



Instituto Federal de Brasília
Campus Gama
Curso Superior de Tecnologia em Logística

ISAAC DE OLIVEIRA SHIMITI

PERCEPÇÃO DO NÍVEL DE SERVIÇO PELOS GESTORES:
Um estudo de caso em uma empresa de alugueis de itens festivos

Brasília
2019

ISAAC DE OLIVEIRA SHIMITI

PERCEPÇÃO DO NÍVEL DE SERVIÇO PELOS GESTORES:
Um estudo de caso em uma empresa de alugueis de itens festivos

Monografia apresentada ao Curso Superior de Tecnologia em logística do *Campus* Gama do Instituto Federal de Brasília como requisito parcial para obtenção de título de Graduação.

Orientador (a): Gabriel A. L. A. Castelo Branco

CIP — Catalogação na Publicação

658.815(81) S556p	Shimiti, Isaac de Oliveira Percepção do Nível de Serviço pelos Gestores: um estudo de caso em uma empresa de alugueis de itens festivos / Isaac de Oliveira Shimiti ; orientação Prof. Me. Gabriel A. L. A. Castelo Branco — Brasília, 2019. 36 f. Orientador: Prof. Me. Gabriel A. L. A. Castelo Branco. Trabalho de Conclusão do Curso (Graduação — Tecnológico em Logística) — Instituto Federal de Brasília, Campus Gama, 2019. 1. Percepção do nível de serviço. 2. Satisfação do cliente. 3. Atendimento ao cliente. I. Castelo Branco, Gabriel A. L. A., orient. II. Título.
----------------------	--

Elaborado com os dados fornecidos pelo(a) autor(a), sob a responsabilidade do bibliotecário Daniel R. Guimarães — CRB/1ª 2961.

Brasília
2019

ISAAC DE OLIVEIRA SHIMITI

PERCEPÇÃO DO NÍVEL DE SERVIÇO PELOS GESTORES:
Um estudo de caso em uma empresa de alugueis de itens festivos

Monografia apresentada ao Curso Superior de Tecnologia em Logística do *Campus* Gama do Instituto Federal de Brasília como requisito parcial para obtenção de título de Graduação.

Orientador(a): Gabriel A. L. A. Castelo Branco

Aprovado em: () () ()

BANCA EXAMINADORA

Prof. MSc. Gabriel A. L. A. Castelo Branco – Orientador (a)

Profa. MSc. Tatiane Alves de Melo

Profa. Dra. Giovanna Megumi Ishida Tedesco

Dedico,
Aos meus pais Rui
Shimiti e Josefa Shimiti
e a todos os amigos
que me incentivaram
direta ou indiretamente.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais por me permitirem chegar até aqui, ao meu professor Gabriel A. L. A. Castelo Branco e a todos que me inspiraram e contribuíram para a conclusão deste trabalho.

“A chave para alcançar a liderança logística é conhecer a fundo a arte de combinar a competência operacional e o compromisso com o atendimento às expectativas e solicitações fundamentais dos clientes. ”

Bowersox, Closs e Cooper (2008)

RESUMO

Com a crescente concorrência e exigência cada vez maior dos consumidores, o nível de serviço se torna cada vez mais importante para as empresas, pois garantir a satisfação dos clientes e suprir as suas necessidades ao menor custo possível é primordial para o sucesso de qualquer organização. Este trabalho possui o objetivo de analisar a percepção do nível de serviço em uma empresa do ramo de aluguel de itens para eventos com o foco na percepção dos proprietários e como esse entendimento impacta no serviço prestado pela organização. Esta pesquisa trata-se de um estudo de caso de cunho qualitativo e para a realização deste estudo foi construído um embasamento teórico necessário para se analisar os dados coletados, além de observação e entrevista com os proprietários para narrar e observar os fenômenos de forma mais imparcial possível.

Palavras-chave: Percepção do nível de serviço. Satisfação do cliente. Atendimento ao cliente.

ABSTRACT

With increasing competition and increasing requirement from consumers, service levels become increasingly important for companies, as ensuring customer satisfaction and meeting their needs at the lowest possible cost is paramount to the success of any organization. This work aims to analyze the perception of the level of service in a company in the field of renting items for events with a focus on the perception of the owners and how this understanding impacts on the service provided by the organization. This research is a case study of qualitative character and for the accomplishment of this study, a theoretical basis was built to analyze the collected data, besides observation and interview with the owners to narrate and observe the phenomena in a more impartial way possible.

Keywords: Service level. Customer satisfaction. Customer service

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Composto de Marketing.....	15
Figura 2 – Processo de aluguel.....	25

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Problema de pesquisa.....	1
1.2 Objetivo geral	1
1.3 Objetivos específicos.....	1
2 REFERENCIAL TEÓRICO	3
2.1 Nível de serviço	3
2.2 Marketing.....	4
2.4 Produção	6
3.1 Método	10
3.2 Pesquisa.....	10
3.3 Técnica.....	10
4. A EMPRESA X	12
5. ANÁLISE	19
5.1 Identificar os pontos fundamentais nas atividades da empresa	19
5.2 Verificar a percepção sobre os níveis de serviço	21
5.3 Verificar a relação entre a capacidade de oferta percebida pelos gestores e os serviços prestados pela empresa	22
5.4 Analisar a oferta de um serviço de aluguel de itens festivos	24
6. CONCLUSÕES	25
7. REFERÊNCIAS.....	26

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente em que a concorrência é cada vez mais acirrada, a satisfação dos clientes é essencial para o sucesso pleno das organizações. Assim, consoante Bowersox, Closs e Cooper (2008), os clientes estarão satisfeitos caso o desempenho do fornecedor de um determinado produto ou serviço suprirem as expectativas desses consumidores ou superá-las. E, ao se realizar isso, estará de acordo com o objetivo da logística, a qual visa suprir as expectativas dos clientes.

Este trabalho foi construído com base na visão dos gestores e como estes enxergam o nível de serviço, ao invés dos clientes, o que não é muito comum. Assim busca analisar a percepção do nível de serviço pelos administradores de uma empresa de aluguel de itens para eventos, e como essa percepção impacta no serviço prestado por essa organização.

Este tema tem relevância pelo motivo de nível de serviço ser uma área que poderia ser mais bem explorada dentro do mundo acadêmico, e a não observância dela dentro de organizações gera impactos significativos na prestação de serviços em uma empresa.

1.1 Problema de pesquisa

Como a percepção do nível de serviço pelos gestores impacta na prestação do serviço em uma empresa de aluguel de itens festivos?

1.2 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é analisar a maneira como a empresa modela sua oferta de um serviço de aluguel de itens festivos, observando assim como se dá o processo de oferta desse serviço.

1.3 Objetivos específicos

Com relação aos objetivos específicos, o primeiro é identificar os pontos fundamentais nas atividades da empresa, observando, assim, como funcionam os principais processos e como eles impactam no serviço prestado pela empresa.

O segundo é verificar a percepção sobre os níveis de serviço ofertados, analisando, usando como base a visão dos gestores, como se dá essa percepção de nível de serviço, se está de acordo com as expectativas dos clientes, se os gestores estão satisfeitos e se a empresa possui um nível de serviço considerado adequado para o ramo de atuação.

E o último, verificar a relação dos níveis de serviço percebidos pelos gestores e os serviços prestados pela empresa, assim buscando entender se os gestores possuem uma visão condizente com a realidade sobre o nível de serviço da empresa e os serviços ofertados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por finalidade apresentar as informações pesquisadas das bibliografias selecionadas e relevantes para o tema proposto

2.1 Nível de serviço

Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2008, p.54), “ o principal valor da logística é atender às exigências dos clientes de modo eficaz em termos de custos”.

Além disso, ainda de acordo com Bowersox, Closs e Cooper (2008), filosoficamente, o serviço ao cliente representa o papel da logística na realização do conceito de marketing. Assim, ao se almejar um serviço ao cliente da forma mais adequada possível, deve-se observar e priorizar todas as atividades essenciais para atender às necessidades logísticas dos clientes tão bem quanto os concorrentes ou melhor que eles.

Logo, nível de serviço pode ser compreendido como o processo que visa suprir as expectativas dos clientes. Segundo Gomes e Ribeiro *apud* Bouzada (2018), “no nível de serviço ao cliente, as empresas procuram criar valores para os seus clientes por meio de um serviço de nível superior, com entregas mais frequentes, cumprimento de prazos e disponibilidade de mercadorias, entre outros”. Consequente, as operações das empresas necessitam estar moldadas e preparadas para atender essas necessidades, garantindo o nível de serviço desejado pelo cliente e não o que se julga ser o melhor para ele.

Assim, como afirma Salgado (2013), aumentar os níveis de satisfação dos clientes através da otimização das atividades logística exige esforços globalizantes. Como resultado, os níveis de serviço podem criar uma grande vantagem competitiva, já que as melhorias feitas, muitas vezes, não podem ser atingidas tão facilmente por outras empresas, pois demandam uma mudança tanto estrutural quanto cultural dentro de uma organização.

Em geral, de acordo com Salgado (2013), quanto maior o nível de serviço, maiores serão as receitas, mas também serão os custos. Ou seja, o maior lucro não é, necessariamente, atingido com maiores níveis de serviço. À vista disso, as empresas devem trabalhar com o nível de serviço logístico de acordo com as características de cada cliente, e principalmente com o mix logístico da empresa.

Dessa forma, consoante Gomes e Ribeiro *apud* Bouzada (2018), o gerenciamento logístico deve planejar e coordenar as atividades necessárias para alcançar os níveis desejáveis de serviços e qualidade, mas de forma eficiente em termos de custos.

Portanto, conforme Salgado (2013), poder-se-ia dizer que o desejado seria um tratamento diferenciado para cada tipo de cliente, pois é essencial distingui-los por expectativas e prioridades que possuem em relação aos objetivos da empresa, logo buscando um nível de serviço logístico diferenciado de acordo com a importância do cliente.

2.2 Marketing

Marketing é um processo muito abrangente que necessita de compreensão de seus vários componentes. Segundo Las Casas (2006), *marketing* pode ser definido como uma operação de comercialização que possui sua base no conceito de troca.

Consoante Kotler (2006), o conceito de *marketing* passa pela identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, assim, suprimindo as necessidades de forma lucrativa.

Segundo Las Casas (2006), essa troca é caracterizada pela oferta de um produto e com o recebimento de alguma outra vantagem, podendo ser um produto, como no caso do escambo, ou qualquer outro benefício não relacionados a esses dois. Assim, a troca é o pilar para a comercialização e, conseqüentemente, para o *marketing*.

Ainda conforme Las Casas (2006), o termo *marketing* significa ação no mercado e não é usado com o objetivo de apenas ajudar a empresa a vender mais, mas também para coordenar qualquer processo de troca. Ainda, pode ser empregado para corrigir mercados, aumentar o nível de conscientização dos consumidores com relação a determinado produto, analisar os motivos de insatisfação dos clientes, mensurar o tamanho do mercado, ajustar a oferta à demanda além de diversas outras alternativas. Além disso, isso mostra que o *marketing* é usado para várias outras situações além das vendas.

Obviamente, entre todas as atividades mencionadas, o principal objetivo do *marketing* é a venda. Mas para isso, existem 4 fatores fundamentais para a

comercialização: ter um produto, estabelecer o preço, decidir sobre um sistema de distribuição e promover o produto. Esses 4 formam o alicerce da comercialização, a essência de uma oferta comercial, também conhecidos como Composto de marketing, ou 4 P's: produto, preço, praça e promoção.

Segundo Las Casas (2006), produto é o propósito principal de comercialização, sendo elaborado para satisfazer ao desejo ou à necessidade de determinado grupo de consumidores, assim, sua principal função é propiciar benefícios.

Consoante Sá (2007), preço pode ser definido como o valor agregado que fundamenta a troca, sendo assim, a transmissão de posse de um produto é planejada e adequada por esse elemento.

Sá (2007) afirma que, praça é o local ou a maneira pela qual é oferecido o produto. Ou seja, é planejar e administrar onde, como, quando e em quais condições o produto ou serviço estará disponível no mercado.

Por fim, de acordo com Cobra (1997), o conjunto promocional de um produto ou serviço compreende a publicidade, relações públicas, a promoção de vendas, a venda pessoal e o merchandising. Ainda, Sá (2007) complementa afirmando que promoção é toda forma de comunicação que visa promover os produtos, serviços, benefícios, valores e marca, bem como fortalecer o relacionamento a longo prazo com os clientes.

Quadro 1: Composto de marketing

Produto	Preço	Distribuição (Ponto-de-venda)	Promoção
Testes e desenvolvimento	Políticas de preços	Canais de distribuição	Propaganda
Qualidade	Métodos para determinação	Distribuição física	Publicidade
Diferenciação	Descontos por quantidades	Transporte	Promoção de vendas
Embalagem	Condições especiais	Armazenagem	Venda pessoal
Marca nominal	Crédito	Centro de distribuição	Relações públicas
Marca registrada	Prazo	Logística	Merchandising
Serviços			

Assistência técnica			
Garantias			

Fonte: Las Casas (2006, p.5)

2.4 Produção

Conforme Slack, Chambers e Johnston (2009), dentre todas as funções em uma empresa, uma das mais importante é a função produção, pois agrega competitividade à empresa ao fornecer a habilidade de resposta aos consumidores e ao desenvolver as capacitações que a colocarão à frente dos concorrentes no futuro. Ou seja, a função produção pode ser responsável pelo sucesso ou fracasso de uma organização, pois está diretamente relacionada à implementação, ao apoio e ao impulsionamento da estratégia empresarial.

Nessa lógica, Slack, Chambers e Johnston (2009) afirmam que grande parte das empresas se ocupam elaborando algum tipo de estratégia, mas é a produção a responsável por colocá-la em prática, pois é o seu papel fundamental. Isso significa, aprimorar suas habilidades para permitir à empresa aperfeiçoar e lapidar seus objetivos estratégicos.

Mas, consoante Slack, Chambers e Johnston (2009) aqueles responsáveis por colocar em prática necessitam de objetivos claramente definidos, que se relacionem às suas tarefas básicas e correspondam às exigências dos consumidores. Neste ponto, entram os cinco objetivos de desempenho da produção que são qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade, custo e são aplicados em qualquer tipo de operação produtiva.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), “qualidade é a conformidade, coerente com as expectativas do consumidor”, ou seja, pode ser entendida como a harmonia entre o que uma organização oferece e as expectativas do consumidor. Ainda, é fazer aquilo que o cliente deseja, pois muitas vezes a qualidade é a parte mais visível de uma operação e, assim, acaba por exercer a maior influência na satisfação ou insatisfação do consumidor.

Nesse sentido, ao olhar qualidade como a produção consistente de produtos e serviços seguindo critérios parametrizados, leva a satisfação dos consumidores externos, mas também facilita o trabalho dos clientes envolvidos nas operações internas.

Além disso, Slack, Chambers e Johnston (2009) observam que qualidade também pode ser sinônimo de redução de custos e confiabilidade. Custos no sentido em que será despendido menos tempo para a correção de erros ao longo do processo e confiabilidade ao se observar que o cliente ao se sentir satisfeito com o produto ou serviço tende a usufruir novamente do que foi ofertado, uma vez que ele possui a sensação de que foi oferecido de forma adequada.

Bowersox, Closs e Cooper (2007) afirmam que a velocidade pode ser entendida como o tempo decorrido desde o momento em que um cliente concretiza o desejo de fazer um pedido até que o produto seja entregue e esteja disponível para uso.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), velocidade pode ser compreendida como o tempo decorrido entre o pedido e o recebimento de produtos ou serviços pelos clientes, em que a principal vantagem é o fato de que uma maior velocidade de entrega de produtos ou serviços aos consumidores enriquece a oferta.

Como grande vantagem da velocidade, conforme Slack, Chambers e Johnston (2009), pode-se ter a redução de estoques e de riscos. De estoques, uma vez que quanto mais tempo as matérias primas ou os produtos ficarem parados durante determinado processo, mais tempo levará para terminá-lo e, conseqüentemente, maior será os estoques desses itens. Já em relação aos riscos, quanto mais rápido um processo levar para atingir o seu final, menores serão os âmbitos de previsão necessários.

De acordo com Bowersox, Closs e Cooper (2007), confiabilidade remete ao desempenho em todas as atividades de acordo com o que foi assegurado pelo fornecedor.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), confiabilidade significa executar as tarefas no tempo adequado para os consumidores receberem seus bens ou serviços estritamente no momento necessário ou, pelo menos quando prometidos. A confiabilidade é importante no sentido em que economiza tempo e dinheiro, pois falhas no processo interno de uma organização trazem atrasos para toda a operação aumentando os custos e, diminuindo, assim, a confiabilidade tanto interna quanto externa. Além disso, dá estabilidade, pois com todas as operações sendo realizadas de maneira correta, cada parte do processo pode se concentrar em aperfeiçoar suas atividades sem se preocupar com a falta de confiança entre as diversas partes existentes dentro de um todo. (Slack; Chambers; Johnston, 2009)

Com relação à flexibilidade, conforme Bowersox, Closs e Cooper (2007), é competência de uma organização em atender a acontecimentos especiais e solicitações atípicas ou inesperadas dos clientes.

Slack, Chambers e Johnston (2009) afirmam que flexibilidade é a capacidade de transformar a operação de alguma forma. Assim, altera-se o que se faz, como faz ou quando faz, atendendo aos quatro tipos de exigências, que são: flexibilidade de produtos/serviço, de composto (mix), de volume e de entrega.

Conforme Slack, Chambers e Johnston (2009), flexibilidade de produto/serviço pode ser entendida como a aptidão da operação em introduzir ou remodelar produtos /serviços. A flexibilidade de composto, como a de fornecer uma grande gama. Já a de volume, como a de modificar os níveis de saída para manufaturar diferentes escalas ao longo do tempo. E, por fim, a de entrega como a de alterar os tempos de entrega.

Os grandes benefícios da flexibilidade em conformidade com Slack, Chambers e Johnston (2009) são: a maior capacidade de uma operação em realizar diferentes projetos para diferentes consumidores; agir, de forma rápida e flexível, mediante às exigências mercadológicas em produzir ou oferecer algo novo. Com isso, pode-se economizar tempo nas operações interna, agilizar o tempo de resposta diante do consumidor e aumentar a confiabilidade.

Consoante Slack, Chambers e Johnston (2009), o objetivo custo é essencial à medida que quanto mais se reduz os custos, mais baratos os produtos e serviços se tornam e, conseqüentemente, menor pode ser os preços praticados para os clientes. Além disso, à proporção em que os custos diminuem a tendência é que os lucros se elevem. Ou seja, independente do ramo de atuação de uma organização, a diminuição dos custos é um objetivo absolutamente atraente.

Slack, Chambers e Johnston (2009) observam que as operações, de modo geral, buscam minimizar ao máximo os seus custos, desde que essa diminuição não afete os outros objetivos da produção que os consumidores demandam. Assim, pode-se afirmar que o ideal seria elevar a produtividade, ou seja, aumentar os *outputs* e diminuir os *inputs*, que também pode ser facilmente compreendido como produzir cada vez mais com cada vez menos recursos.

Por fim, de acordo com Slack, Chambers e Johnston (2009), uma outra forma de reduzir os custos de forma eficiente é por meio da eficácia interna, pois todos os objetivos da produção afetam o custo. Por exemplo, operações com qualidade

diminuem imperfeições e retrabalhos, as com velocidade diminuem os níveis de estoques, as confiáveis não causam problemas inesperados interrompendo, assim, a operação, as flexíveis se adaptam rapidamente às mudanças evitando afetar as demais operações.

3. METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo demonstrar a metodologia utilizada na construção do estudo.

3.1 Método

O método abordado foi o qualitativo que possui o objetivo de descrever o contexto do problema, explorando significados e processos subjetivos, buscando aprofundar a compreensão de um fenômeno e estudando suas características em termos de qualidades.

3.2 Pesquisa

A pesquisa é um estudo feito através de processos científicos, que busca solucionar dúvidas ou problemas.

O tipo de pesquisa escolhida para a realização deste trabalho foi o estudo de caso.

O estudo de caso, segundo Gil (2010, p.37), “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Já a pesquisa bibliográfica, consoante Gil (2010), é construída com base em material anteriormente publicado. Normalmente, a modalidade inclui material impresso, como livros, revistas, teses, dissertações, artigos. No entanto, em consequência da propagação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos e material disponibilizado pela internet.

3.3 Técnica

Este trabalho utilizou para coleta de dados a observação não participante e a entrevista semiestruturada.

Primeiramente, foi feita uma observação não participante durante o primeiro semestre de 2019 na empresa de alugueis. De acordo com Marconi e Lakatos

(2009), na observação não participante, o pesquisador entra em contato com a realidade estudada, sem interagir a ela. Ou seja, apenas participa do fato, sem se envolver diretamente a ele, como um espectador.

Depois de terminada a observação, foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas separadas, com duas pessoas distintas e que são proprietárias e gestoras da empresa. Com relação à entrevista semiestruturada, segundo Marconi e Lakatos (2009), é quando o entrevistador possui a liberdade para evoluir cada situação em qualquer direção que considere adequada.

4. A EMPRESA X

A X é uma empresa que presta serviços no ramo de alugueis de mesas e cadeiras de plástico, mesas provençais, toalhas, brinquedos, e itens decorativos para mesas, com funcionamento no Gama, região administrativa do Distrito Federal.

A X atende, preferencialmente, clientes da região em que está instalada. Ela aluga desde um único jogo de mesa, composto por uma mesa e quatro cadeiras, até pacotes completos para os clientes, como vários jogos de mesas com toalhas juntos de mesas provençais e adereços, cama – elástica e piscina de bolinhas, sendo responsável por entregar os produtos e recolhê-los.

Ainda, por ser uma empresa de alugueis, a produção é considerada empurrada, pois já existe uma quantidade ou um limite preestabelecido, em estoque, de produtos que estão disponíveis para o cliente alugar, assim não é necessário adquirir os produtos para depois alugá-los para os clientes, o que caracterizaria uma produção puxada. Ou seja, não é preciso fazer a aquisição dos produtos para depois alugá-los aos clientes, os mesmos já estão à disposição, desde que o limite operacional não tenha sido ultrapassado.

Também, a X é gerida, basicamente, por membros do mesmo círculo familiar, o que pode acabar algumas vezes mesclando a administração da empresa com a vida particular. Como exemplo, o fato de usar os veículos para o dia a dia da vida privada e o caixa da empresa para solucionar questões de cunho pessoal e familiar.

Ao falar sobre o seu processo de funcionamento, é possível observar que é feito de uma forma bastante simples e que segue um padrão, como será abordado mais abaixo.

Na primeira etapa do processo, o cliente faz contato com a empresa, o que pode ocorrer tanto por meio de deslocamento até o estabelecimento, ou seja, indo pessoalmente ao estabelecimento quanto por ligações telefônicas ou mensagens via aplicativos.

Logo em seguida, depois do contato inicial, caso o cliente resolva realizar o contrato com a empresa, o pedido é anotado e os produtos requisitados pelo cliente são reservados e separados no estoque para o dia e o horário acordado, podendo realizar o pagamento no momento, caso esteja pessoalmente na loja, ou no momento da entrega, à vista ou por meio de cartão.

Pode-se mencionar ainda que a empresa tem sede no próprio imóvel onde residem os proprietários, e portanto o local onde os itens são estocados pode se misturar a objetos de uso cotidiano e pessoal, ou seja, estranhos à empresa. Há até algum tempo atrás isso não ocorria, pois o local de guarda era próprio e fechado, mas por necessitar de mais espaço para armazenar mais itens, e como não era possível o aluguel ou a expansão do espaço, optou-se por criar uma área compartilhada. Ainda, é possível observar que a empresa provavelmente obteve um crescimento acima do esperado, tendo que fazer várias adaptações para comportar seu crescimento e, conseqüentemente, do espaço de armazenagem. Como exemplo, pode-se citar o fato de as mesas e cadeiras de plástico serem estocadas no mesmo local onde são guardados os veículos utilizados pela empresa e de uso pessoal da família. Além disso, é possível observar que foi necessário utilizar um dos cômodos da casa para acomodar e separar de forma adequada os objetos mais frágeis, como as mesas provençais e os objetos para enfeite.

Continuando o processo, após a etapa anterior, os produtos são entregues diretamente pela empresa no local e horário indicado pelo cliente, sendo este responsável por manter a integridade dos itens alugados.

Explanando um pouco mais sobre os processos, a distribuição é realizada por meio de veículos da empresa.

Primeiramente, com relação às mesas e cadeiras de plástico, retira-se os itens do estoque em um carrinho e os deslocam até a picape, depois os mesmos são acondicionados na caçamba de carga, são conferidos se estão na quantidade correta e, após isso, amarrados corretamente de forma a não se moverem demasiadamente ou caírem durante o percurso. Já as toalhas, que na maioria das vezes são alugadas juntas das mesas de plástico, são acondicionadas em sacolas plásticas e transportadas na cabine do veículo.

No tocante às mesas provençais, elas são levadas até o veículo sem a utilização de objetos para transporte e precisam ser cobertas por materias que evitem o contato dela com as partes da caçamba, a fim de não sujar ou danificar as mesmas. Ainda, com relação aos enfeites, eles são transportados, preferencialmente, em caixas de papelão e na cabine do veículo, pois em sua maioria são itens leves e podem ser facilmente perdidos durante o transporte.

Quando se chega ao destino, as mesas e cadeiras de plástico são desamarradas, retiradas e postas no carrinho para serem deslocadas até o local

onde o cliente desejar. Já as mesas provençais são retiradas e montadas junto com os enfeites no local em que o cliente escolher mais adequado. Após cumprir todas as etapas anteriores, pede-se que o cliente confira a quantidade e a integridade dos produtos para que não ocorram divergências futuras.

No que concerne às camas elásticas, o transporte é mais simples, pois não necessita de nenhum tipo de amarra ou embalagem para transporte. Ainda, uma especificidade das camas – elásticas, é que se tenha um monitor durante todo o período do aluguel para evitar que as crianças que estão no brinquedo se machuquem e, também, para que o objeto não seja danificado por mal-uso. Assim, mantendo a integridade tanto dos usuários quanto do produto alugado e evitando possíveis transtornos futuros.

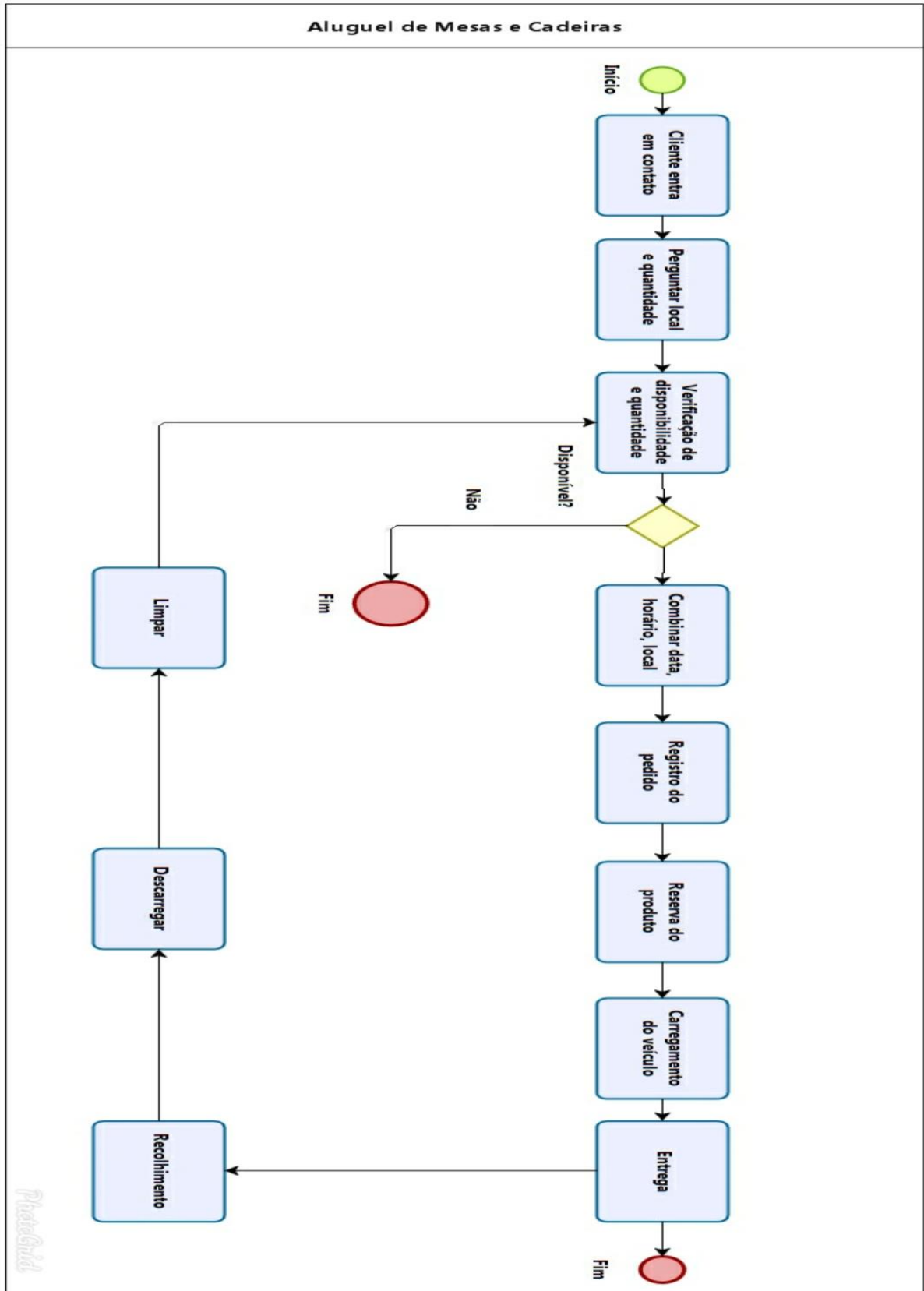
No fim, após se encerrar o período de aluguel, a empresa retorna ao local onde estão os produtos para o seu recolhimento no horário combinado por ambas as partes. Ao chegar ao local, os itens são conferidos tanto em número quanto em integridade física e, caso estejam em quantidade certa e em bom estado, são recolhidos e transportados de volta para a empresa. Há ainda uma outra possibilidade, que seria o transporte dos produtos para outros clientes sem levá-los diretamente para a empresa, ou seja, sairia de um cliente direto a outro, mas isso só se torna possível caso esses estejam em condições de serem alugados novamente.

Uma importante parte do processo é o controle de estoques, que é feito de forma manual, assim sendo, com o uso apenas de papel e caneta. Basicamente, conta-se o número de itens, que muitas vezes passam de uma centena, um por um, sem o auxílio de tecnologias como um ERP ou de algo mais simples, como uma planilha em um software como o Excel ou até mesmo em uma ferramenta gratuita como o Calc.

Outra parte importante do processo é a limpeza dos produtos, que demanda tempo. Quando os produtos são descarregados na empresa, muitas vezes então sujos e não podem ser alugados neste estado. Assim, é efetuada a limpeza de cada unidade de forma individual, o que pode se tornar bem trabalhoso e demorado. Ainda, dependendo da demanda, não é possível executar uma limpeza que seria considerada ideal em todos os produtos, assim um ou outro pode apresentar algum nível de sujeira fora do padrão dos demais.

Para melhor visualização dos processos, será mostrado um fluxograma com os processos da empresa conforme figura 01:

Figura 01 – Processo de Aluguel



Fonte: elaborado pelo autor

É importante ressaltar que a X também realiza entregas fora da região do Gama, com menos frequência que na região sede, como no entorno sul de Brasília, mas para isso é cobrado uma taxa de entrega, o que muitas vezes pode não ser vantajoso para os clientes. A taxa de entrega é cobrada, pois o combustível constitui um custo elevado para a distribuição e, dependendo da quantidade de itens que o cliente requisitar, a solicitação pode ser recusada, pois se torna economicamente inviável para a empresa ou então para se concretizar o pedido, o preço cobrado para a entrega seria muito elevado para o consumidor.

Ainda, nem sempre a empresa entrega e busca os itens. Alguns clientes podem optar por fazer esse trabalho para conseguir preços mais vantajosos, mas precisam arcar com qualquer dano que ocorra durante o transporte dos produtos, e não só quando estão em posse no local em que ocorrerá o evento. Mesmo quando o cliente é o responsável pelo transporte, a empresa realiza as operações de controle. No momento de levar os itens para o veículo do cliente, é realizada a contagem dos itens em frente ao cliente, além de se verificar o estado físico e a higiene dos mesmos. Por fim, no momento da entrega, é realizada uma nova contagem e verifica-se a integridade física dos produtos alugados.

Como a empresa possui local próprio de funcionamento, ela acaba não arcando com custos de aluguel de espaços para funcionamento e estoque de produtos, tendo custos apenas com tributos como IPTU. Os veículos utilizados para transportar os itens também são de propriedade da empresa, tendo como principais custos o combustível e manutenção dos veículos.

Ainda, os produtos que são alugados com mais frequência são as mesas e cadeiras de plástico junto das toalhas. Os outros itens, como as mesas provençais, enfeites e camas-elásticas, não são alugados com a mesma frequência, podendo ser uma questão de preço, pois possuem um preço mais elevado para se alugar e não são tão essenciais para a realização da maioria dos eventos.

Já com relação ao nível de vendas, a empresa possui historicamente baixos níveis de demanda durante os meses iniciais do ano. O fato de existir baixa demanda nesses meses, particularmente, incomoda os proprietários do empreendimento, pois os contratos se tornam raros e em dias esparsos do mês, muitas vezes com poucos itens alugados.

Com o decorrer dos meses, a demanda aumenta gradativamente e os contratos se tornam cada vez mais volumosos e com maiores quantidades de itens.

Os contratos são firmados, principalmente, para os finais de semana, alguns feriados e também, em um número um pouco menor, nas sextas feiras. Ou seja, a empresa trabalha com uma demanda em dias específicos e, de certa forma, previsível, o que de certa maneira é algo positivo já que é possível se preparar com antecedência a ela.

Em alguns raros momentos, como em datas festivas como natal e ano novo, a empresa não consegue atender toda a demanda, uma vez que ela aumenta de forma expressiva de tal forma que clientes chegam a realizar os contratos com meses de antecedência e, pela natureza do serviço prestado, tornar-se-ia inviável adquirir produtos especificamente para atender apenas essa demanda e também poderia não haver espaço suficiente no local de acondicionamento para armazenar tamanho crescimento sazonal.

Ainda, o fato de não conseguir atender totalmente a demanda em datas específicas do ano não é um incômodo significativo para os proprietários, pois são casos que ocorrem em poucas datas anuais e, com a alta na demanda, cobra-se um preço maior para as pessoas que buscam os serviços de última hora, o que pode acabar equiponderando os clientes que não foram atendidos.

Com relação a outras datas não festivas, raramente os estoques não conseguem suprimir a demanda. O que ocorre é ele operar próximo de sua capacidade total, e como os proprietários no momento não planejam fazer uma expansão, acabam por se sentirem satisfeitos em trabalhar dessa forma.

Por fim, a empresa procura se diferenciar dos concorrentes por meio da oferta de produtos limpos e em bom estado, pois já ouviu reclamações de clientes insatisfeitos com experiências com outras empresas, e por oferecer descontos a clientes que procuram frequentemente os seus serviços e, também, com descontos progressivos por maiores quantidades de itens alugados.

Além da observação ocorrida na empresa, foi realizada uma entrevista com cada um dos proprietários de forma separada. Segundo os gestores, a empresa deveria ter um número maior de itens e uma maior variedade, pois há determinados produtos que os clientes demonstram o interesse em alugar e eles não possuem. Nessa lógica, eles também consideram ideal ter um espaço maior e mais adequado para a empresa, mas não há recursos disponíveis para fazer esse tipo de investimento no momento. Ainda, eles não consideram o número de aluguéis atuais adequado, ou seja, desejam aumentar esse número, pois há períodos em que se

aluga com bastante frequência e outros em que a demanda é baixa, ficando, assim, parte dos produtos disponíveis para aluguel ociosos no estoque.

Continuando, segundo os entrevistados, os preços praticados pela empresa seguem a tendência de mercado, aumentando ou abaixando conforme esse, pois se praticar preços fora da realidade acabará perdendo clientes. Além disso, eles acreditam que a rentabilidade do negócio seja satisfatória, uma vez que a margem de ganho nos aluguéis é alta, recuperando assim o investimento inicial em um prazo razoável.

Ainda, de acordo com os proprietários, a empresa consegue atender os seus clientes de forma adequada, sempre procurando fazer o possível para conseguir fechar os contratos, como por exemplo, dando descontos para clientes antigos e também por quantidade de itens alugados. Ademais, eles conseguem perceber que os clientes raramente não são atendidos por falta de estoques na empresa, eventos que só ocorrem em datas comemorativas específicas.

Por fim, os gestores se dizem satisfeitos com a qualidade dos serviços prestados pela empresa, já que conseguem oferecer preços acessíveis aos clientes, produtos em bom estado de limpeza e conservação, mantendo a pontualidade e que, por isso, uma boa parte dos clientes voltam a procurar os serviços oferecidos pela empresa. Além disso, algo ressaltado por eles é o fato de muitos concorrentes não oferecerem produtos em bom estado de limpeza, o que eles oferecem e que não passa despercebido pelos clientes que elogiam a qualidade dos produtos.

5. ANÁLISE

5.1 Identificar os pontos fundamentais nas atividades da empresa

A X apresenta um funcionamento relativamente simples e, pode-se dizer, até mesmo que segue um padrão sequencialmente lógico. No início, o cliente entra em contato com a empresa tanto presencialmente como por meio de tecnologias que facilitam a comunicação, seja por ligações ou mensagens via aplicativos, o que se mostra uma decisão acertada vide que o uso das novas tecnologias encurta e facilita o processo de comunicação entre empresa e consumidor. Além disso, quanto mais rápido um processo levar para atingir o seu final, menores serão os âmbitos de previsão necessários, o que cumpre o objetivo velocidade da operação, elencado por Slack (2009).

Na próxima etapa do processo, em que se anota o pedido, se reserva os produtos e realiza o pagamento, a opção de realizar o pagamento tanto no estabelecimento comercial quanto no local estabelecido para a entrega traz flexibilidade na operação, que consoante Slack, Chambers e Johnston (2009) é a aptidão da operação em introduzir ou remodelar produtos / serviços. Assim, além de cumprir um dos objetivos da operação, ainda pode se considerar um ponto positivo para a empresa, e comodidade para o cliente, uma vez que traz facilidade para o cliente escolher a forma de pagamento mais vantajosa e adequada para ele.

Depois, para realizar a entrega, primeiro se carrega a caçamba do veículo com os itens, realiza-se a verificação da quantidade e estado dos mesmos e depois são fixados para não se moverem durante o percurso. Esse controle de quantidade e qualidade é especificamente importante, já que caso haja inconsistências entre o que se existe no veículo e o que foi determinado em contrato, a empresa terá que retornar para buscar os itens que falta, aumentando assim os custos com o transporte e fazendo com que o cliente espere mais do que gostaria.

Com relação ao fato de a própria empresa realizar a entrega dos itens alugados é, também, um fato positivo pois traz flexibilidade à operação e comodidade ao cliente, já que esse não precisa retirar os itens na loja e transportá-los em veículos, ao menos que ele deseje realizar por sua conta e risco. Aqui, é interessante observar que também há uma flexibilização da operação, o que a torna vantajosa tanto para os clientes quanto para a empresa.

Ainda, para a realização do transporte são usados veículos abertos, ou seja, há o risco, por exemplo, das mesas e cadeiras caírem da caçamba durante o percurso caso não estejam amarradas e fixadas corretamente. Por isso, seria interessante um estudo de viabilidade de compra de um veículo fechado para o transporte dos itens alugados. Com isso, se evitaria que as mesas e cadeiras caíssem durante o trajeto e, ainda, as mesas provençais, piscinas de bolinhas e camas-elásticas molhem durante períodos chuvosos. Assim, ter-se-ia o mesmo cuidado que existe com os enfeites das mesas provençais e as toalhas, que são transportadas na cabine do veículo.

Outro ponto a se observar é o fato de a empresa além de transportar os itens até o local, ela ainda realizar a descarga no local desejado pelo cliente. Além do mais, há o cuidado em montar as mesas provençais com os seus adereços, as camas-elásticas e as piscinas de bolinhas, trazendo mais comodidade para o cliente, aumentando assim, a qualidade dos serviços prestados, uma vez que pode acabar suprimindo as expectativas dos clientes.

Continuando, segundo Slack (2009), qualidade pode ser entendida como fazer aquilo que o cliente deseja, pois muitas vezes a qualidade é a parte mais visível de uma operação e, assim, acaba por exercer a maior influência na satisfação ou insatisfação do consumidor. Assim, ao pedir ao cliente que verifique a quantidade e integridade dos itens alugados, a empresa garante que não ocorra falhas no processo de controle e de qualidade dos produtos, fazendo com que caso ocorra, os mesmos possam ser corrigidos antes da realização do evento, mantendo, assim, a satisfação do cliente.

No final do processo de aluguel, a empresa retorna ao local onde ocorreu o evento e realiza um novo processo de controle dos itens, e caso esteja todos com sua integridade mantida e em quantidade correta, são, na maioria das vezes transportados novamente para o estabelecimento comercial. Aqui, a realização do controle também é imprescindível, pois é fundamental que não se tenha nenhuma divergência posterior com o cliente causados por itens danificados ou em falta. A possível divergência após a saída do local, poderia, por exemplo, causar desentendimento e desconfiança por parte do cliente e, assim, impedir que o cliente utilizasse o serviço da empresa novamente.

Com relação ao controle de estoques, este é realizado de forma manual, ou seja, através do uso apenas de papel e caneta. O lado positivo é que existe o

contato direto com os produtos para aluguel, o que garante uma maior veracidade sobre as informações do inventário, mas, em contrapartida, torna o processo mais trabalhoso e propenso a erros, uma vez que depende de trabalho estritamente humano, pois não há, por exemplo, um software para facilitar a realização desse controle de estoque, o que pode aumentar as chances de inconsistências e, conseqüentemente, a não prestação de um serviço adequado ao cliente por falta de itens para aluguel.

Para finalizar, a limpeza dos produtos é adequada para o tipo de serviço prestado pela empresa, pois a não oferta de produtos limpos pode acarretar a não aceitação por parte do cliente dos itens alugados, prejudicando assim a imagem da empresa e o faturamento da mesma.

5.2 Verificar a percepção sobre os níveis de serviço

Com relação a percepção sobre os níveis de serviço pelos gestores, a empresa deveria ter um número maior de itens e uma maior variedade disponível para aluguel, com o objetivo de atender melhor a demanda. Salgado (2013, p.21) afirma que as empresas devem trabalhar com o nível de serviço logístico de acordo com as características de cada cliente, e principalmente com o mix logístico da empresa. Assim, ao se desejar uma maior variedade, acaba por tentar se adequar às características dos clientes, e, também, se deve ao fato de, provavelmente, clientes procurarem o estabelecimento comercial para alugar produtos não disponibilizados para aluguel pela loja, o que pode se relacionar ao fato de os gestores não estarem satisfeitos com o número de aluguéis. Por conta disso, poder-se-ia realizar uma pesquisa de mercado para verificar se é viável uma expansão da gama de produtos da loja e se é vantajoso a aquisição ou o aluguel de um espaço maior para comportar esse crescimento.

Poderia tirar dessa pesquisa, por exemplo, se, com os custos extras advindos da expansão, a empresa conseguiria praticar preços competitivos, ou se a rentabilidade continuaria adequada para o tipo de serviço realizado.

Com relação ao preço e faturamento, pelo que foi afirmado pelos proprietários, dá a entender que não há como se elevar os preços dos aluguéis para aumentar a margem de ganho dos contratos, uma vez que estão, de certa forma, presos aos preços praticados pela concorrência. Tendo assim, que se olhar para

dentro da operação e analisar o que pode ser aprimorado para alcançar uma maior rentabilidade, como por exemplo a aquisição de um veículo com maior capacidade que possibilite um número mais elevado de entregas sem ter que retornar à empresa para reabastecer o veículo com mais itens. Ainda, com isso, o risco de se atrasar as entregas também diminui drasticamente, pois as entregas podem ser realizadas em sequência, diminuindo o número de rotas e de carregamentos durante o processo.

Prosseguindo, a empresa, na visão dos gestores, consegue atender seus clientes de forma adequada, fazendo o possível para que eles saiam satisfeitos e com os contratos fechados. Ao oferecer descontos para clientes de longa data e também por quantidade de produtos alugados, a empresa acerta em buscar a fidelização de clientes antigos por meio de descontos e também em diminuir o preço dos aluguéis ao se fechar contratos maiores. Ainda, o fato de a empresa raramente deixar de atender os clientes por falta de estoques mostra que o nível de serviço dela pode ser considerado adequado, uma vez que só ocorre em épocas de sazonalidades.

Por último, segundo relato dos gestores, eles se dizem satisfeitos com a qualidade dos serviços prestados pela empresa, pois conseguem ofertar preços acessíveis, produtos em bom estado de limpeza e conservação e conseguem manter a pontualidade.

Ao ofertar produtos em bom estado de limpeza e conservação, a empresa é constantemente elogiada pelos clientes, uma vez que, de acordo com clientes, não é uma prática que as empresas do ramo adotam. Ainda, ao fazer isso, a empresa está de encontro ao significado de nível de serviço, que pode ser compreendido como o processo que visa suprir as expectativas dos clientes

Assim, poder-se-ia dizer que é um diferencial competitivo, uma vez que oferta itens com características que acabam, muitas vezes, suprimindo as expectativas dos clientes.

5.3 Verificar a relação entre a capacidade de oferta percebida pelos gestores e os serviços prestados pela empresa

Com relação à percepção do nível de serviço e os serviços prestados, os gestores possuem uma visão realista do negócio, mesmo não possuindo nenhuma formação específica na área de gestão.

Ao demonstrarem a vontade de aumentar a quantidade e variedade de itens para aluguel, mostram que estão atentos às necessidades dos clientes e que conhecem o tipo de serviço que oferecem e, ao almejarem aumentar a variedade de produtos, mostram que entendem quais são as necessidades crescentes dos consumidores. Ainda, ao demonstrarem que para realizar isso necessitam de um espaço maior e mais adequado, novamente mostram possuir algum conhecimento do ramo em que atuam e dos itens que possuem para alugar.

Com relação ao aumento do número de contratos, os gestores mostram não saber exatamente o que fazer quanto a isso, pois só relataram o desejo de elevar os números de aluguéis, mas não o que eles poderiam fazer para atingir esse objetivo. Como por exemplo, uma parceria com outras empresas, ações de marketing no mercado de atuação ou uma pesquisa de mercado para saberem as necessidades dos seus clientes atuais e seus possíveis clientes e quais itens para aluguel que eles não possuem são mais requisitados pelos clientes.

Já com relação a épocas específicas, como forma de contornar os problemas de diminuição de aluguéis durante os primeiros meses do ano, seria interessante intensificar as ações de promoção e propaganda nesse período, como forma fazer com que os clientes se interessem em utilizar os serviços da empresa.

Poder-se-ia, por exemplo, oferecer de brinde produtos adicionais a partir de determinada quantidade de itens alugados, ou descontos nessa época do ano como forma de evitar que o estoque fique ocioso nesses períodos e faça com que a empresa perca dinheiro.

Seguindo adiante, os proprietários demonstraram possuir conhecimento do mercado em que atuam, pois conhecem os preços praticados pela concorrência e buscam seguir essa tendência, assim, não se distanciando da realidade dos preços praticados para esse tipo de serviço.

Para finalizar, ao oferecer um serviço em que os itens alugados estão em bom estado físico e de limpeza e muitas empresas não, os gestores demonstram conhecer as falhas dos concorrentes e se aproveitam dela para fidelizar clientes, uma vez que os próprios clientes reconhecem a maior qualidade dos produtos e, conseqüentemente, dos serviços prestados.

5.4 Analisar a oferta de um serviço de aluguel de itens festivos

De forma geral, a X presta um serviço adequado para o mercado em que atua, pois consegue atender os clientes da melhor forma possível dentro de suas limitações, como, por exemplo, mantendo a pontualidade das entregas, oferecendo descontos por maiores quantidades alugadas e por fidelidade dos clientes, com a oferta de produtos limpos e em bom estado de conservação.

Ainda, é importante ressaltar o fato de que raramente contratos são perdidos por falta de itens em estoque, ou seja, o nível de serviço da empresa pode ser considerado adequado. Assim, ao se observar a definição dada por Gomes e Ribeiro *apud* Bouzada (2018), em que no nível de serviço ao cliente, as organizações buscam, por meio de um nível de serviço adequado, criar valores para os seus clientes, com entregas mais constantes, observância de prazos e com mercadorias disponíveis para o consumidor, a X consegue atingir um nível de serviço possivelmente adequado na oferta de seus serviços.

6. CONCLUSÕES

Com a finalização dessa monografia, é possível verificar que o nível de serviço praticado pela X é, de acordo com a percepção dos proprietários, considerado adequado para o ramo em que eles atuam, pois eles conseguem atender os clientes de forma satisfatória, ofertando o cumprimento dos horários, descontos progressivos baseados em quantidades, descontos por fidelidade e produtos em melhor estado de conservação que seus concorrentes, sem que haja uma grande quantidade de clientes que não são atendidos.

As questões levantadas nesse trabalho estão relacionadas à percepção dos entrevistados em relação ao nível de serviço prestado pela empresa e como isso impacta na prestação de serviços em uma empresa do ramo de alugueis de itens para festas. Para responder a essas questões, foram utilizadas a observação e uma entrevista individual com cada um dos gestores da empresa, juntamente com o referencial teórico mais apropriado para o que estava sendo proposto.

Ainda, o tema desenvolvido por esse trabalho é de grande relevância, pois a percepção do nível de serviço por parte dos gestores é tema essencial dentro de uma organização caso ela queira conhecer a fundo a própria empresa, os seus clientes e o mercado em que atua e, assim, buscar o meio termo entre prestar um nível de serviço adequado e obter uma rentabilidade condizente com o esforço empregado para se realizar o serviço.

Por fim, como sugestão de estudo futuro, poder-se-ia realizar uma pesquisa de mercado para verificar se é viável uma expansão da gama de produtos da loja e se é vantajoso a aquisição ou o aluguel de um espaço maior para comportar esse crescimento. Para isso, seria vital uma visão voltada para o cliente, o que foi uma das limitações deste estudo, impossibilitando responder essa questão.

7. REFERÊNCIAS

- BOUZADA, Marco Aurelio Carino. Testando a relação nível de serviço versus preço por meio do laboratório de logística. **RACE**, Jaçobá, v 17, n.1, p175-196, jan/abr. 2018. Disponível em: <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- COBRA, Marcos. **Marketing Básico: uma perspectiva brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.
- SÁ, Luís Carlos Seixas de et al. **Fundamentos de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- SALGADO, Sandro Galego. Rastreamento a satisfação dos clientes. **Mundo Logística**, n. 33, p. 20-26, março/ abril, 2013.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.