

## **NÍVEL DE SERVIÇO LOGÍSTICO: UMA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA**

Milena Limeira Pereira Saraiva<sup>1</sup>

Valéria Araújo<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Em meio as constantes inovações do ambiente competitivo em que se encontra o mercado, a existência de consumidores exigentes, com diferentes necessidades a serem atendidas, faz com que as empresas busquem novas formas de gestão de seus negócios de maneira a garantir a fidelização de seus parceiros e clientes. Em resposta a esta necessidade, surgem algumas alternativas para o panorama atual. Podemos citar os serviços como fator essencial para a diferenciação de um produto. Este artigo, de caráter teórico, através de uma pesquisa bibliográfica, aborda o Nível de Serviço, considerando sua importância econômica, suas características específicas, segmentação dos clientes e as operações de serviços como fatores relevantes para a prestação de serviços de qualidade na atualidade.

**Palavras chave:** Serviços. Operações de Serviço. Nível de Serviço.

## **LEVEL OF SERVICE LOGISTICS: A LITERATURE SEARCH**

### **ABSTRACT**

Amid the constant innovations of the competitive environment in which it is the market, the existence of demanding consumers with different needs to be met, causes companies to seek new ways of managing their business so as to ensure the loyalty of their partners and customers. In response to this need, there are some alternatives to the current situation. We can mention the services as an essential factor for differentiation of a product. This article, from a theoretical, through a literature review, addresses the service level, considering its economic importance, their specific characteristics, customer segmentation and service operations as factors relevant to the provision of quality services today.

**Key Words:** Services. Service Operations. Service Level.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de MBA em Logística Empresarial do Centro Universitário do Rio Grande do Norte UNI-RN. mila\_limeira@hotmail.com

<sup>2</sup> Professora Orientadora do Curso de MBA em Logística Empresarial do Centro Universitário do Rio Grande do Norte UNI-RN. valeriaraujoufpg@gmail.com

## **1. INTRODUÇÃO**

O termo serviço designa um tipo específico de bem com características de intangibilidade, isto é, sem existência física. Distingue-se, portanto, do produto, o qual apesar de ser também um bem, é um bem tangível. Outra forma de caracterizar um serviço é pelo fato deste não poder ser armazenável, isto é, apenas é possível de ser consumido no momento em que está a ser produzido.

A importância do serviço ao cliente é fornecer benefícios significativos de valor agregado à Cadeia de Suprimento de maneira eficiente em termos de custo. Esta definição mostra a tendência de se considerar o serviço ao cliente como uma atividade decorrente de um processo sujeito aos conceitos de gerenciamento da Cadeia de Suprimento. É lógico que o excelente desempenho de prestação de serviço ao cliente tende a adicionar valor para os membros da Cadeia de Suprimento, sendo que um programa de serviço ao cliente deve identificar e dar prioridade a todas as atividades importantes destinadas a atingir objetivos operacionais.

Dentro do contexto da Gestão da Cadeia de Suprimentos, o serviço logístico oferecido tornou-se uma condição importante à construção e manutenção de relacionamentos mais próximos com clientes e fornecedores, uma vez que possui um efeito positivo sobre a satisfação do cliente e, portanto, sobre a lealdade estabelecida na relação cliente-fornecedor. O serviço ao cliente é o componente que diferencia a logística moderna da abordagem tradicional, já que atualmente a importância não reside somente na busca pela eficiência operacional, mas também pelo atendimento das necessidades dos clientes

Este artigo, de caráter teórico, aborda o Nível de Serviço abrangendo sua importância econômica, suas características específicas, as operações dos serviços; fatores relevantes para a prestação dos mesmos, bem como o atendimento ideal à solicitação de serviços. Para tanto, pesquisamos em autores como Ballou; Bowesox e Closs, dentre outros.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Nos dias atuais, com um alto nível de competitividade entre as empresas, é cada vez mais importante buscar se diferenciar frente aos

concorrentes através de inovações, preços e condições de pagamento, qualidade assegurada, garantia complementar e outras formas. Nesse aspecto, a Logística vem assumindo papel importante e decisivo para a manutenção de clientes atuais, bem como atrair, conquistar e manter novos clientes. Torna-se, portanto, vital falar em Nível de Serviço que consiste em avaliar o ciclo do pedido, considerando desde a concepção até a entrega deste ao cliente. Em alguns casos, esse processo vai até as funções de montagem, assistência técnica e outros tipos de apoio ao cliente no uso do produto/serviço adquirido.

É importante destacar que antes que a empresa defina quais são os seus indicadores de nível de serviço, é imprescindível detectar e identificar as necessidades, expectativas e desejos dos clientes. Como principais indicadores de nível de serviço, podemos destacar: tempo médio de entrega, variabilidade do tempo de entrega, rastreabilidade, serviços de urgência, política de devoluções, flexibilidade do sistema, nível de estoque e reposição temporária do produto durante os reparos.

Sabendo quais são os desejos dos clientes, podemos formular estratégias e ações que estejam em acordo com os mesmos. Nesse sentido, algumas ações vêm sendo desenvolvidas, podendo destacar os Acordos de Níveis de Serviço (ANS) que consistem em descrever em detalhes os indicadores e níveis de serviço acordados entre compradores e vendedores.

## 2.1. DEFINIÇÃO DE SERVIÇO E SUAS CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS

Definir serviços é uma tarefa difícil porque não existe um consenso na literatura. Podemos citar alguns exemplos: de acordo com Zotler (1998, p. 412) “Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada”. Podemos também citar Zeithmal e Bitner (2003, p. 28): “Serviços são ações, processos e atuações.” Para Ramaswany (1996, p. 3): “Serviço pode ser entendido como as transações de negócios que acontecem entre um prestador de serviço e um cliente a fim de produzir um resultado que satisfaça o cliente.”

Apesar de não haver uma uniformidade nas definições, os serviços possuem algumas características que são específicas:

- Intangibilidade: Os serviços são intangíveis, pois não podemos tocá-los, apenas senti-los. Dessa forma, a avaliação do serviço é altamente subjetiva.
- Simultaneidade: Os serviços são, frequentemente, produzidos simultaneamente com o seu consumo. Como consequências disso, os serviços não podem ser estocados e transportados (embora os meios de produzi-los possam). O controle de qualidade ocorre durante o processo. Os erros na prestação do serviço são logo detectados pelos clientes.
- Participação do Cliente: Nos serviços existe um alto nível de contato entre consumidor e a operação visto que ela ocorre simultaneamente com o consumo.

## 2.2. IMPORTÂNCIA DOS SERVIÇOS NA ECONOMIA

Podemos demonstrar a importância dos serviços em nossa sociedade pela posição que ocupam na economia seja através do PIB (Produto Interno Bruto), seja na geração de empregos e pela análise das tendências e transformações que a economia mundial está experimentando.

Alguns fatores propiciam o aumento da demanda por serviços, tais como:

- Desejo de uma melhor qualidade de vida;
- Mais tempo para o lazer;
- Mudanças demográficas: aumento da quantidade de crianças e/ou idosos que consomem uma maior variedade de serviços;
- Mudanças socioeconômicas: participação da mulher no trabalho remunerado;
- Aumento da exigência dos consumidores

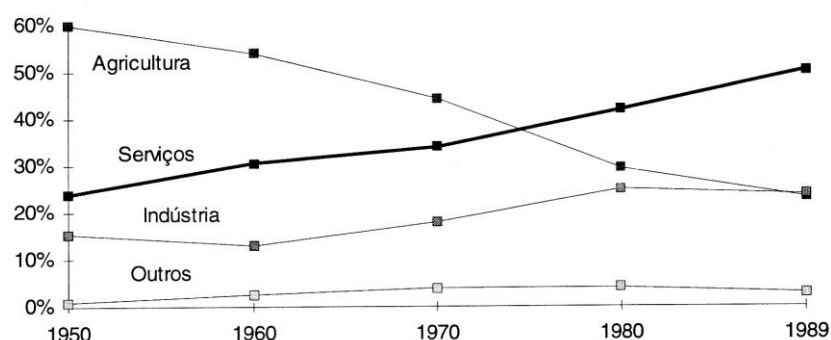
Ao mesmo tempo, as atividades de serviço exercem papel importante no desempenho de outros setores da economia, principalmente o industrial. Esse papel pode ser dividido em três categorias:

1. Como diferencial competitivo – as atividades de serviços prestados ao cliente (como projeto, crédito, distribuição e assistência técnica), pelas empresas de manufatura têm atuado no sentido de diferenciar o pacote

- produto/serviço que a empresa oferece ao mercado, gerando um diferencial competitivo em relação aos concorrentes;
2. Como suporte às atividades de manufatura – muitas das funções dentro das empresas de manufatura são operações de serviços (recursos humanos, manutenção), as quais são fundamentais para o desempenho competitivo da empresa;
  3. Como geradores de lucro – muitas atividades de serviço de empresas de manufatura podem desenvolver-se a tal ponto que ultrapassem a mera função de apoio, passando a constituir “centros de lucro” dentro das empresas.

Em países desenvolvidos, o setor de serviços ocupa uma posição de destaque na economia. Os principais indicadores para comprovar esse fato são os percentuais de participação do setor de serviço na mão-de-obra e na geração do Produto Interno Bruto.

**Figura 1: Gráfico da Evolução da População em idade ativa por ramo de atividade**



Fonte: IBGE – Anuário Estatístico do Brasil, 1991

O gráfico 1 nos mostra que nos últimos 40 anos, o setor de serviço aumentou sua participação na ocupação de mão-de-obra. Em contrapartida, houve uma diminuição da participação da agricultura e do setor industrial na economia.

### 2.3. TIPOS DE PROCESSOS EM OPERAÇÕES DE SERVIÇOS

Cada tipo de processo em operações de serviço implica uma forma diferente de organização da operação para atender as diferentes características de volume e variedade.

### **2.3.1. Serviços Profissionais**

São definidos como organizações de alto contato, onde os clientes despendem tempo considerável no processo do serviço. Esses serviços proporcionam altos níveis de customização, sendo o processo de serviço altamente adaptável para atender às necessidades individuais dos clientes.

Serviços profissionais tendem a ser baseados em pessoas, no lugar de equipamentos, com ênfase no processo (como o serviço é prestado) em vez de no produto (o que é fornecido). Compreendem advogados, arquitetos, cirurgiões dentre outros.

### **2.3.2. Serviços de Massa**

Compreendem muitas transações de clientes, envolvendo tempo de contato limitado e pouca customização. Esses serviços são predominantemente baseados em equipamentos e orientados para o produto. Incluem aqui supermercados, aeroportos, livrarias entre outros.

### **2.3.3. Lojas de Serviços**

Lojas de serviços são caracterizadas por níveis de contato com o cliente, customização, volume de cliente e liberdade de decisão do pessoal, que as posiciona entre os extremos do serviço profissional e de massa. Lojas de serviços compreendem bancos, lojas em shopping centers, hotéis, dentre outros.

## **2.4. FATORES RELEVANTES PARA A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

Existem três fatores importantes para a prestação de um serviço: disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade. Todos os três são importantes, mas determinado atributo pode ser mais ou menos importante. Tudo depende da situação do mercado.

- Disponibilidade: É a capacidade de ter o produto em estoque no momento em que o cliente necessita. A prática mais comum de ter estoque é armazená-lo em antecipação aos pedidos do cliente. O estoque pode ser classificado em dois grupos: estoque básico (ele é determinado pelas previsões das necessidades futuras) e estoque de segurança (é o necessário para cobrir a demanda acima dos volumes

previstos de ajustar variações operacionais inesperada, compensando assim erros de previsões e armazenando atrasos de entrega durante o reabastecimento do estoque básico).

- Desempenho Operacional: Envolve o comprometimento logístico com o prazo de execução esperado e sua variável aceitável.
- Confiabilidade: É sinônimo de Qualidade. Nesse quesito, é fundamental que haja uma capacidade de manter níveis de disponibilidade de estoque e de desempenho operacional planejados. Os clientes precisam ser avisados com antecedência sobre algum problema com o seu pedido para assim evitar surpresas desagradáveis. É cada vez mais importante fornecer aos clientes informações rápidas e precisas sobre as operações logísticas e status do pedido.

#### **2.4.1. Conceito de Ciclo de Pedido**

É o tempo transcorrido entre a colocação do pedido pelo cliente até a sua entrega. Os componentes de um ciclo de pedido são: Captação/Transmissão, Digitação, Processamento, Expedição e Entrega. Através do acompanhamento de cada passo do ciclo de pedido, é possível melhorar o serviço oferecido e detectar onde a empresa satisfaz ou não o seu consumidor (Shapiro, Rangan e Sviokla, 1992). Os elementos individuais do ciclo de pedido devem ser controlados através dos sistemas de transmissão de ordens adotados, dos níveis de estoque definidos como ótimo, dos procedimentos de processamento de montagem dos pedidos e dos sistemas de entrega.

A administração do ciclo de pedido oferece a oportunidade de olhar a empresa através dos olhos dos seus clientes, vendo e experimentando a transação da forma que o consumidor faz. Sempre que o pedido é manuseado o cliente também é, cada vez que o pedido não é atendido, o consumidor também não o é.

De acordo com Bowersox e Closs (1996), o maior objetivo de se administrar o ciclo de pedido é reduzir ao máximo o grau de incerteza incorporada a essa atividade. O Ciclo de pedido é a base das três dimensões identificadas como fundamental ao nível de serviço: disponibilidade, performance e confiabilidade.

## 2.5. ATENDIMENTO DE PEDIDO PERFEITO

Uma das últimas novidades em termos de qualidade é fazer tudo da maneira correta na primeira vez. O atendimento do pedido perfeito tem que ser completo em todos os aspectos do serviço: do recebimento do pedido até a entrega da mercadoria, sem erros. Isso quer dizer que a disponibilidade e o desempenho operacional devem ser executados de maneira perfeita e todas as atividades de apoio devem ser completadas como o prometido ao cliente. O conceito de atendimento de pedido perfeito é uma extensão lógica da Qualidade. Poucas empresas se comprometem em prestar um serviço básico com zero defeitos em função do custo elevado. O que vem acontecendo é que esse desempenho de alto nível seja uma opção estratégica com a qual a empresa possa comprometer-se com uma quantidade selecionada de clientes.

A razão para o comprometimento com zero defeito é a possibilidade da empresa se tornar um fornecedor preferencial de determinado produto, para um cliente específico. A expectativa é de que um serviço rápido e confiável resulte em uma relação entre comprador e fornecedor que tende à exclusividade. É fundamental lembrar que o compromisso de atendimento de pedido perfeito está muito além do programa de serviço básico da empresa. O serviço básico é oferecido sem nenhum tipo de discriminação a todos os clientes. Clientes que participam do programa de zero defeito devem estar dispostos a selar alianças, garantindo, assim, negócios futuros.

Os serviços de valor agregado resultam de atividades exclusivas ou específicas que as empresas podem realizar em conjunto para aumentar a sua eficácia e sua eficiência.

Existe uma nítida diferença entre serviço básico, serviço com zero defeito e serviço de valor agregado. Serviço básico é o programa de serviço ao cliente no qual uma empresa baseia suas relações comerciais básicas. Todos os clientes são tratados da mesma forma, em um nível definido para criar e manter a lealdade do cliente. O serviço com zero defeito, que resulta da execução perfeita de um pedido, exige o nível máximo de disponibilidade logística, de desempenho operacional e confiabilidade. O comprometimento de atendimento de pedido perfeito pode ser oferecido a clientes selecionados, como maneira de conquistar e manter *status* de fornecedor preferencial. Os

serviços de valor agregado representam uma alternativa ao comprometimento de zero defeito, com o intuito de alcançar a lealdade do cliente.

## 2.6. NÍVEL DE SERVIÇO

Para algumas empresas, Nível de Serviço é o tempo necessário para entregar um pedido ao cliente. Para outras, é a disponibilidade de estoque. No entanto, estas definições não capturam todo o escopo do nível de serviço. Para Blanding (1974, p.3)

...refere-se especificamente à cadeia de atividades que atendem as vendas, geralmente se iniciando na recepção do pedido e terminando na entrega do produto ao cliente, e em alguns casos, continuando com serviços ou manutenção do equipamento ou outros tipos de apoio técnico

O produto oferecido por qualquer empresa pode ser descrito pelas características de preço, qualidade e serviço. Compradores selecionam fornecedores para satisfazer suas necessidades. O Nível de Serviço é diretamente influenciado por essas características.

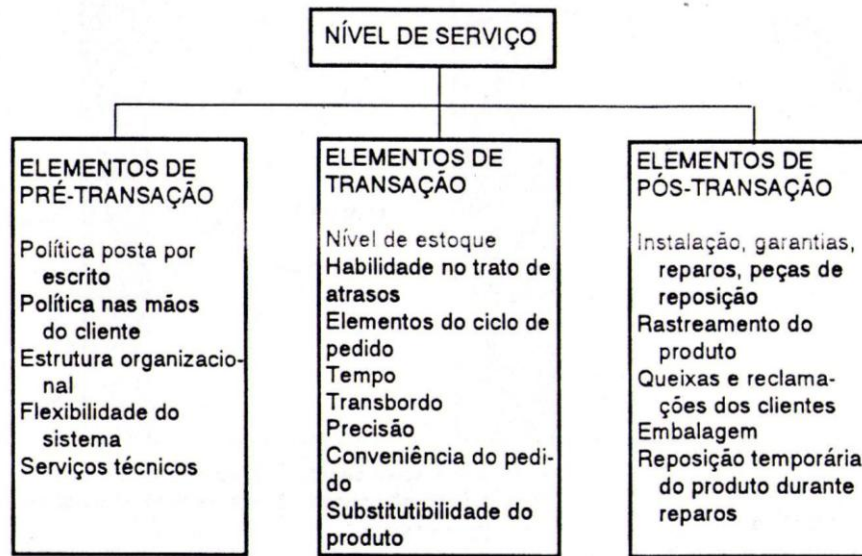
### 2.6.1. Elementos de Transação do Nível de Serviço

O serviço oferecido é resultado de grande número de fatores individuais. Esses fatores foram classificados da seguinte maneira:

- Elementos de Pré Transação: Estabelecem um ambiente para um bom nível de serviço. Aqui está por escrito uma política para o nível de serviço, ficando claro para o cliente o que ele pode esperar do serviço oferecido, como por exemplo os procedimentos para tratar as devoluções ou faltas.
- Elementos de Transação: São os elementos diretamente envolvidos nos resultados da entrega dos produtos ao cliente. Aqui, existe a seleção dos modais de transporte, ajuste dos níveis de estoque, assim como a determinação de procedimentos para o processamento de pedido. Esses elementos interferem diretamente no tempo de entrega do pedido, na disponibilidade dos estoques e até na condição das mercadorias na recepção do cliente.

- **Elementos de Pós Transação:** São os elementos que ocorrem após a venda do produto, mas que devem ser planejados nos estágios de transação ou pré-transação. Aqui, os consumidores devem ser protegidos contra produtos defeituosos, ouvir às suas solicitações e reclamações.

**Figura 2: Elementos de Nível de Serviço**



Fonte: *BALLOU, 1993*

### 2.6.2. Determinação do Nível de Serviço

O Nível de Serviço a ser oferecido pela empresa ainda é algo bastante complexo. Os gestores encontram muita dificuldade em conciliá-lo com às necessidades dos clientes e também dos acionistas. No entanto, a maior dificuldade é saber o que realmente os clientes desejam.

Uma forma de avaliação é com questionários em que os clientes respondem e mostram informações úteis para analisar o desempenho logístico da empresa. A definição do Nível de Serviço é essencial para alcançar os objetivos de lucro da organização.

Um serviço ao cliente bem formulado é importante pois pode garantir além da demanda, a retenção de clientes potenciais. Neste aspecto, tem-se o ponto-chave na determinação do Nível de Serviço, pois dificilmente se conseguirá obter um serviço diferenciado para cada um dos clientes da empresa, até porque muitos são clientes esporádicos que não são fiéis à

empresa. Os clientes potenciais devem ser o foco, já que um serviço altamente diferenciado gera altos custos e, conseqüentemente, preços mais elevados. Esse fato tende a limitar o número de clientes.

Dessa forma, é preciso analisar qual realmente é a necessidade do cliente com relação ao Nível de Serviço. É importante ressaltar que as expectativas dos clientes normalmente não são homogêneas. Tornando assim necessário agrupar os clientes em segmentos baseados em suas exigências e necessidades. Depois que os segmentos estiverem identificados, será possível desenhar no papel um sistema de distribuição capaz de atender às exigências de cada um dos grupos de clientes.

Depois de mensurado os segmentos, podemos identificar um cliente de alto potencial dentro de um segmento específico, podendo assim, compor uma lista específica, onde serviços exclusivos e de alto valor agregado podem ser oferecidos de forma que atendam as suas exigências ímpares, com o respaldo de que estes clientes podem absorver os custos proporcionados por políticas de atendimento diferenciadas.

Lambert (1998) descreve que, muitas vezes, as empresas confundem o nível de serviço ao cliente com a concepção de satisfação de cliente, vale lembrar que embora um serviço seja de altíssimo nível de serviço, não atendendo as necessidades básicas dos clientes, não satisfará suas expectativas. É ineficiente proporcionar maior nível de serviço do que os clientes esperam ou desejam. Esse excesso simplesmente se transforma em custos extras para as empresas e preços elevados para os clientes que, por sua vez, poderá migrar para opções de serviços que atendam apenas as suas reais necessidades com um menor custo.

A organização deve estipular uma política de serviços definindo seus procedimentos de trabalho. Estas políticas podem ser elaboradas (cobrir em detalhe fatores como tempo, confiabilidade, condições de mercadorias, conveniência de colocação de pedidos e comunicação de ordens) ou simplificadas (todas as ordens recebidas até o meio dia serão despachadas no mesmo dia). Com a definição da política de serviço, o cliente sabe o que pode esperar e cobrar da empresa quanto aos seus métodos de trabalho, podendo, assim avaliar se suas necessidades podem ser atendidas.

Depois de definida a política de serviços, é importante que seja oferecida aos clientes, o monitoramento das operações sob a perspectiva dos cliente. É importante buscar informações junto aos clientes de como eles estão recebendo os serviços prestados pela empresa, de forma que possam ser feitos alguns ajustes para que o serviço seja aprimorado.

Além do monitoramento da satisfação dos clientes em relação ao serviço oferecido, deve, também, monitorar o retorno que todo esse processo está trazendo aos acionistas, ou seja, se o serviço está sendo rentável. A empresa deve monitorar suas atividades, avaliando se os custos para desenvolver alto nível de serviço aos clientes não sejam maiores que as receitas proporcionadas pelos mesmos, pois, sendo assim, não se justifica o investimento. A empresa deve estar atenta para a relação custo/benefício nas decisões de provimento do nível de serviço a ser oferecido aos seus clientes.

### **2.6.3. Importância do Nível de Serviço**

Uma visão moderna nos mostra que a escolha dos clientes é influenciada pelos vários níveis de serviço. Ou seja, o nível de serviço pode ser tão importante quanto um desconto, propaganda, vendas personalizadas ou termos de vendas favoráveis. Transporte especial, maior disponibilidade de estoque, processamento mais rápido de pedidos e menor perda ou dano de transporte geralmente afetam positivamente os clientes, e conseqüentemente, as vendas. Do contrário, as vendas podem despencar quando o serviço se deteriora a menos que balanceadas por contramedidas em preço, qualidade ou promoção. O nível de serviço é um importante elemento de satisfação do consumidor.

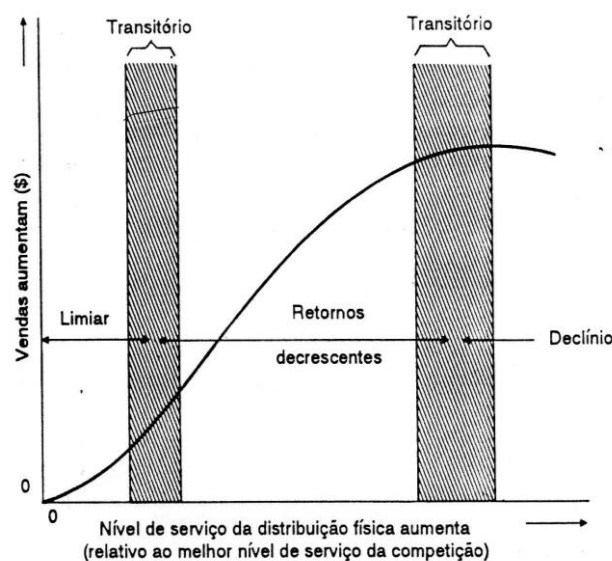
Estudos nos mostram que as vendas devem aumentar se o serviço for melhorado além daquele já oferecido por concorrentes. A figura 1 nos mostra que existe três estágios distintos: (1) limiar, (2) retornos decrescentes e (3) declínio. Cada estágio nos mostra que as melhorias do nível de serviço não trazem os mesmos ganhos de vendas.

Quando não existe nível de serviço entre comprador e fornecedor ou este é muito ruim, pouca ou nenhuma venda é gerada. À medida que o nível de serviço aumenta e melhora chegando próximo ao da concorrência, as vendas mostram um crescimento pequeno. Este ponto é o *limiar* do nível de serviço.

Quando o nível de serviço atinge o limite inicial, temos melhorias no serviço em função da competição entre os concorrentes. Nesse momento, as vendas são incentivadas e aumentam. À medida, que o nível de serviço cresce, as vendas continuam a crescer mas a uma taxa menor. A região da figura que define esse momento que vai do limiar de nível de serviço até o ponto de queda nas vendas é chamada de *retornos decrescentes*. É a região mais importante da curva, pois é nela que a maioria das empresas opera seus sistemas de distribuição física.

Foi observado que os compradores são sensíveis ao serviço que eles recebem dos seus fornecedores. Melhor nível de serviço, normalmente, significa menores custos de estoques para o cliente, desde que a qualidade e o preço de compra do produto permaneçam inalterados com a melhoria do serviço. Compradores são motivados a mudar sua preferência para o vendedor que oferece o melhor serviço.

**Figura 3: Relação Geral entre Nível de Serviço da distribuição física e venda**



Fonte: BALLOU, 1993

O topo da curva resulta da inabilidade do comprador em tirar benefícios proporcionais de maiores níveis de serviço e também de políticas de compras que exigem mais de uma fonte de suprimento. O impacto do serviço nos custos do comprador tende a diminuir com a melhoria do serviço. A política muito comum de manter muitos fornecedores limita a preferência que qualquer

comprador pode oferecer a um vendedor. Quando essa política se espalha entre muitos compradores, têm-se o efeito máximo da curva.

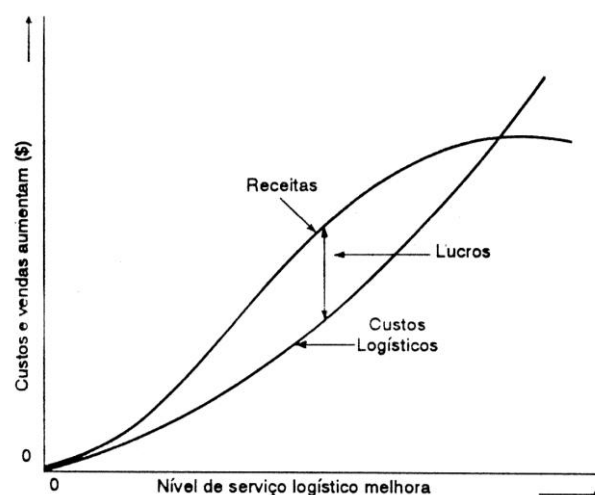
É possível levar as melhorias a um ponto tão alto, que resulte em queda de vendas. Algumas atitudes podem ser exageradas para os clientes, tais como: visita frequente de vendedores para medir o nível de estoque e a frequência de monitoramento de pedidos, fazendo com que a preferência pelo fornecedor diminua. Mas, isso só acontece em níveis de serviços extremos, onde os clientes ficam saturados com serviço demais.

#### 2.6.4. Nível de serviço afetando os custos

As necessidades de serviço dos clientes devem ser satisfeitas dentro de limites razoáveis de custo. Ou seja, o custo de estabelecer nível de serviço deve ser contrabalanceado com vendas potenciais para aquele serviço, de maneira a dar a máxima contribuição nos lucros.

Os custos logísticos tendem a aumentar com taxas crescentes à medida que o nível de serviço é empurrado para níveis mais altos (conforme figura 2). A diferença entre vendas e custos que é o lucro varia de acordo com o nível de serviço. O lucro é máximo entre os limites dos serviços oferecidos.

**Figura 4: Compensação Generalizada entre Receitas e Custo para diversos Níveis de Serviço**



Fonte: *BALLOU, 1993*

#### 2.6.5. Medição e determinação das necessidades de serviços logísticos

Como colocado, anteriormente, o impacto do nível de serviço pode ser compensado nas vendas. Mas, é bem difícil determinar a relação vendas/serviços. Então, foi criado alguns substitutos para medir o nível de serviço oferecido pela empresa.

**Medindo o serviço oferecido:** É muito comum as empresas medirem elementos individuais do ciclo do pedido. Como por exemplo, disponibilidade de estoque. Porcentagens de ordens preenchidas no pedido ou porcentagens de itens em falta também são bem conhecidas. Baixa disponibilidade de estoque junto com maior frequência de faltas aumenta o tempo de ciclo do pedido em função da necessidade de tempo adicional para requisitar o suprimento. Nível de serviço também é medido muitas vezes pelo tempo de entrega, ou seja, o tempo de transporte a partir do depósito do vendedor até o cliente. Essas medidas são um começo, mas muitas empresas desenvolveram medidas elaboradas para monitorar o seu desempenho logístico junto aos clientes. A obtenção de dados a partir do que os clientes falam tem sido a maior dificuldade para a mensuração do serviço.

**Determinando o serviço desejado:** Podemos determinar o nível de serviço a partir de conversas com o pessoal de vendas. Como eles mantém contato direto com os clientes, podem servir de olhos e ouvidos para o profissional que deseja melhorar o nível de serviço.

**Clientes são diferentes:** Os clientes não precisam ser tratados de maneiras iguais. No geral, pouco se sabe sobre as reais necessidades dos clientes, então mantém-se um nível de serviço muito alto. O que resulta em maiores custos de distribuição e, em consequência, maior preço final para os clientes. Fornecedores não podem administrar efetivamente níveis de serviços separados para muitos clientes. Mas, pode oferecer um nível de serviço diferenciado para um número limitado de grupos de clientes. Como por exemplo: varejistas, indústrias e construção. Os varejistas possuem necessidade balanceadas de serviço. Muitos clientes industriais são bem sensíveis ao serviço de entrega visto que pode ocorrer uma parada na produção por atraso no ressuprimento. Já os da construção o nível de serviço é vital, visto que na construção eles não possuem estoque. O tempo de entrega pelo fornecedor é crítico, pois a construção depende dele.

### **3. CONSIDERAÇÕES**

Diante da importância econômica da prestação de serviço, deve-se formular estratégias e ações que atendam aos interesses dos clientes que possuem um nível de exigência cada vez maior, obrigando as empresas a dispor de mais pessoal de apoio, manter mais estoques, gastar mais com distribuição, enfim, a aumentar os custos logísticos.

Com o acirramento da concorrência e o surgimento de novos competidores, as empresas devem entender as características específicas na definição da prestação dos serviços, como intangibilidade, simultaneidade e participação do cliente.

É importante conhecer os tipos de processos adequados aos serviços que se deseja prestar de acordo com as características e variedades, considerando: os serviços profissionais, os serviços de massa e as lojas de serviço.

Por outro lado, a adoção de novas tecnologias e de modernas práticas de gestão tornaram a fabricação mais eficiente. Ou seja, o produto tornou-se mais barato, mas o custo do serviço associado ao produto aumentou. Portanto, é cada vez mais importante, ter clientes rentáveis e manter os clientes conquistados. Isso custa menos do que buscar continuamente novos clientes. Por isso, é preciso encantar os clientes rentáveis, conhecer suas necessidades, proporcionar-lhe atenção individualizada, tratamento personalizado, atributos estes cada vez mais valorizados entre aqueles que constituem o conceito de nível de serviço ao cliente. No entanto, temos a possibilidade de dividir os clientes em blocos. Cada bloco pode ter as necessidades e desejos comuns de cada um dos clientes. Dessa forma, dispêndemos menos dinheiro para atender a um grupo de clientes não sendo necessário tanta customização individualizada.

Podemos também recomendar que se desenvolva trabalhos de projeção em possíveis nichos de mercado que possam futuramente ser explorados, pois com a existência do risco de falta de demanda por parte dos clientes atuais, torna-se mais fácil atuar em nichos previamente observados e estudados. Um dos principais objetivos do nível de serviço é oferecer um serviço total ao cliente em termos de disponibilidade de serviços, qualidade especificada e custos competitivos.

A partir de nossas pesquisas, entendemos que observar estas particularidades e desenvolver as práticas citadas acima na prestação de serviço, constituem no atendimento ideal ao cliente.

### Referências

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços** – Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes. 6ª ed. São Paulo. Pioneira, 2000.

BALLOU, Ronal H. **Logística Empresarial**. São Paulo. Atlas, 1993.

BOWERSOX e CLOSS. **Logística Empresarial** – O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento. 1ª ed. São Paulo. Atlas, 2008.

FLEURY, Fernando; WANKE, Peter e FIGUEIREDO, Kleber. **Logística Empresarial** – A Perspectiva Brasileira. 1ª ed. São Paulo. Atlas 2000.

GIANESI, Irineu e CORRÊA, Henrique. **Administração Estratégia de Serviços** – Operações para a Satisfação do Cliente. São Paulo. Atlas, 1996.

SLACK, Nigel, CHAMBERS, Stuart, CHRISTINE, Harland, HARRISON, Alan e JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 1ª ed. São Paulo. Atlas, 1997.