



**UFSM**

**Artigo Científico de Especialização RH e Marketing**

**O DESAFIO DE GERENCIAR CAPACIDADE E DEMANDA EM  
EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS**

**Carla Weiss**

**CCSH**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2004**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
MBA – RH E MARKETING**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova o Artigo Científico do MBA

**O DESAFIO DE GERENCIAR CAPACIDADE E DEMANDA EM  
EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS**

Elaborado por  
**Carla Weiss**

Como requisito parcial para a obtenção do grau de  
**Especialista em RH e Marketing**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

Ms. Renato Rodrigues Dias  
Orientador / Presidente

---

Ms. Jorge de Ávila

---

Ms. Antonio C F Vale de Lemos

Santa Maria, julho de 2004

# **O DESAFIO DE GERENCIAR CAPACIDADE E DEMANDA EM EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS**

Autora: Carla Weiss\*

Orientador: Prof. Ms. Renato Dias\*\*

## **RESUMO EXECUTIVO**

O objetivo deste trabalho é buscar alternativas para a problemática gestão da capacidade e demanda em empresas prestadoras de serviços. Para tanto, foi desenvolvida uma ampla pesquisa bibliográfica com o intuito de amenizar e reduzir situações de excesso ou falta de capacidade que acarretam em perdas de receitas.

A forma como a capacidade é gerenciada vai determinar a rentabilidade ou não de um negócio. O gerenciamento da demanda e da capacidade é tarefa que procura equilibrar o dimensionamento de recursos (instalações, equipamentos, pessoas...) com o comportamento da demanda (variabilidade, sazonalidade, expectativas dos clientes).

Para empresas prestadoras de serviços, duas estratégias são as mais indicadas. A primeira consiste em perseguir a demanda e a segunda em adequar a demanda a capacidade.

Nesse artigo são oferecidos também, vários mecanismos de curto prazo que podem aproximar a capacidade da demanda e outros mecanismos que ajustam a demanda à capacidade existente.

## **Abstract**

The aim of this study is to find alternatives to the problematical capacity and demand management in rendering of services companies. Thus, a bibliographic research was done in order to reduce excess or lack of capacity that cause earning loss.

The way how the capacity is managed will determine if there will be or not a return. The demand and capacity management is the assignment that tries to balance the resources dimension (premises, equipments, peoples) with the demand variation. (Variability, seasonal aspects, customer's expectations)

Concerning rendering of services companies, two strategies are advisable. The former is following the demand and the latter is adjusting the demand to the capacity.

In this study, they are also offered some short-term mechanisms that can approach the demand capacity and other mechanisms that adjust the demand to the real capacity.

## INTRODUÇÃO

O setor de serviços vem aumentando sua importância em todos os países do mundo. Países que outrora tiveram sua economia baseada na atividade industrial, atualmente são os que mais criam empregos no terceiro setor.

Assim, grande parte dos empregos dos setores agrícola e industrial foi eliminada e a mão de obra em sua maioria, absorvida pelo setor de serviços.

Os grandes ganhos de produtividade na agricultura e na manufatura vieram da substituição do esforço humano pela tecnologia. Como a produtividade no terceiro setor é menor, é justamente por essa razão que o crescimento das oportunidades de emprego é tão grande. A tendência é a de que haverá cada vez mais pessoas trabalhando em locais onde será mais difícil implementar melhorias de produtividade..

Entretanto, a área de serviços, ainda apresenta grandes desafios porque está muito aquém do desejado e porque o grau de insatisfação por parte dos clientes é ainda muito elevado.

No Brasil, como em muitos outros países, os consumidores acostumaram-se com serviços de baixa qualidade no que concerne à prestação de um bom serviço, como na exigência pelo que é pago. Assim como ocorreram nos Estados Unidos e Europa, o atual ambiente de competição no Brasil vem demonstrando que o serviço de qualidade ao cliente assume papel de substancial importância na estratégia de sobrevivência das empresas.

A qualidade do serviço está relacionada com a habilidade de se minimizar as discrepâncias entre as expectativas e percepções dos clientes e seus fornecedores. A qualidade experimentada pelo cliente é criada no “momento da verdade” quando o prestador de serviço e o cliente encontram-se em interação face a face. A forma pela qual o cliente percebe os acontecimentos e circunstâncias, e como a pessoa que está entregando o momento da verdade lida com a interação, é que determina o ganho ou perda de credibilidade da empresa sob o ponto de vista do cliente.

Assim, aceitamos ser tratados por padrões acima do que esperamos, mas se o serviço for abaixo de nossas expectativas em alguns aspectos, imediatamente reagimos contra ele. É fácil aumentar expectativas, mas muito difícil reduzi-las. É

excessivamente perigoso criar expectativas que se provam impossíveis de ser atendidas.

Portanto, as organizações de serviços são mais sensíveis a qualidade de sua administração do que provavelmente qualquer outro tipo de organização. Lidam com o intangível, simultaneidade de produção e consumo, presença do cliente, incapacidade de estoque, demanda flutuante entre outras características.

Em virtude disso, a gestão de um sistema prestador é um dos principais desafios e cabe a administração identificar fatores críticos do sistema de serviços. Projetar maneiras de controlar e prevenir a ocorrência de erros e, quando estes aparecerem, dispor de mecanismos para evitar a insatisfação dos clientes. Além disso, os servidores devem tomar cuidado também para não cair na armadilha de acrescentar mais e mais periféricos (serviços adicionais) e tirar a atenção do desenvolvimento do serviço- núcleo, complicando o processo de prestação do serviço esperado e aumento de custos.

A operação cotidiana de um serviço é uma inconstante e sua manutenção é crucial para o sucesso. A impossibilidade de manter em estoque o produto final dos serviços cria um desafio gerencial de ajustar a oferta e demanda procurando diminuir o gap existente entre capacidade e demanda naqueles períodos em que a oferta supera a demanda ou naqueles em que a demanda supera a capacidade.

A falta de capacidade gera insatisfação dos clientes, má percepção sobre qualidade além de vendas perdidas.

Portanto, estudar a gestão da oferta e demanda em empresas prestadoras de serviços é uma questão bastante oportuna, principalmente em virtude do grau de importância que o terceiro setor vem assumindo na economia mundial, particularmente no Brasil.

Historicamente, atribuiu-se um certo desprezo a serviços, e ainda hoje, postula a crença de que a indústria requer mais competência. Nenhuma economia pode funcionar sem a infra-estrutura que os serviços proporcionam (transporte, comunicação, distribuição, financiamento, segurança, serviços estatais, saúde e educação). O setor de serviços não só facilita como torna possíveis as atividades de produção de bens no setor extrativista/agrícola como na manufatura.

Os serviços estão presentes na vida de cada cidadão. E à medida que os lares se enriquecem e alcançam o limite dos bens materiais desejados, se voltam para os serviços visando melhorar sua qualidade de vida e de chegar a níveis superiores de satisfação. É imperativo, e sem dúvida, reconhecer que os serviços não são atividades periféricas, mas sim parte integrante da sociedade.

Por tudo isso, esse artigo pretende oferecer idéias que possam surtir algum potencial de utilização a curto prazo em sistemas prestadores de serviços que enfrentam problemas de desequilíbrio entre oferta e demanda.

## 2. OS SERVIÇOS, TIPOLOGIA E SUAS CARACTERÍSTICAS

Para que seja possível realizar a análise desejada no desenrolar deste trabalho, antes será realizado um breve esclarecimento sobre a definição dos serviços, classificação pacote de serviços e atributos mais valorizados pelos clientes.

Serviços pode ser definido como:

“ Uma série de atividades que normalmente acontece durante as interações entre cliente e estrutura, recursos humanos, bens e sistemas do fornecedor, com fins de atender a uma necessidade do cliente. (Gronroos, 1999, p. 175).

Apesar de sua importância, o setor de serviços está mal-definido e indefinido em seus limites. Dentro da classificação tradicional, os serviços representam o setor terciário. Em seu núcleo estão lado a lado policiais e prostitutas, banqueiros e rodoviários, professores e cabeleireiros. No contexto atual, o modelo trissetorial perde muito do seu interesse porque implica em vício fundamental: ele supõe uma distinção clara entre produto agrícola, produto industrial e serviços. Isolar os três setores pode parecer muito artificial. Uma atividade pertence jamais totalmente a um único setor. Kotler (1999, pág 475), afirma que existem empresas onde a prestação de serviços é maior ou menor. Todas prestam algum serviço e sua execução pode estar ou não ligada a um produto físico. E para complementar a ideia Levitt (1999, p. 253), afirma que empresas com serviços predominantemente intangíveis tendem a adicionar tangíveis para ampliar o leque de benefícios aos consumidores, enquanto que, os serviços com predominância tangível, tendem a adicionar intangíveis com os mesmos propósitos como forma de gerar credibilidade.

Adicionar intangíveis aos produtos é o caso de muitas empresas do setor industrial que apostam nos serviços para se colocar em melhor posição competitiva. As empresas que reforçam a interação e a adequação de serviços às necessidades de seus clientes podem, assim, criar poderosas barreiras de entrada no seu mercado e justificar preços mais elevados.

Várias proposições de classificação foram elaboradas na literatura de serviços nos últimos vinte anos, e nenhuma delas alcançou o consenso entre os pesquisadores a ponto de ser amplamente adotada. A classificação aprimorada não permite

compreender melhor a especificidade dos serviços, tem-se simplesmente categorias de atividades mais homogêneas afirma Fitzsimons ( 2000, p. 198 ) .

Os próprios gerentes de serviços tem dificuldades para identificar seus produtos. Isso se deve em parte a natureza intangível dos serviços. A presença do cliente no processo cria uma preocupação com a experiência de utilização total do serviço. Essa utilização total do serviço se constitui de um pacote de mercadorias e serviços oferecidos em um ambiente com as seguintes características segundo Ganesi ( 1994, p 57).

1. Instalações de apoio- recursos físicos , instalações e equipamentos, necessários a prestação dos serviços;
2. Bens facilitadores – materiais que são consumidos, adquiridos ou fornecidos ao consumidor do serviço;
3. Serviço explícito- benefícios que são prontamente percebidos pelos sentidos e que são considerados características essenciais do serviço; e
4. Serviço implícito – benefícios psicológicos ou características acessórias ao serviço.

Além do pacote de serviços, gerentes têm outro desafio a ser enfrentado, segundo Ganesi (pág 91,1994) estar atentos aos atributos (a seguir) os mais valorizados pelos seus consumidores crescentes em nível de exigência:

- Competência e consistência
- Confiabilidade
- Velocidade de atendimento
- Custo
- Tangíveis
- Flexibilidade
- Credibilidade e segurança
- Acesso
- Atendimento e cortesia
- Compreensão e conhecimento do cliente

E para atender a esse pacote de exigências por parte dos consumidores, o prestador precisa ter capacidade. Ela pode ser definida como o “potencial produtivo de um

processo".O numero de entregas que podem ser feitas em um dia, o numero de pedidos que podem ser processados em uma hora ou o numero de atendimentos que um técnico pode fazer em uma semana são exemplos de medidas de capacidade.

A capacidade de operações de uma empresa fica determinada pelos recursos de que o sistema dispõe para desempenhar suas atividades. Ela afeta o desempenho da empresa pois tem impacto nos investimentos e nos custos operacionais.( Schmenner, 1999, pág 152 ).

Como a demanda é instável, pode variar bastante ao longo do dia, da semana, mês e também ao longo de um ano. É difícil lidar com as flutuações na demanda por serviços, porque a produção e o consumo ocorrem simultaneamente.

Como o serviço não pode ser estocado, a capacidade produtiva colocada disponível que não for utilizada (pela inexistência de demanda) é perdida. Esta característica não teria maiores conseqüências se a demanda por serviços fosse constante mas, infelizmente não é. Ao contrario, apresenta comportamento cíclico com grande variação entre picos e vales.

É possível que o prestador de serviços experimente períodos de ociosidade e períodos de falta de capacidade de atendimento, este ultimo, gerando insatisfação de clientes, má percepção e receita não-gerada.

Um assento vazio em um avião, uma vez encerrado o check-in do vôo, não pode ser estocado para um dia em que a demanda por aquele vôo supera a oferta de assentos. Um técnico que apenas tem três visitas programadas para um dia não pode estocar suas horas ociosas para um outro dia em que o numero de solicitações de serviço supere sua capacidade de atendimento.(Fitzsimmons, 2000, p.324 )

O parágrafo anterior ilustra a complexidade do gerenciamento da capacidade. O equilíbrio entre oferta e demanda quase nunca é alcançado.

Todavia, esse artigo objetiva apresentar estratégias disponíveis e alguns mecanismos para, no curto prazo tentar aproximar capacidade e demanda reduzindo assim situações de excesso ou falta de oferta.

### **3. ESTRATÉGIAS PARA A GESTÃO DA CAPACIDADE EM SERVIÇOS**

Existem duas estratégias básicas para gerenciar a capacidade em serviços: A primeira consiste em perseguir a demanda. Se a demanda sobe, a capacidade sobe, se a demanda diminui, a capacidade também diminui. Utilizada para serviços onde a sazonalidade é acentuada ou a flutuação da demanda é muito intensa e imprevisível. A segunda estratégia consiste em fixar a capacidade em um nível capaz de atender um determinado percentual da demanda máxima esperada. Para uma companhia aérea, a capacidade de utilização ótima situa-se provavelmente em volta de 80%. Acima disso o serviço deteriora, há menos espaço por passageiro e os funcionários se vêem com excesso de trabalho.

Como todo serviço é constituído de processos, é possível que para determinado processo seja indicada a utilização da estratégia de acompanhamento da demanda e, para outro, o mais viável seja fixar a capacidade.

Se a decisão é ter capacidade para atender o pico de demanda, isso significa assumir os custos de ociosidade nos períodos de demanda normal. Esta decisão pode ser justificada quando as margens obtidas por ocasião da demanda máxima compensam o custo de baixa utilização nos períodos normais. (Fitzsimmons, 2000, p. 276, 2000).

Para isso é preciso ter bom conhecimento sobre a estrutura dos custos de servir e sobre as reações dos clientes dos diversos segmentos que a empresa atende.

#### **3.1 Mecanismos para trabalhar a capacidade e perseguir a demanda**

1. Programação de turnos: os turnos devem ser alocados de modo a se adequarem ao perfil de demanda máxima. O conjunto de possibilidades de turnos é definido por leis estaduais e federais, acordos sindicais e políticas das empresas. O resultado é uma lista de turnos necessários para atender a previsão de demanda, bem como uma programação de períodos de almoço e de descanso durante estes turnos.

2. Utilização da programação diária de turnos de trabalho: com a programação cuidadosa dos turnos de trabalho durante o dia, o perfil da oferta de serviços pode se ajustar aproximadamente à demanda. A demanda diária pode ser prevista em intervalos, por exemplo, de uma hora, sendo necessário considerar as variações semanais e de finais de semana (se for o caso), como os ajustes sazonais.
3. Utilização de empregados de jornada parcial: a contratação temporária de mão de obra parcial pode ser uma opção quando os picos de demanda ocorrem de uma forma previsível e consistente. Nesses casos, a empresa mantém funcionários em tempo integral operando durante as horas de baixa demanda e contrata funcionários para trabalhar em curtos períodos do dia para atender os horários de pico. Restaurantes nos horários de refeições e dias de pagamento em bancos são bons exemplos.
4. Aumento da participação do cliente: o cliente como co-produtor durante a prestação de serviços pode aumentar a capacidade do sistema, e para tal, ele precisa ser bem informado para que possa executar a atividade que lhe cabe recebendo por isso algum benefício como desconto ou agilização do processo.
5. Estender ou redistribuir horários de atendimento: para poder atender a demanda sem expandir a capacidade física, pode-se ajustar o horário de funcionamento.
6. Empregados multifuncionais: empregados capazes de executar tarefas diversas podem ser realocados no sistema, permitindo que um pico de demanda por uma determinada atividade seja mais facilmente atendido. Além disso, esta estratégia diminui a monotonia da função e aumenta o conhecimento e o envolvimento do empregado com o processo.
7. Criação da capacidade ajustável; a capacidade dos períodos de pico pode ser expandida pela utilização efetiva dos horários de folga. A realização de tarefas de suporte durante os períodos de baixa demanda permite que os funcionários concentrem-se nas tarefas essenciais durante os períodos de maior movimento

8. Capacidade compartilhada: quando há necessidade de aquisição de equipamentos caros cuja capacidade é superior à necessidade pode buscar-se a idéia de compartilhar o uso com outras empresas. Empresas de aviação utilizam em comum rampas de acesso, porta de embarque, assentos em determinados vôos e até mesmo aviões.
9. O uso de tecnologia para economizar tempo: pode significativamente aumentar a eficiência das instalações e aumentar a capacidade do sistema. Os códigos de barra, cartões de crédito e os softwares são bons exemplos de economia de tempo.
10. Pré-processamento de pedidos: a natureza de alguns serviços permite a execução de certas tarefas antes que o serviço seja realmente executado, permitindo enfrentar as horas de pico. O pré-processamento da informação reduz o tempo de serviço. Hotéis com banco de dados do cliente agilizam e aumentam a capacidade de produção.
11. Padronizar as operações em determinados períodos eliminando inclusive certas atividades: semelhante a uma fábrica onde a máquina-gargalo determina quanto a fábrica pode produzir, a operação de serviços depende de quanto ela pode produzir durante os períodos de pico. Nessa ocasião a queda da eficiência traduz-se em receita perdida. Por esse motivo, é recomendável que as empresas façam um estudo das atividades que mais consomem capacidade a fim de verificar oportunidades de padronizá-las e ou investir recursos localizados para aumentar a capacidade do sistema.

### **3.2 Mecanismos para ajustar a demanda à capacidade**

1. Reservas, agendamentos e “overbooking” : a demanda pode ser gerida pela introdução de um sistema de reservas. Há reservas para viagens de avião, hotéis, médicos, restaurantes, particularmente quando há uma tendência de limitação de oferta. As reservas , além de garantir a utilização plena do serviço, podem ser usadas para segmentar a demanda e assim obter mais

receita do cliente que deseja um lugar melhor, um serviço melhor e mais rápido.

As reservas atuam também no sentido de regular a chegada de demanda e reduzir sua variabilidade acarretando em aumento da capacidade efetiva. O sistema de reservas é um mecanismo eficiente e geralmente visto pelos consumidores como razoáveis e justificáveis particularmente quando a fila segue a regra do primeiro a chegar, primeiro a ser atendido, ou de um esquema de racionamento no qual aqueles que pagam mais são atendidos primeiro. Entretanto, os sistemas de reservas exigem efetivamente a ação antecipada e não-espontânea da parte dos clientes, não sendo adequados a todos os serviços como em operações de varejo.

Muitas vezes, os sistemas de reservas coexistem com sistemas de atendimento por ordem de chegada (hotéis, transportes, restaurantes). Isso ocorre com serviços que costumam ter excesso de capacidade para não recusar negócios imprevistos.

As reservas beneficiam também os clientes reduzindo a espera e garantindo a disponibilidade dos serviços. Entretanto, problemas podem surgir quando clientes desistem das reservas. Geralmente aos clientes não é exigida a responsabilidade financeira pelo cancelamento das reservas. Nas empresas de transporte aéreo de passageiros, as reservas não utilizadas resultavam em assentos vazios, a menos que a companhia fosse notificada dos cancelamentos com antecedência. Para contrabalançar os vôos com assentos vazios, devido ao não comparecimento, as companhias aéreas adotaram a estratégia de overbooking (reservas maiores que a capacidade). Por aceitarem mais reservas do que a disponibilidade de assentos, elas previnem-se contra o alto número de não comparecimentos. Mas, se as mesmas aceitarem mais reservas do que a disponibilidade de assentos, o risco de deixarem passageiros sem seus vôos irá aumentar. Nesse caso, a administração federal de aviação impõe as companhias que reembolsem aos passageiros prejudicados e a responsabilidade de realocação dos mesmos nos próximos vôos. Hotéis costumam colocar seus hóspedes com reservas não-atendidas em hotéis próximos de qualidade idêntica, sem despesas para

os mesmos. Portanto, a adoção desta estratégia requer treinamento do pessoal da linha de frente que tem impacto importante na experiência do cliente.

2. Gestão da renda: estritamente ligada ao sistema de reservas, muito utilizada pelas companhias aéreas. Visa maximizar a receita. Devido à natureza perecível dos assentos das aeronaves, oferecer descontos nas passagens para lotar a aeronave torna-se atrativo. O gerenciamento da rentabilidade procura alocar a capacidade fixa de assentos de forma que esta atenda a demanda potencial dos vários segmentos de mercado (classe econômica, turista, super-econômica) da maneira mais lucrativa. Os hotéis podem fazer o mesmo, oferecendo algumas diárias com desconto para grupos que façam reservas antecipadas e garantam a ocupação de um determinado número de quartos. Empresas que são clientes regulares podem ter de pagar diárias um pouco mais altas. Já a diária cheia é paga pelo hospede em trânsito e o hotel tenta manter alguns quartos disponíveis para tais hospedes porque eles pagam diárias mais altas.

Na prática, a maioria dos hotéis e companhias aéreas criam uma curva de limiar baseada em padrões históricos de demanda ao longo do tempo. Se a demanda estiver significativamente mais alta que a passada, fecham-se uma ou duas classes de tarifas mais baixas, obrigando a demanda a passar para classes de tarifas mais altas. Se a demanda estiver significativamente mais baixa que a passada, as classes de tarifas mais baixas permanecem abertas ou são ampliadas.

A gestão da renda requer um sistema de controle preciso e pontual para que o pessoal de vendas disponha dos melhores e mais atualizados dados sobre a demanda e de informação sobre quais classes de tarifas permanecem abertas e quais estão lotadas ou foram fechadas.

3. Triagem: a triagem é outro mecanismo que gera demanda direta. É um conceito originalmente médico, denotando a avaliação da gravidade dos casos dos pacientes e a decisão das prioridades de tratamento. No setor de

serviços, os mecanismos de triagem podem servir para segmentar demandas de diferentes tipos e dirigi-las para diferentes processos de serviços. Isso reduz a variação que atinge qualquer processo de serviços e permite que alguns clientes sejam atendidos mais rapidamente. Se for possível identificar as necessidades específicas do cliente logo no início do processo e encaminhar aquele cliente a uma rota específica dentro do processo de serviços, as áreas de satisfação do cliente, tempo e produtividade tenderão a sair ganhando.

Portanto, a capacidade de se reagir bem em períodos de pico decorre da capacidade do processo de manter as coisas simples, em que determinadas categorias de demanda são administradas de formas diferentes das outras.

4. Políticas de preço: gerentes podem valer-se do procedimento de empregar esquemas diferenciais de preços para desviar a demanda dos períodos de pico para os de demanda moderada. Quando se quiser diminuir os picos de demanda, ou aumentos de preços nos períodos de pico e a baixa nos períodos de pouco movimento podem fazer maravilhas para equilibrar a demanda e as exigências do processo de serviços. As companhias telefônicas oferecem tarifas reduzidas no final de tarde, a noite e em finais de semana. Os cinemas oferecem matines a preços especiais, diárias em hotéis em baixa temporada. Essa é uma prática comum e a mais utilizada sendo sua lista interminável.

5. Desenvolvimento de novos serviços ou de serviços complementares aos serviços existentes: muitos gerentes de serviços procuram buscar alternativas para aumentar o volume de negócios durante os períodos de pouca demanda, especialmente quando instalações e equipamentos apresentam uma estrutura de custo fixo alto e custo variável baixo.

Os restaurantes descobriram os benefícios dos serviços complementares pela inclusão de um bar para que os clientes possam esperar durante os períodos de maior ocupação. Além de aumentar a lucratividade do restaurante, acalmar os clientes ansiosos. Os postos de combustíveis incluíram lojas de conveniência com refeições tipo fast-food. A introdução de serviços

complementares aos serviços existentes pode ser uma forma mais harmoniosa de ocupar possíveis ociosidades do sistema quando a demanda pelos serviços principais é baixa. É preciso ter cuidado com a introdução desses serviços extras de modo a não afetar o funcionamento das operações existentes. A perda de foco pode comprometer a qualidade dos serviços originais.

Os serviços complementares devem representar atividades afins, sem exigir novas competências nem substanciais investimentos.

6. Treinamento dos clientes: o cliente precisa ser treinado para assumir papel novo, e talvez mais independente, como participante ativo no processo do serviço. Tradicionalmente o provedor mantinha o cliente na ignorância e, em consequência, como dependente total de seu serviço.

A medida que os serviços se tornam mais especializados, o cliente também precisa assumir uma função de diagnóstico. Um cliente informado também pode proporcionar um controle de qualidade, que tem sido quase inexistente nos serviços. O aumento da produtividade dos serviços pode depender de um cliente informado e autoconfiante. Bancos com caixa eletrônico e operações pela internet, por exemplo.

7. Armazenar a demanda: ocorre quando a demanda excede a capacidade existente do servidor e quando as chegadas de clientes ocorrem em tempos variados e os tempos de atendimento também variam. A espera do cliente contribui para a produtividade permitindo uma maior utilização da capacidade. Entretanto, é uma estratégia perigosa. Os clientes são cada vez mais exigentes, querem o serviço no momento em que eles determinam e não no momento em que a empresa está disposta a prestá-lo.

Utilizar o tempo de espera dos clientes como uma entrada para o processo do serviço pode ser criticado a medida que cada cliente dá, ao respectivo tempo, valor diferente. As pessoas esperam respostas mais rápidas e ninguém tem mais tempo.

O gerenciamento das filas é um desafio constante para gerentes de serviços. A espera é inevitável, faz parte da vida de todos nós, podendo envolver uma quantidade incrível de tempo. A espera em semáforos, pelo ônibus, pela refeição, pelo elevador, no caixa do supermercado são exemplos típicos do dia a dia. O ato de esperar tem impacto desproporcionalmente alto nos clientes. A espera pode destruir uma experiência de serviço que, senão, seria perfeita.

O desafio da organização é óbvio: preencher esse tempo de uma maneira positiva. Cadeiras confortáveis e uma pintura recente e a mobília de uma área podem afetar indiretamente a percepção de espera. A estratégia de instalar espelhos próximos a elevadores permite que as pessoas ocupem seu tempo verificando suas roupas e furtivamente observando os outros que também esperam. Os serviços podem também tornar os tempos de espera produtivos e prazerosos (material para ler, televisão, entretenimento ao vivo, cartazes, obras de arte, brinquedos para ocupar crianças, balas e térmicas de café).

Uma outra estratégia simples para evitar violações da política da fila é o FIFO, primeiro a chegar, primeiro a ser atendido (o sistema do pegue um número).

A fila única é muito utilizada em bancos, correios e check-in de companhias aéreas quando da existência de múltiplos servidores.

Outros serviços podem ser conduzidos por ordem de prioridade, como o caso do serviço da polícia e também por tratamento diferenciado para clientes especiais que deve ser muito bem separada da fila de serviço regular.

Disfarçar a fila é outra estratégia utilizada por restaurantes e em parques de diversões. As empresas de serviços, na realidade, estão estocando clientes para aumentar a eficiência total do processo.

## 6. CONCLUSÃO

O presente estudo buscou identificar estratégias e mecanismos disponíveis para amenizar a problemática e desafiante gestão da capacidade e da demanda em empresas prestadoras de serviços. O gerenciamento das operações de serviços sofre implicações devido a características diferenciadoras como: a intangibilidade, a simultaneidade de produção e consumo, a participação do cliente, a impossibilidade de manter em estoque, o grau de interação com o cliente entre outros

Para muitos especialistas em temas de serviços, a forma como a capacidade é gerenciada pode determinar se um negócio é rentável ou não. Isso porque o dimensionamento da capacidade afeta o desempenho da empresa, pois tem impacto nos investimentos e nos custos operacionais.

Duas estratégias foram encontradas como as mais adequadas para esses tipos de organizações. A primeira consiste em perseguir a demanda, utilizada para serviços onde a sazonalidade é acentuada ou a flutuação da demanda é muito intensa e imprevisível. A segunda consiste em fixar a capacidade em um nível capaz de atender um determinado percentual da demanda máxima esperada sendo que acima disso o serviço se deteriora. Para tal, podem ser utilizados métodos como os citados no artigo para trabalhar a demanda procurando ajustá-la a capacidade.

Cabe ressaltar também que a adoção de um ou mais mecanismos dos dois conjuntos apresentados podem ser aplicados simultaneamente, possivelmente com maior eficácia do que adotados separadamente. A efeito de apresentação e para facilitar, foram divididos em dois conjuntos.

As duas estratégias têm vantagens e desvantagens. Nem todos os mecanismos apresentados têm aplicação em todo tipo de serviço. Dependendo do serviço, algumas alternativas são mais aplicáveis do que outras. Cabe a gerência ter bom conhecimento sobre a estrutura dos custos de servir e sobre as reações dos clientes dos diversos segmentos que a empresa atende.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- BERRY, Leonard L. **Marketing de serviços**. São Paulo: Maltese, 1995.
- FTZSIMMONS, James. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIANESI, Irineu G. N. **Administração de operações em serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de serviços**. São Paulo : Atlas, 1991.
- LEVITT, Theodore. **Marketing para desenvolvimento de negócios**. São Paulo: Cultrix, 1974.
- NORMANN, Richard. **Administração de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- SCHMENNER, Roger W. **Administração de operações em serviços**. São Paulo: Futura, 1999.
- TEBOUL, James. **A era dos serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.