

**SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS - SESA  
FACULDADE AMADEUS - FAMA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**JECSON LÉO DE SOUZA ARAUJO**

**PACOTE DE VALOR E A GESTÃO DA CAPACIDADE X DEMANDA**

**Aracaju – SE  
2011**

**JECSON LÉO DE SOUZA ARAUJO**

**PACOTE DE VALOR E A GESTÃO DA CAPACIDADE X DEMANDA**

**Relatório de Estágio Supervisionado  
apresentado à Faculdade Amadeus  
como requisito para aprovação final e  
obtenção do grau de bacharel em  
Administração.**

**Orientador(a):  
Prof. .Gisélia M<sup>a</sup>. Varela e Silva**

**Aracaju – SE  
2011**

**JECSON LÉO DE SOUZA ARAUJO**

**PACOTE DE SERVIÇOS E A GESTÃO DA CAPACIDADE X DEMANDA**

**Relatório de Estágio Supervisionado apresentado à Faculdade Amadeus como requisito para aprovação final e obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

---

**Prof. Gisélia M<sup>a</sup>. Varela e Silva**  
**Coordenadora do Curso**

---

**Prof. .Gisélia M<sup>a</sup>. Varela e Silva**  
**Professora Orientadora**

**Aprovado (a) com média: \_\_\_\_\_**

**Aracaju (SE), \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ser minha força durante esta jornada. Aos meus pais (João e Eva) pelo incentivo. Aos meus irmãos (Jony e Julia) pela confiança em mim depositada. A minha esposa Gleyse pelo apoio nesta caminhada. A todos aqueles que de alguma forma fizeram parte desta história e torceram por mim. E ao meu primo Américo Junior, pelo esforço de ajuda que me deu para conclusão deste.

Aos meus pais pelo carinho e apoio em todo tempo.  
Aos meus irmãos que sempre confiaram em mim.  
A minha esposa que lutou esta batalha junto comigo.  
E a todos aqueles que sempre estiveram presente em minha vida.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>07</b>
<b>2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Art'Divina Confecção e Serigrafia .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.1 Histórico da Empresa.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.2 Estrutura Organizacional.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.3 Missão, Visão, Objetivos e Valores, serviços.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.4 Recursos Humanos.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.5 Ramo de Atividade .....</b>	<b>11</b>
<b>3 PACOTE DE VALOR E A GESTÃO DA CAPACIDADE X DEMANDA.....</b>	<b>12</b>
<b>3.1 Pacote de valor .....</b>	<b>12</b>
<b>3.2 Gestão da capacidade x demanda .....</b>	<b>14</b>
<b>3.3 Como Influenciar a demanda .....</b>	<b>16</b>
<b>4 ATIVIDADE DE ESTÁGIO E ANÁLISE DE PESQUISA .....</b>	<b>18</b>
<b>4.1 Definição Gerenciamento de Capacidade .....</b>	<b>20</b>
<b>4.2 Definição do pacote de valor .....</b>	<b>21</b>
<b>4.3 Caracterização das deficiências na relação Capacidade X Demanda ....</b>	<b>21</b>
<b>4.4 Avaliação do ambiente físico .....</b>	<b>22</b>
<b>4.5 Experiência sensorial .....</b>	<b>24</b>
<b>4.6 Relações interpessoais .....</b>	<b>24</b>
<b>4.7 Avaliação dos procedimentos da empresa e dos serviços .....</b>	<b>25</b>
<b>4.8 Gerenciamento de entregas .....</b>	<b>26</b>
<b>4.9 Avaliação do aspecto informativo .....</b>	<b>27</b>
<b>4.10 Avaliação do aspecto financeiro .....</b>	<b>28</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>30</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>33</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA CIENTÍFICA DO RELATÓRIO CIENTIFICO DE ESTAGIO</b>	<b>33</b>

## LISTA DE FIGURAS/GRÁFICOS

Figura nº01	Quantidade de MPE em Sergipe .....	19
Figura nº02	Gerenciamento de Capacidade .....	20
Figura nº03	Pacote de valor da empresa .....	21
Figura nº04	Caracterização das deficiências .....	22
Figura nº05	Ambiente físico da empresa .....	23
Figura nº06	Experiência sensorial da empresa .....	24
Figura nº07	Relações interpessoais .....	25
Figura nº08	Avaliação dos procedimentos .....	26
Figura nº09	Gerenciamento de entregas .....	27
Figura nº10	Avaliação do aspecto informativo.....	28
Figura nº11	Aspecto financeiro .....	29

## 1 INTRODUÇÃO

O setor de serviços tem crescido significativamente nas últimas décadas e tem desempenhado grande papel na economia do Brasil onde é responsável por uma média de dois terços dos empregos das grandes capitais e metrópoles e responde por quase 67% do PIB - Produto Interno Bruto brasileiro. Este crescimento tem levado o país a uma trajetória de evolução econômica igual a dos países desenvolvidos. Isso se dá por causa do aumento significativo da população e do acesso ao mundo globalizado, e desencadeia um enorme crescimento da demanda. Com isso, surgem cada vez mais profissionais de serviços e empresas especializadas no grande universo de áreas em que o setor de serviços atua.

Então, com o aumento da concorrência no setor em decorrência do aumento de novas empresas, tanto formal como informal, cada prestador de serviço vê a necessidade de agregar a seu portfólio serviços ou produtos, conhecidos como portadores, necessários para que o principal serviço ofertado seja efetuado. Esses portadores podem ser serviços menores ou até produtos que, sem os quais, não é possível realizar o serviço a que se dispõe o prestador. Esse conjunto de atividades ou serviços ofertados pelos prestadores de serviços é que forma o Pacote de Valor, e, é ele que será o diferencial da empresa.

Independente do Pacote de Valor de qualquer empresa, a relação entre sua capacidade e demanda, nem sempre estão em perfeita sincronia. Equipamentos insuficientes ou em quantidade acima do necessário, a falta de um programa de manutenção dos equipamentos, quantidade de funcionários menor ou maior que o necessário, falha na comunicação entre setores, falta de materiais, etc... Estas são algumas das possibilidades que podem ser responsáveis pela falta de sincronia entre a capacidade e a demanda e assim conseqüentemente gerar gastos desnecessários ou até mesmo prejuízos para organização.

Neste projeto, foram levantados os dados de cada micro e pequena empresa pesquisada em relação a seus serviços, seu potencial mercadológico, seu pacote de serviços e as suas dificuldades na relação capacidade X demanda. Através desses dados, foram aplicadas algumas ferramentas administrativas e indicados quais os melhores caminhos para que a organização possa resolver suas deficiências em relação à capacidade e demanda.

Com o crescimento da concorrência e a necessidade dos prestadores de serviço em criar um competitivo pacote de valor, o que levará o seu cliente em potencial a perceber seu conceito de serviço e então escolher seus préstimos, surge um problema no que tange a gerenciar a sua capacidade de maneira que se possa aproveitá-la ao máximo dela durante o período de em que se propõe a trabalhar.

Administrar essa questão se torna difícil quando se tem um público alvo que sempre precisa dos serviços urgentes, e não tem como esperar o tempo em que a empresa se propõe a executá-lo. Torna-se mais difícil ainda quando um prestador de serviço com um pacote de valor e uma capacidade ainda menor, promete, e consegue executar tal serviço da maneira que atenda a necessidade desse cliente. Por que isso acontece?

Por esta e outras respostas, refletir e discutir estas questões justifica a realização desta pesquisa que pretendia ainda apresentar os motivos que leva à concorrência desleal no setor de serviços. É importante também porque pretendia descobrir as ferramentas que podem contornar esta situação e explicar os melhores métodos de gestão e serviços para minimizar a até eliminar os problemas antigos da relação capacidade X demanda.

O objetivo principal desta pesquisa foi identificar as dificuldades enfrentadas por micro e pequenas empresas em aproveitar o máximo de sua capacidade em relação à demanda. Para tanto, foi necessário criar os seguintes objetivos específicos: conhecer como as empresas pesquisadas têm gerenciado sua capacidade em relação à demanda; caracterizar as pequenas e médias empresas, que oferecem prestação de serviços e qual o pacote de valor de cada uma delas; Identificar os tipos de serviços oferecidos por estas empresas e os portadores de cada um dos serviços; propor a criação de um pacote de serviços mais adequada e com mais resultados; apresentar soluções para as possíveis deficiências encontradas na relação capacidade X demanda.

Foram considerados nesta pesquisa, o Conceito do Pacote de Valor e a sua importância, a Gestão da capacidade X demanda e como influenciar a demanda, os quais constituem os aspectos conceituais que fundamentam este presente trabalho.

O método de pesquisa utilizado neste projeto foi o modelo de valor e pacote de valor de "Albrecht".

Para a montagem de um “modelo de valor” e “pacote de valor” que será percebido pelo Cliente o ponto de partida se dá na missão da empresa. É lá que se encontra a definição de valor da empresa, que independente dos produtos, deve estar presentes em como a organização entregará valor ao mercado, ou seja, o Cliente (ROSOLEM’S, 2010).

Portanto, é através da missão de uma empresa que se define o valor dela e este deve estar presente na maneira que a empresa irá entregar tal valor ao mercado (cliente). Para não confundir a mente do cliente, as empresas devem compor seus serviços de valores que devem estar de acordo com sua missão. Organizações que não levam em consideração sua missão no ato de compor seu pacote de valor acabam expressando em sua missão valores que seus serviços não podem carregar.

Para colher as informações necessárias sobre os componentes do pacote de valor e da capacidade e demanda de cada micro e pequena empresa, foi criado um questionário com dez (10) questões diretas e pré-definidas que foi aplicado a doze (12) empresas do ramo de serviços. Foi escolhida uma (1) empresa de cada uma das seguintes áreas: Serviços de Serigrafia, Agência de Viagens e Turismo, Salão de Beleza, Serviços Automotivos, Serviços de cópia (xérox), Radio Comunicação, Auto Escola, Administração de Condomínios, Locação de Veículos, Academia de Educação Física, Restaurante e Comunicação Audiovisual.

Os critérios que nortearam a escolha das empresas alvos da presente pesquisa foram os seguintes: o contato direto dessas empresas com seus clientes, a facilidade de acesso de sua localização geográfica dentro dos limites territoriais da cidade de Aracaju e sua relevância no mercado de atuação destas.

Acredita-se que esta pesquisa serviu para confirmar o fato de que, na maioria das empresas de serviços, o interesse capitalista e a falta de conhecimento técnico - pratico tem sido os fatores essenciais para deficiência na criação do pacote de valor das mesmas.

## **2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

### **2.1 Art'Divina Confeccção e Serigrafia**

#### **2.1.1 Histórico da Empresa**

Foi criada em janeiro de 2001 tendo como único serviço a criação e confeccção personalizada de peças de vestuário em geral e permaneceu assim até julho de 2002, onde passou a servir também com serviços de serigrafia. Sempre se manteve na mesma sede, sito à Avenida Osvaldo Aranha nº733 no bairro José Conrado de Araujo, no município de Aracaju, no Estado de Sergipe, tendo mudança apenas de proprietário e a inclusão de alguns dos serviços que, com o passar do tempo, tornaram-se primários, realocando assim o serviço de confeccção a um serviço secundário.

Empresa de natureza jurídica, sua razão social é Art Divina Industria e Comercio de confeccções Ltda, mais conhecida como Art'Divina Confeccção e Serigrafia. Tem seu capital subscrito de R\$ 60.000,00 e sua composição acionaria é composta de dois acionistas, um com 30% das ações e o majoritário com 70% das ações. Sua capacidade de produção instalada é de: confeccção de 10.000 peças/mês e aplicação de 30.000 peças/mês entre serigrafia, transfer e sublimação.

#### **2.1.2 Estrutura Organizacional**

A empresa tem a estrutura organizacional de uma micro-empresa, sendo dividida da seguinte maneira: recepção, gerência, oficina de designer, oficina de confeccção, sala de estoque e oficina de serviços de serigrafia, transfer e sublimação. Embora pareça pequena, tem uma das melhores estruturas organizacional de seu ramo de trabalho, uma vez que no seu segmento a maioria das empresas trabalha com uma estrutura organizacional básica.

#### **2.1.3 Missão, Visão, Objetivos, Valores e Serviços**

Apesar de ser conhecida no mercado local por seus serviços de qualidade e pontualidade, não tem definida sua missão, visão e objetivos. Seus valores estão

pautados na qualidade e pontualidade em que encara cada um de seus serviços contratados, tendo como interesse principal atender a expectativa do cliente. Esses valores renderam a empresa uma ampla cartilha de clientes fidelizados, clientes estes que, pela confiança creditada na empresa já não se deslocam até a mesma para realizarem pedidos, mas o fazem por telefone ou por email.

#### **2.1.4 Recursos Humanos**

Tem sua área de Recursos Humanos caracterizada da seguinte maneira: (1) um gerente geral (que acumula as funções de vendedor, coordenador e atendente na recepção), (1) um designer, (1) um impressor (tem a necessidade de contratar impressores free lancer quando a demanda ultrapassa a capacidade) e (3) costureiras. A empresa tem projeto de divisão dos serviços, hoje acumulados por um mesmo colaborador, contratando novos colaboradores para os mesmos tão logo haja recursos financeiros para arcar com tal investimento.

#### **2.1.5 Ramo de Atividade**

Trabalha no ramo de indústria, comercio de confecção personalizada e serviços de serigrafia, transfer, sublimação e gráfica. A Art'Divina tem como principais atividades serviços de confecção personalizada e serigrafia e estes serviços geralmente são realizados em conjunto uma vez que é confeccionado a peça de roupa e depois submetida a serigrafia (aplicação de imagem ou pintura na mesma).

### 3 PACOTE DE VALOR E A GESTÃO DA CAPACIDADE X DEMANDA

#### 3.1 Pacote de valor

Para falar sobre o pacote de valor de uma empresa de serviços, primeiro se faz necessário uma breve conceituação sobre o conceito de serviço. O serviço:

Define de certa forma o valor ( e seus elementos principais) que a empresa de serviços pretende criar e entregar. Embora muitas vezes relacionado, não deve ser confundido com a missão da organização, que muitas vezes centra-se nos valores e políticas da organização mais do que no detalhe de o que e como a empresa pretende fazer para criar valor para seus clientes (CORREA E CAON, 2002, p.75).

É importante a afirmação acima no sentido de que devemos observar atentamente a diferença entre os valores e as políticas de missão da empresa e pacote de valores oferecido para o cliente. Esses valores e políticas têm grande importância na definição do conceito de serviço pela organização uma vez que:

A importância do conceito de serviço num mundo crescentemente turbulento em que a mudança é a regra mais que a exceção (em que as empresas têm de ser flexíveis para adaptar-se a condições mutáveis e mutantes do ambiente em que se insere) é a de prover uma base de estabilidade dentro da qual a flexibilidade possa acontecer (CORREA E CAON, 2002, p.75).

Portanto, o administrador da atualidade, além de compreender o conceito de serviço que sua organização deve empreender, tem de observar que, com um mercado tão competitivo onde existem inúmeras opções de atendimento, aquele que não trabalhar com uma certa flexibilidade corre sério risco de ficar para trás e tornar-se mais uma empresa em seu segmento.

Toda empresa de serviços que deseja ser bem sucedida no mercado deve seguir alguns fundamentos básicos administrativos que são essenciais para sua ascensão. Em se tratar de serviço e não de produto, há de se levar em consideração a intangibilidade da oferta ao cliente e que o nível de satisfação do mesmo é a única maneira de se medir sua qualidade. É através da expectativa criada dentro do cliente em função das necessidades, da comunicação e até das experiências anteriores é que encontraremos a qualidade dos serviços prestados (ROSOLEM'S, 2010).

O segredo do sucesso de uma empresa de serviços é, sem dúvida, satisfazer as expectativas do cliente, e é também uma das maiores dificuldades que

os administradores das micro e pequenas empresas têm enfrentado, considerando o grande número atual de concorrência da maioria dos segmentos de serviços. É preciso que os gestores da atualidade estejam atentos as inovações tecnológicas e o nível de informação que os seus potenciais clientes têm recebido, uma vez que o livre acesso às varias mídias deste novo mundo globalizado tem tido grande influência nas expectativas do público dos vários segmentos de serviços e produtos.

Porém, identificar de modo objetivo a causa da expectativa do cliente é um grande desafio. Pode-se citar alguns itens que, conforme Correa e Coan (2002, tp.99-100), vão de encontro às suas expectativas e podem impactar na satisfação:

- Acesso: facilidade de acesso ao local;
- Ambiente: o cenário físico no qual o cliente experimenta o produto;
- Velocidade: prestação de serviço de forma ágil e correta;
- Consistência: faz com que a prestação de serviço seja sempre a mesma;
- Competência: conhecimento sobre a prestação do serviço;
- Atendimento: atenção, simpatia e cordialidade;
- Flexibilidade: capacidade de customização (personalização) do serviço;
- Segurança: segurança física ao lugar dos clientes;
- Custo: custo em si;
- Integridade: entregar o prometido (sem faltar ou diferenciar em nada);
- Comunicação: capacidade de interação com o cliente.

Todos esses itens, como alguns produtos, podem ser apresentados sob a denominação de um Continuum chamado pacote de valor, o qual representa a variação da participação do serviço no pacote entregue ao cliente, ou seja, é a junção de elementos tangíveis e intangíveis avaliadas pelos potenciais clientes no ato da decisão particular sobre qual serviço deve ser contratado (CORRÊA; CAON, 2002).

Porém, é interessante frisar que, conforme Corrêa e Caon:

...não é a intangibilidade ou tangibilidade que importam para o gestor de operações, mas as implicações referentes à avaliação de qualidade e valor (*a priori e a posteriori*) da compra. Num extremo, estão pacotes de valor muito objetivável pelo cliente e pelo prestador. No outro, estão pacotes muito dependentes da percepção durante a experiência do serviço. Os extremos e os estágios intermediários entre os extremos requererão encaminhamentos diferentes quanto às técnicas e abordagens para gestão da qualidade e avaliação de desempenho do pacote oferecido (CORRÊA E CAN, 2002, p.65)

Fica claro, portanto, que a intangibilidade e tangibilidade não é o que importa para o gestor e sim as implicações da qualidade e valor da compra, pois, apesar de terem grande relevância na prestação do serviço, é juntamente com o pacote de valor objetivável pelas partes e a percepção durante a experiência do serviço que se atende a expectativa e o desejo do cliente.

Corrêa e Caon (2002, p.79) afirmam que “Quando uma operação entrega um ‘pacote de valor’ para seu (sua) cliente, está na verdade entregando um conjunto de elementos.” Quando projetada, cada empresa tem o importante papel de criar seu pacote de valor com seus componentes e dimensões, considerando seu público alvo, e este deve se adequar à expectativa que o cliente tem em mente de uma impressão da qualidade do serviço pelo custo. É isso que os autores Giansesi e Corrêa (2006, p.132) querem dizer quando afirmam:

Em freqüentes situações (principalmente em serviços com alto grau de contato), o cliente participa do processo de projetar o pacote de serviço. Neste caso, especial atenção deve ser dada ao aspecto de contato. O projetista do pacote de serviços tem importante participação na formação da opinião do cliente.

### 3.2 Gestão da capacidade x demanda

Segundo Giansesi e Correa (2006, p.156) “Capacidade é o potencial produtivo de um sistema. Em geral, capacidade é expressa em termos de volume de saídas do sistema por unidade de tempo.” Como a capacidade é o máximo nível de atividade que o processo pode realizar, ela deve ser considerada a fim de criar reservas para resguardar seu nível de serviço. Essas reservas, na realidade, resumem-se em uma porcentagem da capacidade que, em situações normais não são utilizadas, mas permanecem prontas para o uso, assim que a demanda oferecer risco ao nível e a qualidade do serviço.

No entanto, a reserva de capacidade não é uma necessidade de todas as empresas de serviços. Existem situações específicas para o uso total da capacidade ou com reservas. É o que afirma Johnston e Clark conforme o exemplo abaixo:

- **Opere com 80% da capacidade potencial.** Pode parecer que o restaurante esteja perdendo faturamento potencial. É verdadeiro que isso possa ocorrer a curto prazo, mas pode também evitar o aborrecimento dos clientes habituais pela ganância e espremer maior número possível de pessoas em cada espaço disponível. É crítico entender a diferença entre a satisfação do cliente em 80% e 100% da capacidade produtiva, e em que

extensão isso reduz significativamente a probabilidade de retorno dos clientes.

- **Opere com 100% da capacidade potencial.** *Grosso modo*, é uma estratégia de geração de caixa a curto prazo. É mais apropriada para os restaurantes “da moda”, freqüentados por clientes que “gostam de ser vistos”, dispostos a mudar para um novo restaurante que estiver em evidencia. Essa estratégia pode também ser apropriada para os restaurantes de *resorts* que não esperam alto nível de retorno dos clientes (Johnston e Clark 2002, p.273).

O exemplo acima demonstra que, a depender da possibilidade de retorno do cliente em função da localização ou até mesmo da especificidade do serviço, pode-se ter uma utilização total ou com reservas da capacidade total dos serviços. Este exemplo pode ser aplicado em qualquer empresa de serviços, a qual deverá considerar o seu público alvo para somente então estabelecer a capacidade potencial com que vai operar.

Na concepção de Giansesi e Correa (2006, p.156):

O administrador de serviços preocupa-se com decisões sobre a capacidade por varias razões. Primeiro, porque é necessário ter capacidade suficiente para atender clientes quando necessário. Depois, porque questões de capacidade afetam o desempenho dos custos (tanto em investimentos como em manutenção de instalações) dos sistemas de operações, afetam a maior ou menor facilidade de programar a produção de serviços e também afetam o desempenho em termos de tempos (velocidade da prestação do serviço e capacidade de cumprir prazos) que o sistema apresenta.

Portanto, decidir sobre a capacidade não é apenas definir que pode atender x clientes por dia. Existem inúmeras atividades que influenciam diretamente na tomada de decisão quanto à capacidade de serviços. É muito difícil medir a capacidade de um serviço, principalmente quando depende de mão-de-obra. Nesta situação há uma variação de produtividade e essas variações, por sua vez, causam alterações na capacidade de atender os clientes.

Em relação à variação de produtividade, Johnston e Clark (2002, p.280) citam algumas variáveis que podem ser levadas em conta na avaliação da perda da capacidade produtiva, tais como: doença profissional e absenteísmo, força de trabalho gerenciada por desempenho, perdas programadas, custos da complexidade e falhas de qualidade. Estas variáveis oferecem maiores ameaças ainda quando a empresa trabalha com operações que reúnem diversos processos de serviços.

Cada operação aplicada dentro da empresa tem um limite de capacidade, e sobre estes sistemas de operações em geral, Giansesi e Correa (2006, p.157) afirmam que:

[...] há três políticas básicas para gestão da capacidade: alterar a capacidade do sistema para que esta se ajuste melhor à demanda; absorver as variações da demanda usando estoques; influenciar a demanda para que esta se ajuste melhor à capacidade existente.

A maioria dos gestores das micro e pequenas empresas têm a idéia de que tem que aumentar a capacidade da empresa a qualquer custo para melhorar a situação da empresa. Porém, nem sempre aumentar é a solução. Alterar a capacidade do sistema depende da identificação de setores beneficiários. É o que revela Corrêa e Caon (2002, p. 285) quando diz que:

Normalmente, políticas de alteração de capacidade necessitam, antes de mais nada, que se identifiquem aqueles setores cuja alteração de capacidade vai proporcionar o maior benefício em termos do aumento da capacidade de todo o sistema: os gargalos do processo.

Em cima disso percebe-se que sistemas de serviços que operam vários estágios de atendimento têm mais possibilidades de gargalos em um deles, e é através desses gargalos que são identificados os limitadores da capacidade do processo. Corroborando esta idéia, observa-se que em cada estágio do sistema de múltiplos estágios de atendimento, a demanda deve ser estudada e prevista, isso ao longo de um dia ou até mesmo da semana.

### **3.3 Como Influenciar a demanda**

Estudar a demanda de cada um dos estágios do sistema de serviços de uma empresa tornou-se o ponto chave da gestão da capacidade da prestação de serviços. Algumas empresas que utilizam um sistema de estágios múltiplos têm seus gargalos em diferentes estágios para cada hora do dia ou dia da semana, e essas diferenças de horário ou dia no pico da demanda deve ser encarada como uma ótica estratégica.

Porém, pode-se constatar, através de Heskett, Sasser e Hart (1994, p.158), a seguinte afirmação:

[...] as melhores empresas de serviços encontraram seus próprios meios de isolar o fornecimento da demanda. Organizações bem sucedidas de prestação de serviços encontraram meio de evitar o fracasso desses compromissos administrando tanto o comportamento de compra do cliente quanto a capacidade do serviço.

Esta afirmação é válida somente se a empresa puder prever o padrão da demanda de seu segmento e alterar o modo como entrega seu serviço. É o que diz Heskett, Sasser e Hart (1994, p.158) ao colocar que:

Os padrões da demanda de um serviço podem ser administrados somente se puderem ser previstos e se os clientes responderem a incentivos para alterar o momento ou o lugar onde estão querendo utilizar os serviços.

No entanto, existem situações em que a empresa não consegue prever a demanda. Quando isso acontece e a empresa mesmo assim é capaz de influenciar o comportamento do cliente, Heskett, Sasser e Hart (1994, p.159) afirma que: "... devem ser feitos esforços para 'estocar' a demanda através de sistemas de reserva ou com (...) 'filas organizadas'".

Porém, aplicar um sistema de reserva e fila organizada é uma estratégia que, para ser utilizada, deve-se levar em conta a disposição do cliente em mudar seu padrão de demanda, conforme afirma Heskett, Sasser e Hart (1994, p.159) quando diz: "Implícita a todos esses esforços está, naturalmente, a suposição de que os clientes estão dispostos a alterar seus padrões de demanda para se ajustarem à disponibilidade do serviço".

Analisando a afirmação acima, percebe-se que o conhecimento que a empresa deve obter de seu público alvo deve ser prioridade dentre os demais quesitos para conquistar a atenção do cliente. É isso que relata Heskett, Sasser e Hart (1994, p.159) quando afirma que "... é tão importante aprender (...) qual é o grau de fidelidade dos clientes ao serviço, assim como outros fatores que determinam seus padrões de demanda".

Para que esses conceitos sejam colocados em prática, o administrador deve também considerar o aspecto econômico dessas estratégias analisando sua viabilidade. Porém, Giansesi e Corrêa (2006, p.160), chama lembrando que o uso de algumas alternativas na gestão da capacidade X demanda "deve ser pensado a partir de uma ótica estratégica e não apenas levando em conta a alternativa mais econômica."

#### 4 ATIVIDADE DE ESTÁGIO E ANÁLISE DE PESQUISA

O estágio foi desenvolvido na empresa Art Divina Indústria e Comercio de confecções Ltda, localizada à Avenida Osvaldo Aranha nº733 no bairro José Conrado de Araujo, no município de Aracaju, no Estado de Sergipe. Apesar de ser uma indústria, seu principal trabalho é a prestação de serviço de aplicação de imagens em tecidos: transfer, serigrafia, sublimação, etc. O desenvolvimento do mesmo aconteceu no setor de gerencia de produção da empresa e a função exercida pelo estagiário era a de auxiliar de gerenciamento, especificamente no controle de produção.

A pesquisa foi desenvolvida a partir da percepção do estagiário sobre a necessidade de um pacote de valor ideal que as Micro e Pequenas Empresas (MPE) do segmento de serviços necessitavam que agregasse segurança, confiabilidade, conforto e, que se alinhasse paralelamente com a missão e a visão da empresa. Dessa forma, estudar a relação capacidade X demanda de uma empresa é um ponto-chave quando se deseja analisar o pacote de valor da mesma. Porém, além da relação acima, outros fatores também se agregam ao pacote de valor, tais como: localização, ambiente físico, atendimento, procedimentos de execução, entregas, o aspecto informativo e o preço que o cliente paga pelo serviço prestado.

A pesquisa foi de viés quantitativo, embora indicasse qualidades pré-estabelecidas em questionário referente a vários passos trilhados pelo cliente durante o atendimento e realização do serviço, levantando dados estatísticos operacionalizáveis no intuito de responder questões concernentes aos objetivos do trabalho. Utilizou-se também a consulta bibliográfica como método complementar e de apoio a este trabalho. Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado o Questionário, o qual era composto por 10 questões objetivas, sendo que as questões continham de 3 a 4 opções diferenciadas para resposta, e todas elas eram possíveis situações sobre componentes do pacote de valor de cada empresa.

O público-alvo da pesquisa limitou-se à MPEs do segmento de serviços, do município de Aracaju/SE. O universo pesquisado representa aproximadamente 0,15% do total de MPEs do Estado de Sergipe (não foi possível obter dados estatísticos referentes à cidade de Aracaju). A pesquisa de campo foi desenvolvida pelo autor deste trabalho, no período compreendido entre 20 de setembro a 10 de outubro de 2011, nos turnos matutino e vespertino.

O pesquisador não encontrou dificuldades na aplicação da pesquisa junto às MPEs alvos da mesma. Já não se pode afirmar o mesmo na pesquisa sobre o número das mesmas na cidade de Aracaju/SE, onde a dificuldade apresentada foi na obtenção de números juntos às fontes de acesso público e privado, tais como: IBGE, Sebrae, Acesse, Prefeitura Municipal de Aracaju, sendo que os poucos números referentes ao Estado de Sergipe, foram obtidos via internet no site do MPE DATA, pertinentes às MPEs no ano de 2009, os quais aparecem na Figura nº01.

Figura nº01 - Quantidade de MPE em Sergipe

Indicador	Valor	Unidade de Medida	Fonte	Referência
Número de MPE -	28.811	Quantidade	RAIS/TEM	2009
Número de MPE – Serviço	8.237	Quantidade	RAIS/TEM	2009

Fonte: <http://www.mpedata.com.br/Paginas/mpeinternet.aspx>

Diante do exposto, o percentual aproximado de 0,15%, referente ao total de MPEs pesquisadas, constitui-se em uma amostra destas no município de Aracaju. As MPEs de Sergipe estão instaladas em sua maior parte dentro dos limites territoriais do município de Aracaju, conforme noticiado recentemente pelo governo municipal: “... também na economia de Aracaju, porque na medida em que grande parte das empresas se localiza aqui - notadamente o setor de serviços, que é muito forte na cidade” (Nogueira, 2011).

A partir deste dado, pode-se fazer uma estimativa prévia do número de MPE de serviços na cidade de Aracaju, propondo um referencial probabilístico de mais de 60% sobre o total de MPE no Estado de Sergipe, o que significaria um número próximo a 5.000 MPE. Em cima deste referencial, podemos estimar que a quantidade de empresas pesquisadas correspondesse à aproximadamente 0,24% das MPEs de Aracaju/SE.

Será feita agora a análise dos dados coletados em pesquisa e previamente tabulados. A análise orienta-se pelo referencial teórico utilizado no desenvolvimento do trabalho. Cabe salientar neste primeiro momento, sobre o tempo de atuação no mercado, que 50% das empresas analisadas estão no mercado há mais de 10 anos, sendo que a mais nova tem atuação de 3 anos e a mais velha, 23 anos.

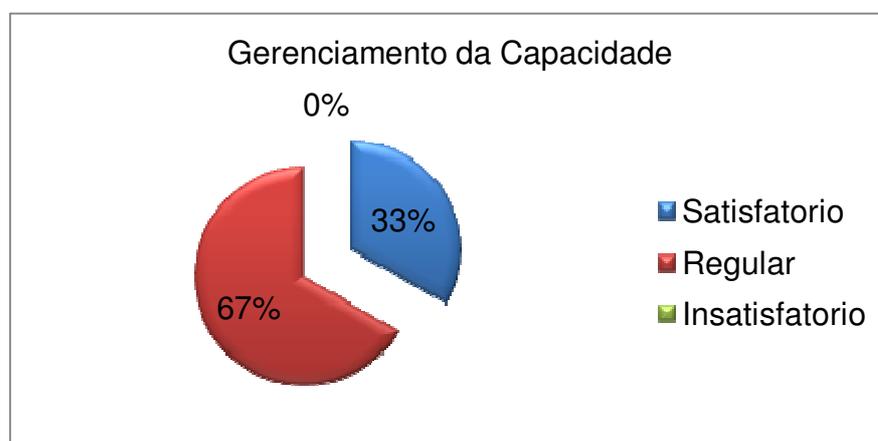
#### 4.1 Definição Gerenciamento de Capacidade

O questionário teve seu início indagando os entrevistados sobre como eles definiam o gerenciamento da capacidade de sua empresa em relação à demanda. As respostas, como aparecem na figura nº02, demonstram que a maioria dos entrevistados (67%), não estava satisfeitos com o gerenciamento da capacidade de sua empresa. Os motivos para este aproveitamento parcial abrangem queixas relacionadas à estrutura insuficiente, espaços de ociosidade diária, o despreparo diante da sazonalidade e a falta de uma qualificação maior de seus empregados.

Por outro lado, os restantes (33%) responderam estar satisfeitos com o gerenciamento da capacidade de sua empresa em relação à demanda. Os motivos apresentados para essa satisfação compreendem a eficácia de seu serviço no segmento em que atua assim como o aproveitamento total, uma vez que seus segmentos são limitados por variáveis físicas e temporais que não estão sob seu controle. Porém, nesses segmentos, geralmente, existem filas de espera de clientes.

A opção que aponta um aproveitamento parcial da capacidade da empresa revela a existência de deficiências que podem afetar toda a cadeia de produção, necessitando assim de políticas básicas de gestão da capacidade, que busquem identificar os gargalos existentes dos processos de serviços. Uma vez identificados os gargalos, podem ser definidas quais as alterações que deveriam ser realizadas, e em quais setores proporcionaria o maior benefício em termos do aumento da capacidade de todo o sistema. CORREA e CAON (2002)

Figura nº02



Fonte: Dados da pesquisa

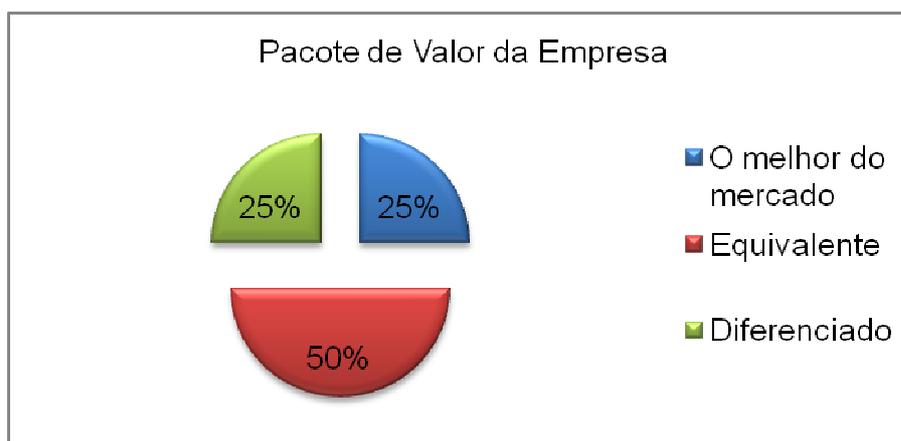
## 4.2 Definição do pacote de valor

Ao serem questionados sobre como definiam o pacote de valor de sua empresa em relação a seus concorrentes, 50% dos entrevistados, como mostra a figura nº03, responderam que eram equivalentes aos seus concorrentes, porém, tinham alguns atrativos a mais. Dentre os atrativos destacados encontram-se o preço e atendimento diferenciados, boa estrutura física, a qualidade dos serviços prestados, a personalização do serviço e a proximidade com o cliente.

Outros 25% se colocaram como sendo os melhores do mercado, tendo os principais atrativos, entre eles, a especificidade de produtos oferecidos, condições especiais de preço, facilidade no pagamento e certificação de qualidade de serviços. Os restantes 25% definiram-se como diferenciados, pois atingiam um público específico com particularidades inerentes distintas dos demais.

Os atrativos apontados por ambas as opções na Figura nº03 indicam, referenciais de avaliação dos entrevistados em relação à expectativa de seu público alvo. Cada empresa cria o seu pacote de valor com seus componentes e dimensões considerando a impressão da qualidade do serviço pelo custo que imaginam que seu cliente terá.

Figura nº03



Fonte: Dados da pesquisa

## 4.3 Caracterização das deficiências na relação Capacidade X Demanda

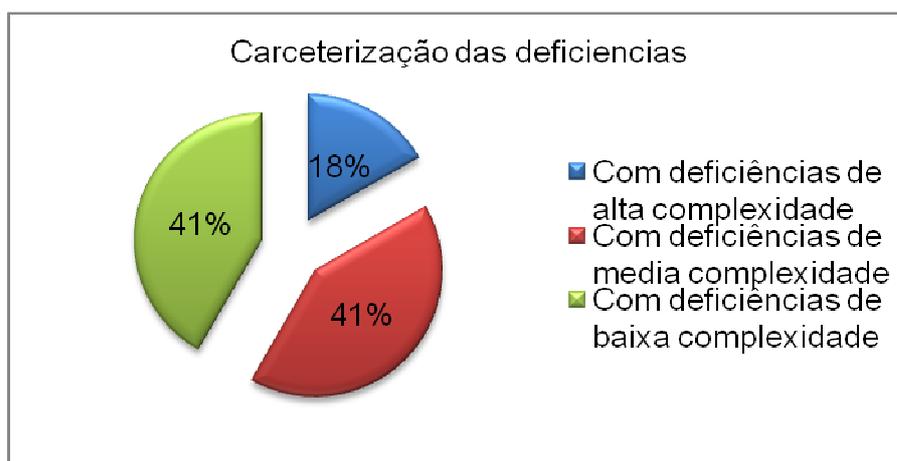
Sobre como caracterizavam as deficiências de sua empresa na relação Capacidade X Demanda, de acordo com a figura nº04, as respostas apresentaram as seguintes proporções: 83% dos entrevistados caracterizaram as deficiências de

suas empresas como sendo de baixa e media complexidade, apontando como razões para tal, questões burocráticas, dificuldades para atingir outras fatias do mercado, a falta de suporte tecnológico de ponta em sua região, deficiências em atrativos visuais e, má distribuição das responsabilidades.

Os restantes 17% caracterizaram as deficiências de suas empresas como sendo de alta complexidade. Para isto, indicaram os seguintes fatores: dificuldade de aceitação do público local à proposição de novos serviços e falta de estrutura física adequada. Essas deficiências são, no caso dessas empresas, justamente os seus principais atrativos.

No que tange às deficiências de media e baixa complexidade, pode-se inferir que a limitação de seus gestores, quanto ao conhecimento técnico e prático, podem ser considerados os principais causadores das suas deficiências. Algumas das razões apontadas atingem todo o segmento relacionado, visto que são variáveis de custo benefício inviável. Sobre as deficiências de alta complexidade, estas apontam para a ineficiência das estratégias de marketing utilizadas pela empresa. Tanto a ineficiência apontada acima quanto a falta de estrutura adequada possuem soluções que requerem investimentos.

Figura nº04



Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.4 Avaliação do ambiente físico

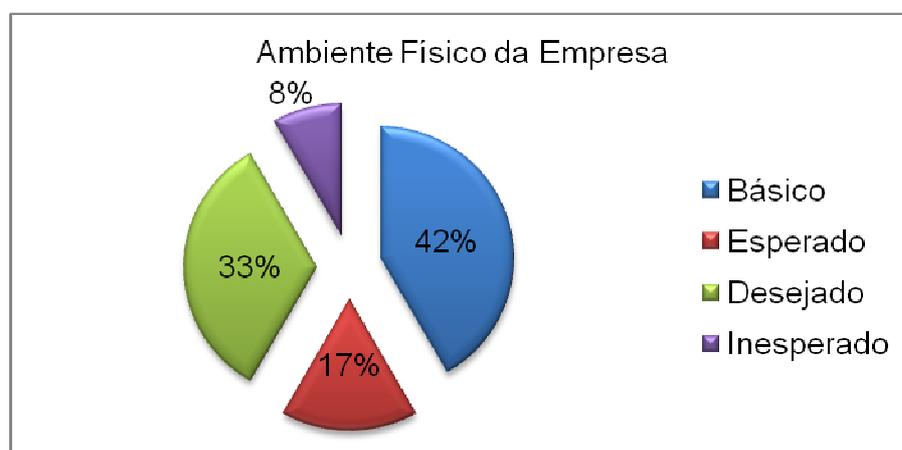
Os resultados demonstrados na figura nº05 apontam a importância da avaliação do ambiente físico pelos entrevistados, uma vez que aproximadamente

42% deles avaliaram seu ambiente físico como básico, ressaltando que, somente o necessário para o serviço já era o suficiente para atender as necessidades do cliente. Entre aqueles que avaliaram seu ambiente como esperado, isto é, o que o cliente considera normal, somaram 17%, alguns apontando que não se fazia necessário mais do que isso para o serviço e que estavam dentro do padrão de seu segmento e outros citaram como motivos desta avaliação a falta de espaço.

Outros 33% afirmaram possuir um ambiente físico desejado, ou o que o cliente gostaria de ter, pois, seu ambiente físico foi montado com climatização para dar boa acomodação ao cliente. Apenas 8% disseram ter um ambiente inesperado, isto é, que supera as expectativas e o desejo do cliente, uma vez que define que tem um ambiente único e diferenciado dos demais.

Para avaliar a figura nº5, há de se considerar o segmento de cada serviço. Como os que avaliaram seu ambiente físico entre básico e esperado eram aqueles que o cliente tinha pouco ou simplesmente não tinha contato com um ambiente físico próprio da empresa, uma vez que o contato ou o serviço era realizado no local onde o mesmo seria prestado ou até mesmo solicitado pelo telefone, pode-se dizer que o ambiente físico tinha pouca ou nenhuma influencia em relação a seus clientes. Por outro lado, os demais que avaliaram seu ambiente físico como desejado e inesperado tem, já de cara, uma possibilidade através dele, antes mesmo de fechar um contrato ou executar o serviço, de criar uma melhor expectativa dentro do cliente

Figura nº05



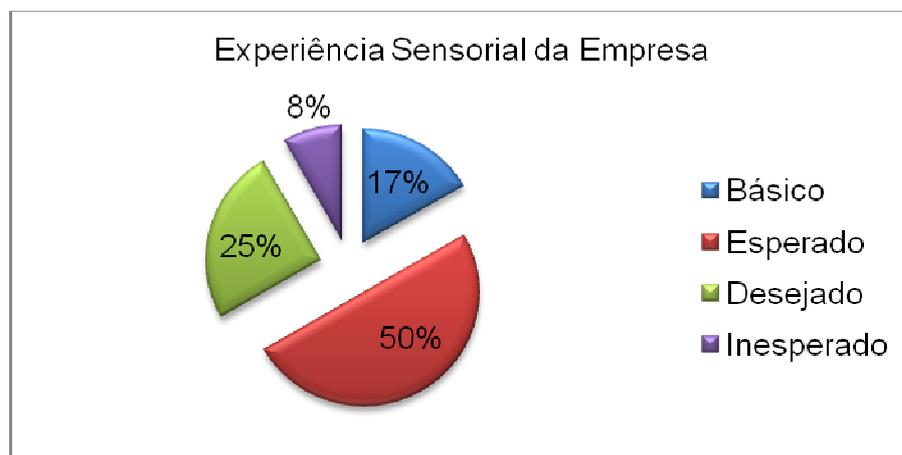
Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.5 Experiência sensorial

De acordo com a figura nº06, que corresponde as respostas dos entrevistados sobre a experiência sensorial do cliente em sua empresa, 50% dos mesmos acreditam que a sensação do cliente na experiência com sua empresa era a esperada, relatando estarem dentro do padrão de seu segmento, com ambiente climatizado e com pouco ruído. Outros 33% classificaram essa sensação como desejada ou inesperada, apontando como causas de suas escolhas, o atendimento personalizado para atender ou superar a expectativa do cliente. Apenas 17% definiram essa sensação como básica, alegando para isso a disponibilidade de estrutura suficiente para atender apenas a necessidade do cliente.

Analisando as respostas acima, ficam evidentes duas perspectivas básicas entre os entrevistados. A primeira está condicionada ao ambiente físico-estrutural oferecido ao cliente, onde é priorizado o conforto físico. A segunda perspectiva levou em conta a questão do atendimento, o que caracteriza a relação pessoal como o principal quesito para a satisfação do cliente.

Figura nº06



Fonte: Dados da pesquisa

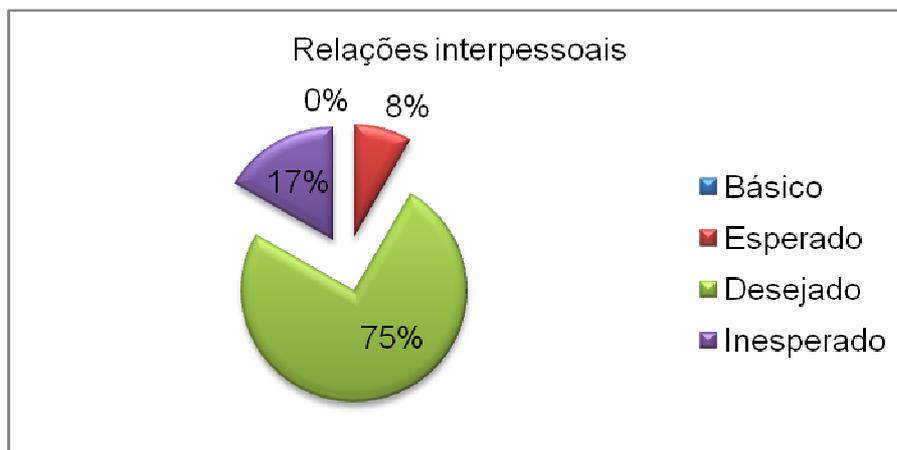
#### 4.6 Relações interpessoais

Na questão sobre relações interpessoais dentro da empresa, 92% dos entrevistados, conforme figura nº07, responderam que as mesmas correspondem a um nível desejado ou inesperado, alegando para tal situação o foco de seus colaboradores na cordialidade, compensações e manutenção do poder de decisão

do cliente, a desburocratização e personalização de serviços, e investimentos em qualificações e treinamentos. Outros 8% classificaram como esperado destacando como motivo relações desgastantes dentro da empresa.

Comprova-se através desta questão que o ponto forte das empresas de serviços encontra-se nas relações interpessoais, uma vez que quase a totalidade dos entrevistados relatou padrões de atendimento e comportamento que tem como foco, única e exclusivamente, as relações interpessoais, com o intuito de fidelizar os seus clientes. Apenas uma pequena parte dos entrevistados se classificou como esperado, apontando para tanto, do ponto de vista técnico, uma deficiência um tanto grave, o desgaste nos relacionamentos estabelecidos dentro da empresa.

Figura nº07

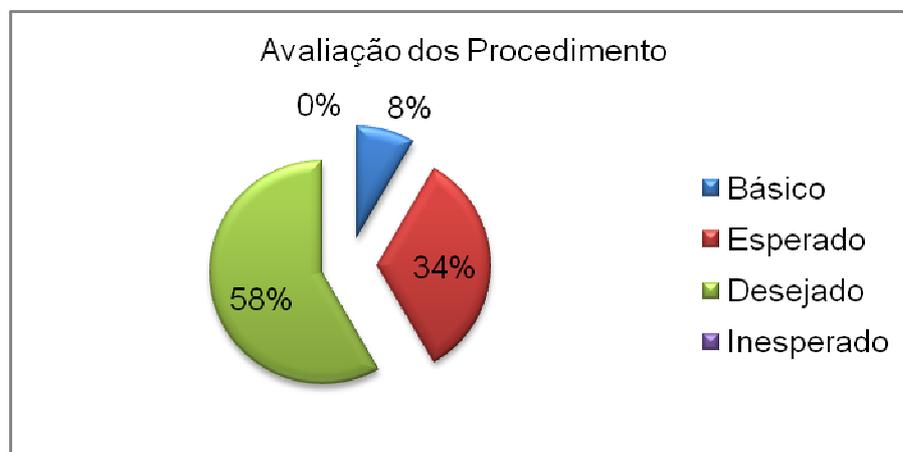


#### 4.7 Avaliação dos procedimentos da empresa e dos serviços

Sobre a avaliação dos procedimentos, a figura nº08 nos mostra que 58% dos entrevistados definiram estes como sendo desejado, alegando para isso a habilidade de cadastrar os clientes, trabalhar com agendamento de serviços e pontualidade no atendimento. Os que classificaram como esperado somam 34%, informando como motivos para sua escolha a necessidade da presença física do cliente no ato da realização do serviço e o alto nível de exigência pelos clientes. Os demais 8% avaliaram como básico os procedimentos de sua empresa, indicando para isso, a dificuldade de padronização dos procedimentos por causa da personalização dos serviços.

Os dados acima apontam para uma significativa questão na prestação dos serviços, a dificuldade de atingir o inesperado, a fim de superar as expectativas e os desejos do cliente. Por outro lado, a maioria dos entrevistados afirmou oferecer o que o cliente espera ou gostaria de ter, demonstrando assim o interesse em facilitar o atendimento ao cliente. Novamente uma pequena parte dos entrevistados demonstra uma deficiência, embora essa, não seja tão relevante quanto na questão passada, mas ainda demonstra dificuldade em proporcionar a satisfação do cliente.

Figura nº08



Fonte: Dados da pesquisa

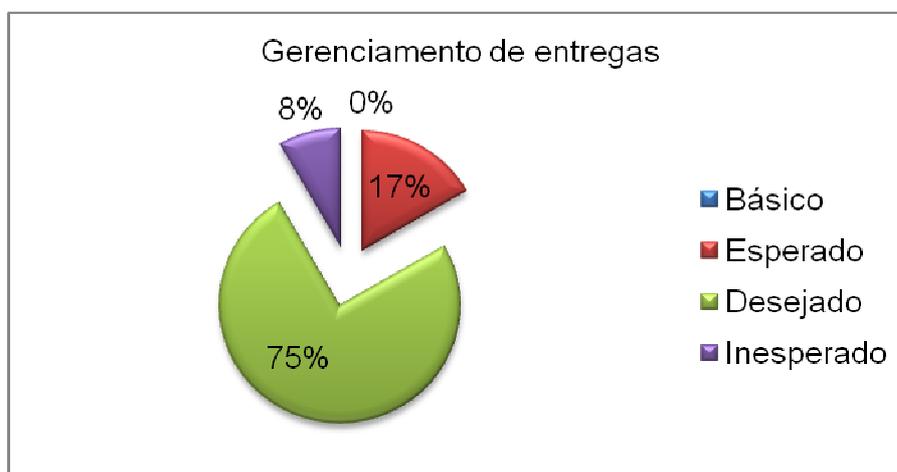
#### 4.8 Gerenciamento de entregas

A pergunta sobre gerenciamento de entregas foi respondida, como mostra a figura nº09, por um alto índice de 75% dos entrevistados como sendo o desejado, declarando para isso o comprometimento com os serviços prestados, trabalhando com equipamentos novos e seminovos (com manutenção em dia), com colaboradores qualificados e com as orientações necessárias para o uso e a manutenção do serviço contratado. Como sendo o esperado somaram 17%, afirmando ser a variedade de opções de serviços o diferencial de qualidade das suas entregas, mas nada fora da normalidade e do padrão de seu segmento. Os 8% restantes, informaram oferecer o inesperado, destacando que, em relação à concorrência, oferece serviços que superam as expectativas do cliente.

A análise desta questão confirma o que já foi dito anteriormente neste trabalho, isto é, que a expectativa do cliente em relação ao serviço oferecido pelas empresas, tem sido o ponto norteador para os investimentos em eficiência e eficácia

que tal serviço deve ter. Percebe-se que a maioria dos entrevistados define suas empresas como tendo uma entrega desejada pelo cliente, e investem para atingir este patamar em estrutura, qualidade e pontualidade. Há de se destacar que os 8% que se definem como possuindo uma entrega inesperada, tiveram como destaque a criatividade e a inovação para superar a expectativa do cliente. Embora ainda represente uma parcela pouco significativa no mercado, já demonstram que a exigência de mercado está começando a pressionar as empresas por melhor qualidade de serviços.

Figura nº09



Fonte: Dados da pesquisa

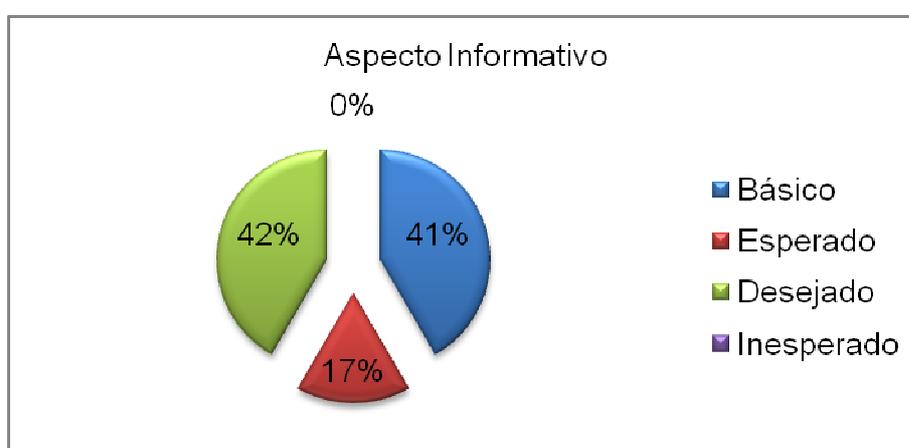
#### 4.9 Avaliação do aspecto informativo

Nesta pergunta, os entrevistados foram indagados sobre o aspecto informativo de sua empresa, onde fica demonstrado através da figura nº10, que 41% dos mesmos afirmaram estar inseridos no nível básico, figurando entre os motivos para isto, a falta de estrutura para manter uma demanda de um aspecto informativo melhor, bem como a idéia de que o melhor veículo informativo constitui-se do boca-a-boca. Outros 42% enquadram-se no aspecto desejado, citando possuir informações de serviços bem detalhados, acessíveis à visão e ao cliente em si. Os restantes 17% definiram-se como esperado, pois, apesar de atenderem a necessidade do cliente sentem dificuldade de informar todos os serviços aos mesmos.

Percebe-se na mensuração do parágrafo acima a deficiência da maioria das empresas no aspecto informativo, desde limitações estruturais à falta de

utilização das técnicas fundamentais citadas pelos que compõem os níveis básico e esperado. Estas deficiências tornam-se comprometedoras, considerando que na área de serviços o aspecto informativo é de extrema importância na condução da captação de novos clientes, assim como na manutenção destes. Embora a maioria, citada neste parágrafo, encontre tais dificuldades, constata-se que a parte da opção desejado, consegue aplicar tais técnicas fundamentais para alcançar um aspecto informativo satisfatório e desejado pelo cliente.

Figura nº10



Fonte: Dados da pesquisa

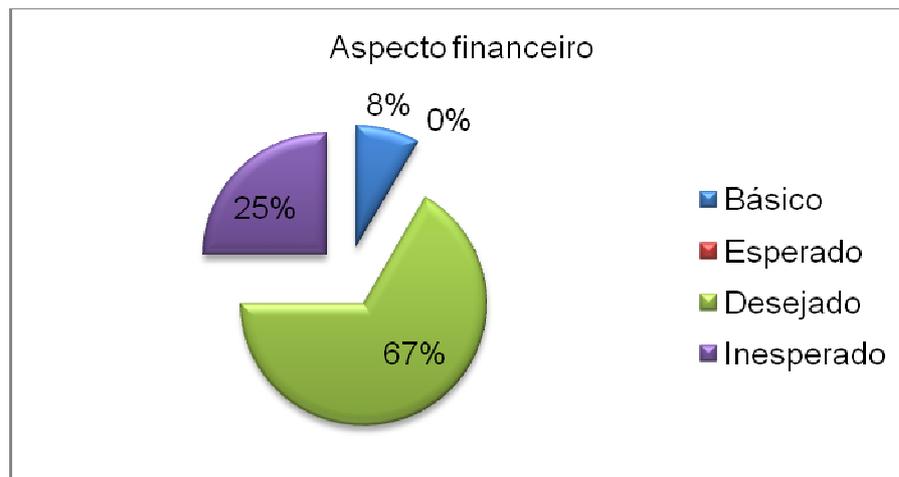
#### 4.10 Avaliação do aspecto financeiro

Nessa última pergunta, os entrevistados foram questionados sobre o aspecto financeiro de sua empresa, ao que 8% destes responderam situar-se no aspecto básico, pois seu público, geralmente, não exige detalhamento dos custos devido a padronização nacional de preços dos serviços. Outros 67% afirmaram estar enquadrados no aspecto desejado, detalhando para isso preços e condições de pagamento dentro da melhor proposta para o cliente, no intuito de trazê-lo e fidelizá-lo. Os restantes 25% enquadraram-se como inesperado, alegando trabalhar com promoções, ótimos descontos, e o parcelamento de alguns serviços que a maioria dos concorrentes não consegue realizar. Alguns ainda destacaram que, considerando o serviço personalizado levam estaque no custo/benefício.

O ponto a destacar em relação a esta questão, é que nenhum dos entrevistados considerou alto seu valor, nem ruim as condições que o cliente paga pela experiência total na sua empresa. Partindo dessa consideração, percebe-se

que as empresas ainda que mantivessem um alto preço pelo serviço, jamais afirmariam que seu preço estava alto. Embora concordando com tal afirmação, como cliente, pode concluir que são inúmeras as variações de preços e condições de pagamento encontradas no mercado nos dias de hoje. Essa variação, tanto se dá pela qualidade do serviço como pela classe atendida pelo prestador de tal serviço.

Figura nº11



Fonte: Dados da pesquisa

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da análise realizada neste trabalho, percebe-se que varias das empresas entrevistadas não possuía instrumentos de verificação e mensuração da capacidade e da demanda. Essa ausência de instrumentos específicos permite constatar através dessa amostra que inúmeras outras empresas ainda trabalham em um estágio leigo de profissionalização e gestão. Pode-se afirmar ainda, que nenhuma delas tem a exata dimensão do seu pacote de valor, nem da real expectativa do seu público alvo. São nestes casos que as políticas básicas de gestão se mostram necessárias na edificação de uma empresa sólida e alicerçada.

Como já foi dito neste trabalho, o pacote de valor é toda experiência vivida pelo cliente com a empresa, desde o primeiro contato até o ultimo, seja no final do serviço ou já no pós venda. Em resumo, se a empresa não tem um bom gerenciamento de sua capacidade, é porque não teve um estudo prévio para criação de seu pacote de valor, ou seja, uma programação de seus trabalhos que fizesse com que os setores da mesma trabalhassem em sincronia. Chega-se a essa conclusão, considerando as técnicas abordadas neste trabalho que demonstram a possibilidade de gerir a demanda em relação à capacidade para chegar a um eficiente e eficaz aproveitamento da capacidade.

No entanto, deve-se considerar o fato do amadorismo dos gestores de inúmeras empresas de serviços. Nos últimos anos nosso país tem vivenciado uma grande melhoria na qualidade de vida de sua população. Junto com estas melhorias o mercado abre espaços para a inserção de novas MPEs, dentre as quais a área de serviços é a que tem alcançado maior crescimento. É neste surgimento das novas MPEs que muitos sonhadores se lançam como pequenos empreendedores, sendo que muitos deles sem o conhecimento técnico e prático de gestão acabam por naufragar dentro dos primeiros 5 anos.

Para que estes novos pequenos e micro-empresendedores possam obter sucesso na criação e desenvolvimento de sua empresa, há de se fazer, conforme já foi abordado neste trabalho, um estudo minucioso de seu público-alvo, considerando a necessidade dos mesmos, a cultura do local, a tendência de mercado e a concorrência no segmento que se propõe a trabalhar. Além disso, deve-se considerar a disponibilidade local e a logística de aquisição de produtos e equipamentos necessários para o serviço. Sem estes parâmetros, possivelmente

continuaram encerrando-se inúmeras empresas de pequeno e médio porte que se lançam no mercado sem a noção exata do que vai fazer e de quanto vai custar seu novo empreendimento.

Outro ponto interessante a ressaltar é que, dentre as respostas das questões sobre os principais itens que impactam diretamente na expectativa e na satisfação do cliente, fica notório que a maioria dos entrevistados se auto definem como o desejado pelo cliente. Essa definição tenta nos passar uma garantia de que a maioria das empresas de serviços oferece um pacote de valor desejado, o que não esta dentro da realidade atual das empresas de serviços, embora o nível de exigência dos consumidores esteja em crescimento, o que faz com que as organizações apresentem pacotes de valores cada vez melhores.

Esta pesquisa não teve como objetivo soluções conclusivas para os problemas apresentados, uma vez que para cada problemática, há de se considerar particularidades de cada uma delas, de modo que fica aberto a possibilidade de novos estudos e pesquisas para dúvidas e deficiências a surgirem ainda neste trabalho, como também no cotidiano porvir.

## REFERÊNCIAS

CORRÊA, HENRIQUE L.; CAON, MAURO. Gestão de serviços : lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 479 p.

GIANESI, IRINEU G. N.; CORRÊA, HENRIQUE LUIZ. Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2006. 233 p.

HESKETT, JAMES L.; SASSER, W. EARL, JR.; HART, CHRISTOPHER W. L. Serviços Revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços. São Paulo: Pioneira, 1994. 314p.

JOHNSTON, ROBERT; CLARK, GRAHAM. Administração de Operações de Serviços. São Paulo: Atlas, 2002. 562p.

MPEDATA. MPEDATA na internet. Disponível em:  
<http://www.mpedata.com.br/Paginas/mpeinternet.aspx>. Acessado em: 21 nov. 2011

NOGUEIRA, EDIVALDO. Edvaldo vai a anúncio de incentivo a empresários. Disponível in: <http://www.aracaju.se.gov.br/index.php?act=leitura&codigo=48243>. Acessado em: 21 nov. 2011

ROSOLEM'S, LUIZ ANGELO. Modelo de valor e pacote de valor de "Albrecht". Disponível in: <http://larosolem.wordpress.com/2010/07/08/modelo-de-valor-e-pacote-de-valor-de-albrecht/>. Acessado em: 04 jun. 2011.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA CIENTIFICA DO RELATÓRIO CIENTIFICO DE ESTAGIO

---

**1) Em relação à demanda, como você define o gerenciamento da capacidade da sua empresa?**

- a. Satisfatório (Aproveitamento total)
- b. Regular (Aproveitamento parcial)
- c. Insatisfatório (Aproveitamento mínimo)

Por que? \_\_\_\_\_

---

**2) Em relação a seus concorrentes, como você define o pacote de valor de sua empresa?**

- a. O melhor do Mercado (principais atrativos)
- b. Equivalente (alguns atrativos a mais)
- c. Diferenciado (atinge o público mais popular)

Por que? \_\_\_\_\_

---

**3) Na relação Capacidade X Demanda, como você caracteriza as deficiências da sua empresa?**

- a. Alto (com deficiências de alta complexidade)
- b. Médio (com deficiências de média complexidade)
- c. Baixo (com deficiências de baixa complexidade)

Por que? \_\_\_\_\_

---

**4) Como você avalia o ambiente físico (estrutura onde o cliente contrata e usufrui o serviço) da sua empresa?**

- a. Básico (somente o necessário)
- b. Esperado (o que o cliente consideraria normal)
- c. Desejado (o que o cliente gostaria de ter)
- d. Inesperado (supera as expectativas e o desejo do cliente)

Por que? \_\_\_\_\_

---

**5) Como você avalia a experiência sensorial (sentimentos do cliente em relação a cenas, sons, sabores, sensações físicas, desconforto, características estéticas, visuais e psicológicas) da sua empresa?**

- a. Básico (atende somente as necessidades do cliente)
  - b. Esperado (corresponde à expectativa do cliente)
  - c. Desejado (proporciona valores adicionais que o cliente gostaria de ter)
  - d. Inesperado (supera as expectativas e o desejo do cliente)
- 

Por que? \_\_\_\_\_

---

**6) Como você avalia as relações interpessoais (cliente/funcionário/cliente e cliente/cliente) estabelecidas dentro da sua empresa?**

- a. Básico (somente o necessário)
  - b. Esperado (o que o cliente consideraria normal)
  - c. Desejado (o que o cliente gostaria de ter)
  - d. Inesperado (supera as expectativas e o desejo do cliente)
- 

Por que? \_\_\_\_\_

---

**7) Como você avalia os procedimentos (questões burocráticas, deslocamento, espera, prestar informações, explicar necessidades e estar sujeito à manipulações ou tratamentos físicos) da sua empresa em relação ao cliente?**

- a. Básico (desgastante)
  - b. Esperado (o que o cliente consideraria normal)
  - c. Desejado (o que o cliente gostaria de ter)
  - d. Inesperado (supera as expectativas e o desejo do cliente)
- 

Por que? \_\_\_\_\_

---

**8) Como você avalia as entregas (qualquer objeto que fique em poder do cliente enquanto durar o serviço) da sua empresa?**

- a. Básico (somente o necessário)
  - b. Esperado (o que o cliente consideraria normal)
  - c. Desejado (o que o cliente gostaria de ter)
  - d. Inesperado (supera as expectativas e o desejo do cliente)
- 

Por que? \_\_\_\_\_

---

**9) Como você avalia o aspecto informativo (informações necessárias para que seu público atue como cliente) da sua empresa?**

- a. Básico (somente o necessário)
  - b. Esperado (o que o cliente consideraria normal)
  - c. Desejado (o que o cliente gostaria de ter)
  - d. Inesperado (supera as expectativas e o desejo do cliente)
- 

Por que? \_\_\_\_\_

---

**10) Como você avalia o aspecto financeiro (quanto e como o cliente paga pela experiência total) da sua empresa?**

- a. Básico (sem detalhamento)
  - b. Esperado (o que o cliente consideraria normal – detalhado)
  - c. Desejado (o que o cliente gostaria de ter – detalhado e especificado)
  - d. Inesperado (supera as expectativas e o desejo do cliente – além do desejado, o promocional)
- 

Por que? \_\_\_\_\_