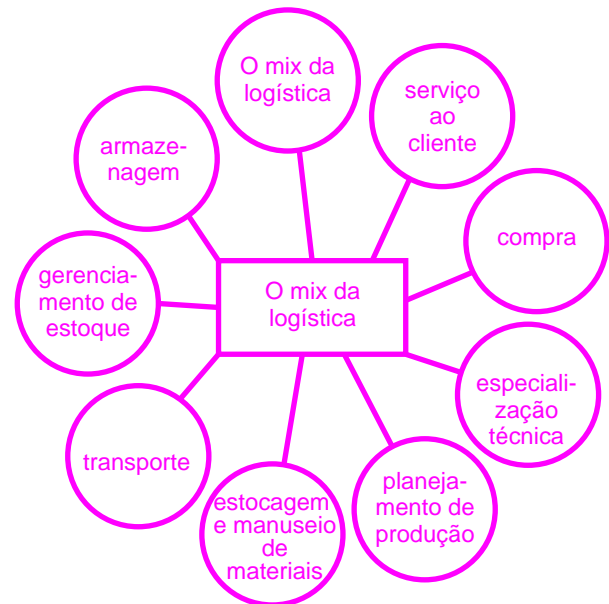


Figura 2. O mix da logística. Fonte: PAGE (2001, p.189)

Dois objetivos principais da gestão da logística da prestação de serviços são proporcionar, simultaneamente, o máximo nível de serviço e o menor custo total possível nas atividades a eles inerentes.

Pode-se dizer que os objetivos de um sistema logístico são agregar valor ao cliente e reduzir custos no processo de produção.

O valor, na logística, é expresso em termos de tempo e lugar, ou seja, os produtos ou serviços têm pouco ou nenhum valor se os clientes não podem tê-los no tempo e no lugar esperados com as especificações corretas. São esses os fatores que determinam a qualidade da gestão do fluxo de bens e serviços, que é chamada de nível de serviço.

Algumas das principais formas de medir a qualidade dos serviços estão presentes em tópicos tais como o tempo de ciclo do pedido, os índices de erros em documentos de compra, a disponibilidade de estoque, o tempo de entrega (transporte), a confiabilidade de entrega, a condição do produto na recepção, as alternativas de entrega dos bens e a medida do desempenho oferecido pelo fornecedor aos clientes, no atendimento aos pedidos.

A análise do nível de serviço constitui-se num fator-chave para o gerenciamento das atividades logísticas. O outro fator-chave é a análise dos custos totais dessas atividades para a empresa. A origem do conceito de custo total baseia-se no fato de que algumas ações no sentido de reduzir os custos individuais de uma atividade logística podem implicar o aumento dos custos de outra.

É possível, portanto, existirem comportamentos antagônicos dos diversos custos logísticos. Por exemplo, uma diminuição no custo do transporte (frete) pode ser conseguida com a compra de lotes maiores de bens e/ou serviços; mas, por outro lado, isto pode implicar um

aumento nos custos de estoque e de armazenagem e uma antecipação de despesas.

Desta maneira, no momento da tomada de qualquer decisão no processo logístico deve-se levar em conta os diversos custos envolvidos, buscando-se um balanceamento dos mesmos, de maneira que a redução ou o aumento de alguns custos conduza a uma redução do custo total, que é composto por:

a) Custo de transporte (Ct): envolve o custo do transporte externo (fretes, distância, tipo de transporte utilizado, tamanho do lote).

b) Custo de armazenagem e movimentação interna (Ca): envolve o custo das instalações das áreas para armazenagem ou processamento de componentes, equipamentos de movimentação e de segurança e de pessoal encarregado da movimentação e segurança.

c) Custo de estoque (Ce): envolve o custo do capital (custo de oportunidade), custos com seguros dos riscos de estoque (quebras, roubo, etc.), custo do espaço de estoque.

d) Custo de processamento de pedidos (Cp): envolve o custo administrativo para operacionalizar os processos de aquisição e distribuição, bem como o custo da informação para processá-los.

Custo direto do produto ou serviço (Cd): é o custo de aquisição do produto ou serviço.

$$\text{Custo Total} = Ct + Ca + Ce + Cp + Cd$$

A análise do custo total deve estar associada à do nível de serviço, pois uma melhoria no nível de serviço normalmente vai configurar um aumento do custo total. É preciso desenhar diversos cenários, considerando os ganhos e perdas que se podem obter.

4. Conclusão

A eficiência de um sistema é medida pela capacidade deste em utilizar adequadamente os recursos disponíveis. A eficácia, por sua vez, é avaliada pela capacidade que este mesmo sistema tenha de atingir determinados objetivos. Pode-se afirmar que os sistemas de comunicação serão mais eficientes e eficazes na medida em que houver menos interferências nesse processo.

Como a qualidade nos serviços prestados é fator determinante, um adequado sistema de informações tem que ser arquitetado e mantido para que os clientes não sofram com a descontinuidade de qualquer dos serviços, de tal forma que uma intervenção das áreas de manutenção se faça com rapidez e eficiência. É percebido, no mercado em geral, que os melhores prestadores de serviços estabelecem padrões de qualidade elevados, alicerçados num esmerado sistema de informações, como retroalimentação de todo o processo.

Dessa forma, a logística da prestação de serviços, como parte do processo de gestão da rede composta por fornecedores, produtores e clientes,

portanto, pela rede de abastecimento, trata do planejamento, implementação e controle eficiente e eficaz do fluxo de serviços, de forma a satisfazer plenamente as necessidades dos clientes, agregando valor fundamental aos aspectos qualitativos.

Como diretrizes gerais, reforçamos que uma prestação de serviços primorosa, decorrente de uma boa logística e de serviços qualitativos, implicando em:

- Treinamento adequado dos funcionários envolvidos ao longo do processo.
- Manutenção dos equipamentos operacionais, utilizados no processo de prestação de serviços.
- Excelente sistema de informação, para os serviços de infra-estrutura, apoio aos serviços prestados e retroalimentação do processo como um todo.

Aqui há um item deixado em destaque, por ser de extrema facilidade de aplicação, mas de importância fundamental:

- A aplicação periódica de questionários e entrevistas aos clientes, a fim de diagnosticar a percepção da qualidade dos serviços prestados e de toda a logística envolvida na prestação desse serviço.

A partir de um processo dessa natureza, será possível manter e aprimorar a qualidade na logística da prestação de serviços.



Bibliografia

- ALBRECHT, K. Revolução nos serviços. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1981.
- BALLOU, Ronald H. Logística empresarial. São Paulo: Atlas, 1995.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BORSODI, Ralph. The distribution age. New York: D. Appleton, 1927.
- CAMPOS, Vicente F. C. Controle da qualidade total (no estilo japonês). Rio de Janeiro: Bloch, 1992.
- CHRISTOPHER, Martin. Logística e cadeia de suprimentos. São Paulo: Pioneira, 1998.
- COBRA, Marcos. Marketing de turismo. Rio de Janeiro: Marcos Cobra, 2001.
- DEMING, W. Edwards. Qualidade: A revolução da administração. São Paulo: Saraiva, 1990.
- DENCKER, Ada de F. & DA VIÁ, Sarah C. Pesquisa empírica em ciências humanas. São Paulo: Futura, 2001.
- DENTON, Keith. Qualidade em serviços. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- GARVIN, David A. Gerenciando a qualidade: A visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GIANESI, Irineu G. N. & CORRÊA, Henrique Luiz. Administração estratégica de serviços. São Paulo: Atlas, 1994.
- KARASSAWA, Neuton S. A qualidade da logística no turismo: Um estudo introdutório. São Paulo: Aleph, 2003.
- MELGAR, Ernesto. Fundamentos de planejamento e marketing em turismo. São Paulo: Contexto, 2001).
- MIDDLETON, Victor & CLARKE, Jackie. Marketing de turismo. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- NORMAN, Richard. Administração de serviços: Estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas de informações gerenciais: Estratégias e táticas operacionais. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- PAGE, Stephen. Transporte e turismo. São Paulo: Artmed/Bookman, 2001.
- PORTER, Michael E. Competição, estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- RIBEIRO, Carlos. Apresentação. In: BERTAGLIA, Paulo Roberto. Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento. São Paulo: Saraiva, 2003.
- RIBEIRO, Paulo de Assis. Estrutura, economia e política dos transportes. Rio de Janeiro: MEC-INL, 1956.
- ZARDO, Eduardo Flávio. Marketing aplicado ao turismo. São Paulo: Roca, 2003.
- Sites na internet
- Council of Logistics Management, Oak Brook, IL, 1985: www.clm.org/mission/logistics.asp - 18/05/2004
- Guia da Logística: www.guiadalogistica.com.br - 18/05/2004