

## GESTÃO ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS EM UMA MICROEMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS

Melina Andrea Fernandes Leal de Almeida<sup>1</sup>  
Diego Augusto de Jesus Pacheco<sup>2</sup>

### Resumo

Devido ao permanente crescimento da concorrência no mercado entre as microempresas, este trabalho de aspecto aborda o impacto da gestão estratégica de operações de serviços em uma microempresa prestadora de serviço que atua no ramo automotivo. O objetivo desse estudo foi identificar, explicar e analisar os elementos que dificultam e facilitam o processo da operação, especialmente quando o principal administrador é o proprietário do negócio. O ponto primordial desta pesquisa é ponderar o processo de desempenho e importância para incentivá-lo a ajustar o que for necessário e manter o método apropriado que aproximam os consumidores e fidelizam os clientes. Esse tema possui diferentes aspectos devido ao conteúdo abordado, à medida que não há um paralelo ao negócio de manufatura, que modifica a matéria prima em bens. O que se denota em relação à empresa analisada é a utilização do conhecimento prático adquirido nas funções exercidas quando o empresário era funcionário de empresas automotivas. Ainda assim, a microempresa deveria observar as tendências do mercado para não se estagnar e acabar perdendo seu prestígio para a concorrência. Existem ferramentas como da matriz de importância x desempenho de Slack (2002), que ajudam a diagnosticar os

---

*Recebimento: 31/12/2014 - Aceite: 7/12/2014*

<sup>1</sup> Departamento de Administração. Complexo de Ensino Superior de Cachoeirinha - Cesuca. Email: melina\_ndrea@hotmail.com

<sup>2</sup> Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção - PPGEP/UFRGS. Departamento de Engenharia de Produção e Transporte. Av. Osvaldo Aranha 99, 5º. andar, CEP 90.035-190, Porto Alegre, RS, Brasil. Fone: (51) 3308-3491 Fax: (51) 3308-4007. Email: diego.pacheco@producao.ufrgs.br

critérios competitivos e avaliar o desempenho perante a concorrência. A metodologia para a realização da pesquisa consistiu inicialmente no envio de dois questionários. O primeiro questionário avaliou os critérios competitivos importantes para os clientes. O segundo questionário foi enviado proprietário da empresa e aos clientes mais fiéis da empresa para avaliar o desempenho da empresa nos critérios de desempenho. Logo após, cruzaram-se os dados por meio da matriz de Slack (2002). A ferramenta de gestão permitiu diagnosticar que seis critérios competitivos precisam de uma readequação através de um plano de ação.

**Palavras-chave:** microempresa; gestão; estratégia; serviços; competitivo

## **STRATEGIC MANAGEMENT OF SERVICES ON A MICROENTERPRISES OF SERVICES PROVIDER**

### **Abstract**

Due the permanent growing competition in the market of microenterprises, this document of scientific aspect addresses the impact of strategic management of service operations in microenterprise services provider that operates in the automotive industry. The purpose of the study is to identify, explain and analyze the elements that hinder and facilitate the process of the operation, as the main administrator of the business is the owner. Remembering that this theme has different aspects to the referenced content of service, because there is no a parallel with the manufacturing business, that changes the raw materials into goods made in large scale. What is denoted in relation to the owner is the use of practical knowledge obtained in functions performed as employed of automotive companies, but he has to follow the market trends to not stagnate and missing the prestige of microenterprise and your competitors. Then, there are tools such as the Matrix of Slack (2002) that assist to diagnose the competitive criteria and evaluate performance of competitors. Initially the questionnaires were sent, the competitive criteria were sent to the no customers, but the questions about performance criteria were sent to the owner and faithful customers. After that the database was crossed and through the matrix were diagnosed six types of competitive criteria which needed a rearrangement, in a which used a strategic action plan, with the aim of incentive the owner to keep

what is appropriate that make faithful customers, but adjust what is necessary so the new consumers get closer.

**Keywords:** microenterprise; services; management; strategy; criteria

## Introdução

Um aspecto particular que algumas microempresas possuem é o papel prevaletente de ter só um indivíduo como mentor no negócio, ou seja, o dono, patrão ou proprietário. Esse é quem decide as políticas de desenvolvimento e sobrevivência do negócio. Com isso, na visão de Fonseca (2004, p.3), a cultura de agir e definir estratégias individualmente é um facilitador para a mortalidade das empresas e um limitante para o sucesso. Conforme Tondolo et al. (2013, p. 29), o empresário pode encontrar dificuldades nesse ambiente de incertezas estratégicas como agir sem saber o que fazer e quando estará preparado para aplicar as adequadas estratégias no segmento que está inserido no mercado.

De acordo com Albrecht (2003, p. 182), para mudar esse cenário, o proprietário deve compreender quem é, de que forma vai competir e, sobretudo, por que sua microempresa é importante no mercado. A maioria dos microempresários prestadores de serviços, por terem baixa escolaridade, presume não necessitar de uma gestão estratégica, porque deduzem ser complexa e servir para as empresas de maior porte, uma vez que já estão estabilizadas no mercado.

Nesse contexto, as microempresas possuem algumas dificuldades para avaliarem o desempenho do seu negócio em relação às práticas de gestão, devido ao fato do mercado estar globalizado e competitivo. Portanto, torna-se necessário buscar alternativas para a melhoria da competitividade. Ocorre o interesse em usar a gestão de operações estratégicas de serviços, em uma microempresa prestadora de serviços do ramo automotivo, porque inclui formas de aperfeiçoamento e implantação de sistemas associado a pessoas, materiais, dados, equipamentos e energia, para oferecer a prestação de serviços de uma forma mais competitiva.

À vista disso, surge o seguinte questionamento: como a gestão de operações estratégicas de serviços pode contribuir na competitividade de uma microempresa prestadora de serviços no ramo automotivo? De acordo com Oliveira e Perez (2012, p. 113), os administradores necessitam de informações confiáveis e rápidas, que possibilitem ter tomadas de decisão corretas, no intuito de alcançar as metas traçadas e superar a expectativa dos resultados delimitados de um negócio. Na visão de Drucker (2001, p. 89) a função real da administração é de transformar a informação em conhecimento e saber aplicá-la por meio da atuação. Por isso, toda e qualquer proposta de ação, operação de bens e serviços, passam necessariamente pelo conhecimento e entendimento dos processos que a empresa adota ou adotará.

Para auxiliar na compreensão sobre o tema adotado, os objetivos específicos são: fazer a revisão da literatura sobre gestão estratégica de serviços e microempresas; comparar e analisar as teorias acadêmicas com realidade da microempresa abordada; propor ações estratégicas de serviço caso seja necessário arrumar, após a avaliação do resultado das ações no contexto da microempresa. Isso ocorrerá por meio de uma pesquisa qualitativa aplicada, exploratória, bibliográfica, investigativa, por meio da coleta de dados para o estudo de caso no ramo automotivo.

Neste artigo, são discutidos alguns temas como a circunstância das microempresas na economia brasileira, estratégias operações de serviços, modelos de estratégias de serviço, projetos de serviços e dimensões competitivas, quadros, figuras e fórmulas. As microempresas brasileiras estão deixando de ser coadjuvantes e tornando-se grandes autoras no aumento de carteiras assinadas e consumo dos incentivos do Governo. Porém, Palmeira, Rocha e Brito (2011, p.2) dizem que esse incremento une-se à falta de planejamento, estratégia na gestão empreendedora, que por consequência deixa nossa taxa de mortalidade empresarial em 27% já no primeiro ano de atividade; e apenas duas a cada cem sobrevivem após cinco anos. No Brasil, o microempreendedor, na maioria das vezes, é taxado como empreendedor desprovido de capital financeiro, com isso segundo Spínola (2012, p.8) governo federal vem elaborando princípios para excitar a concepção dessas empresas, tentando reduzir a informalidade no país. Desta forma (ROCHA, 2008, p. 6), diz que o governo federal vem tentando fomentar esse segmento em virtude de ser a microempresa uma das formas de desenvolvimento socioeconômico bastante eficiente, a fim de que consiga sobreviver no mercado.

Conforme Albrecht (2003, p. 182) uma estratégia eficaz de serviço atende aos seguintes requisitos: (i) é não trivial; tem peso. Deve ser mais do que simplesmente uma declaração vazia ou um “slogan”; (ii) deve ser razoavelmente concreta e orientada para a ação; deve transmitir um conceito ou uma missão que os membros da organização possam compreender e de algum modo pôr em prática; (iii) deve oferecer ou estar relacionada a uma premissa crítica de benefício que seja importante para o cliente. Deve dizer respeito a algo pelo qual o cliente está disposto a pagar; (iv) de algum modo, deve diferenciar a organização de seus concorrentes aos olhos do cliente; (v) se possível, deve ser simples, inequívoca, fácil de expressar e fácil de explicar ao cliente.

Os critérios de classificação quantitativa dessas empresas, de acordo com, principalmente se baseiam no faturamento anual das mesmas (FONSECA, 2004). Esse critério é utilizado para efeito de impostos, solicitações de financiamentos, e para requerer escriturações contábeis. No

quadro a seguir está resumida a identificação do porte das empresas segundo o BNDES:

**Quadro 1:** Nível de faturamento adotado pelo BNDES de porte de empresas

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES (2010).

Conforme o BNDES entende-se por receita operacional bruta anual a receita recebida no ano-calendário com: (i) produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria; (ii) o preço dos serviços prestados; e o resultado nas operações em conta alheia (para operações do produto [BNDES Finame](#), não devem ser incluídas, no cálculo deste resultado, as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos). Uma das prioridades do BNDES é dar suporte às micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) do Brasil, devido ao papel importante na formação de empregos e causar renda no país. Investir em empresas de menor porte, pessoas físicas empreendedoras e nas empresas familiares ajudam a fortalecer a economia. Toda empresa tem a necessidade de crescimento e um dos fatores decisivos para o insucesso ou sucesso, é buscar no mercado informações diferenciadas para seu produto (ALBRECHT, 2003). Empresas do segmento automotivo possuem seus serviços associados a distintos fatores internos e externos, tais como: concorrentes, sazonalidade e economia do país. De acordo com Silva e Nunes (2012, p. 2) as principais dificuldades encontradas pelas micro e pequenas empresas relacionam-se 80% com questões de naturezas estratégicas e apenas 20% a insuficiência de recursos. Contudo, alguns empresários possuem certo anseio de explicitar a estratégia da empresa em razão de temer que ela seja imitada pela concorrência (PIOVEZAN et al., 2008).

## Referencial teórico

### Estratégias de serviços em microempresas

O empreendedorismo está surgindo com o reconhecimento da possível importância da influência, por meio do comportamento individual sobre o processo de formação e implantação de estratégia nas microempresas. Então um negócio bem sucedido é uma função não apenas de características pessoais, mas também de fazer boas escolhas sobre o que a empresa irá fazer (BATEMAN, 2006, p. 235).

A estratégia do serviço é definida segundo como o conjunto de planos e políticas pelo qual a organização de serviços visa atender seus objetivos (JOHNSTON; CLARK, 2012, p. 478). Por isso, as microempresas precisam ser cautelosas com as estratégias, para não projetar decisões e atividades desalinhadas e incoerentes. Entretanto, na maioria das vezes, algumas preferem somente conservar sua posição no mercado, não almejando obter vantagem competitiva sobre o oponente. Porém, outras desejam garantir que estão precavidas da variação do segmento em que atuam, para que possam manter focadas no objetivo delimitado da empresa. Ainda de acordo com Johnston e Clark (2012), há cinco princípios que abrangem uma estratégia:

**Quadro 2:** Princípios da estratégia de operações de serviços

Princípios	Princípio da Estratégia
Objetivos corporativos	Fornecem metas para a estratégia. Se uma estratégia for composta de planos ou políticas para atender aos objetivos, há necessidade de uma declaração dos mesmos. Em parte, fornecem a motivação para a mudança, mas também definem sua dimensão e velocidade. Tal declaração é uma etapa importante para tornar a mudança “pública”, e de modo que os funcionários fiquem conscientes do que é esperado deles. Em essência, os objetivos estabelecem os parâmetros para a mudança.
Ambiente	Todas as organizações operam em contexto, esse ambiente precisa ser entendido para se avaliar não apenas as oportunidades que podem ser aproveitadas, mas também a provável resposta de outras organizações e a reação dos clientes à mudança.
Conceito	O conceito de serviço identifica a natureza proposta do negócio, o serviço em mente que a organização deseja criar. Isso ajuda a focar o valor que pode fornecer aos clientes.
Objetivo de desempenho	Fornecem meios pelos quais uma estratégia é traduzida em linguagem operacional, definindo as prioridades da operação. Aliados ao conceito de serviço especificam a tarefa da operação.
Operação	Pessoas processos, estrutura, sistemas de mensuração do desempenho, cadeias de suprimento etc. – pode ter que ser desenvolvida e alterada para a implementação da estratégia. A operação também pode fornecer o ímpeto para a mudança mediante sua capacitação física real ou potencial.

Fonte: Johnston e Clark (2012).

A estratégia de serviços, às vezes, passa por uma necessidade de adequação, tendo em vista as decisões gerenciais da operação que são influenciadas pela natureza do produto, e dos serviços que são fundamentalmente diferentes da manufatura. Na opinião de Santos e Gohr (2007) passa a existir à conveniência de um processo de formulação em estratégia de operações de serviços, que seja adequado às características dos serviços. Essas características são de certa forma distinta à de manufatura, conforme Santos (2006, p.40): (i) intangibilidade. Os serviços são intangíveis por natureza, ou seja, eles não podem ser tocados ou possuídos pelo cliente como os bens manufaturados; (ii) produção e consumo simultâneos. A produção do serviço acontece ao mesmo tempo em que ocorre o consumo; (iii) participação do cliente: o cliente participa do

processo de produção do serviço, podendo não somente atuar passivamente, mas também como coprodutor.

O mercado coloca cada vez mais condições para que as empresas, independentemente do tipo de porte, possuam concorrências acirradas. Logo, as microempresas precisam tomar atitudes que ressaltem o seu diferencial competitivo, até mesmo perante as grandes empresas que atuam no seu ramo. O fato é que, quase todas as empresas fornecem um conjunto de bens e serviços, procedendo em um “pacote” apresentado ao cliente.

Quando satisfeito, o realiza a compra de um bem, produto ou serviço. Por outro lado, quando insatisfeito com o bem, serviço ou produto coma percepção da não conformidade posteriormente a sua experimentação, o cliente queixa-se ou rejeita a dar seguimento na utilização dos produtos, bens e serviços. Propor estratégias para controlar esta realidade pode ser um meio para melhorar a qualidade no que diz respeito ao cliente (DIAS et al., 2011). É possível perceber entre autores conhecidos como Garvin (1992) e Slack (1993) uma certa afinidade de propostas, constituindo maneiras de operacionalização das estratégias definidas. De acordo Gianesi e Corrêa (1994, p. 103), operações de serviços possuem os seguintes critérios competitivos:

### Quadro 3: Critérios competitivos para operações de serviços

<b>Critérios</b>	<b>Significado</b>
Consistência	Conformidade em experiência anterior, ausência de variabilidade no resultado do processo.
Competência	Habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as necessidades “técnicas” dos consumidores.
Velocidade no Atendimento	Prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera (real ou percebido).
Atendimento/atmosfera	Atenção personalizada ao cliente; boa comunicação; cortesia; ambiente.
Flexibilidade	Ser capaz de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos.
Credibilidade/Segurança	Baixa percepção de risco; habilidade de transmitir confiança.
Acesso	Facilidade de contato e acesso; localização conveniente; horas de operação.
Tangíveis	Qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores).
Custo	Fornecer serviço de baixo custo.

Fonte: Gianesi e Corrêa (1994, p. 103)

Portanto, podem ser entendidas as dimensões competitivas como a forma na qual as organizações realmente programam suas estratégias. Assim, ao ser comparado com o modelo proposto por Mintzberg (2000, p. 82) as dimensões competitivas podem ser relacionadas com a estratégia realizada. Para conhecer a satisfação dos clientes em relação ao serviço, bem ou produto, é preciso uma formulação de estratégia de mercado focalizada, por meio da priorização de critérios acolhidos pela gestão de operação de serviços, a fim de que não proporcionem conflitos entre si. Se houver necessidade, elabora-se para cada segmento uma estratégia, com o propósito de definir um plano de ação para conseguir o desempenho almejado. Dessa forma, primeiramente averigua-se o desempenho dos concorrentes e da própria empresa nos critérios competitivos, utilizando-se da escala conforme Gianesi e Corrêa (1994).

**Quadro 3:** Escala de 9 pontos para a classificação dos critérios competitivos

<b>Pontos</b>	<b>Classificação dos critérios competitivos</b>
<b>Critérios ganhadores de pedidos</b>	
1	Proporciona vantagem crucial junto ao cliente – é o principal impulso da competitividade.
2	Proporciona importante vantagem junto ao cliente – é sempre considerado
3	Proporciona vantagem útil a maioria dos clientes - normalmente considerada
<b>Critérios qualificadores</b>	
4	Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor.
5	Precisa estar em torno da média do setor.
6	Precisa estar a pouca distância da média do setor.
<b>Critérios pouco relevantes</b>	
7	Normalmente, não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se mais importante no futuro.
8	Muito raramente é considerado pelos clientes.
9	Nunca é considerado pelos clientes.

Fonte: Gianesi e Corrêa (1994, p. 114)

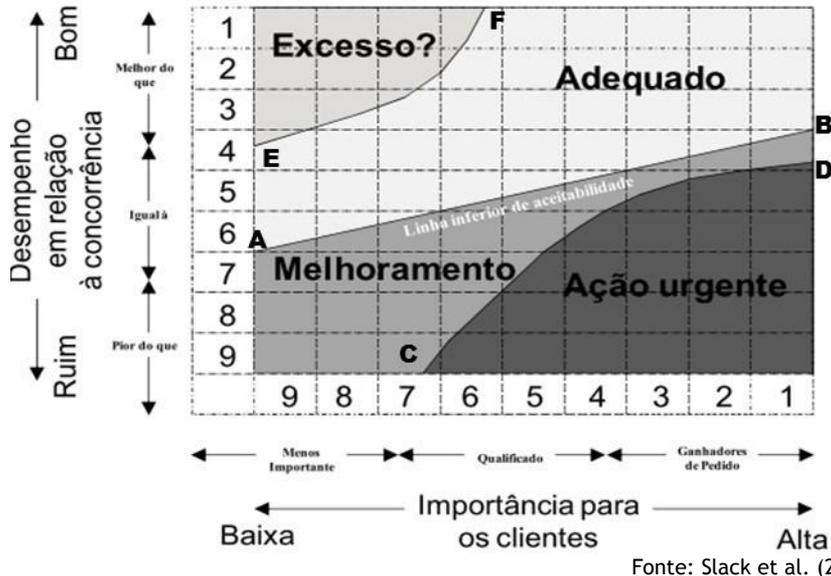
**Quadro 5:** Escala de 9 pontos para avaliar o desempenho dos objetivos estratégicos frente à concorrência

<b>Pontos</b>	<b>Desempenho dos objetivos estratégicos frente à concorrência</b>
<b>Melhor do que a concorrência</b>	
1	Consistente e consideravelmente melhor do que nosso melhor concorrente
2	Consistente e claramente melhor do que nosso melhor concorrente
3	Consistente e marginalmente melhor do que nosso melhor concorrente
<b>Igual à concorrência</b>	
4	Com frequência marginalmente melhor do que nosso melhor concorrente
5	Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes
6	Com frequência a uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes
<b>Pior que a concorrência</b>	
7	Usual e marginalmente pior do que a maioria de nossos principais concorrentes
8	Usualmente pior do que maioria de nossos concorrentes
9	Consistentemente pior do que a maioria de nossos concorrentes

Fonte: Giansi e Corrêa (1994, p. 118).

Para ajudar uma microempresa a verificar como está a prestação de seus serviços, bens ou produtos, pode-se utilizar uma ferramenta de gestão, no intuito de analisar sua atuação no mercado, e por meio disso melhorar estratégia perante os concorrentes. Uma das ferramentas conhecidas na gestão de operações de serviços é a matriz de desempenho, que de acordo com Eidit et al. (2007, p. 52) o cruzamento das duas dimensões - importância dos critérios competitivos para os clientes e desempenho nos critérios comparado à concorrência - permite identificar regiões específicas na matriz importância x desempenho, conforme mostrado na figura a seguir.

Figura 1: Matriz de desempenho



Fonte: Slack et al. (2002).

Faz-se a seguinte interpretação para cada região da matriz, conforme Avelino (et al., 2012, p. 5): na zona de ação urgente expressa critérios de grande importância para o cliente, entretanto o desempenho da empresa é baixo. Já na zona de excesso é de maneira contrária, indica fatores de pouca importância para o cliente, quando é identificado alto. No entanto, a zona de melhoramento aponta elementos importantes, no qual o desempenho está abaixo um pouco da média. A área apropriada para todos os critérios é a região adequada, onde o desempenho da empresa está em conformidade com o mercado em que atua.

A inter-relação entre desempenho e importância na visão de Silva; Medeiros; Marcelino (2007, p. 10) permite avaliar um item, caracterizado como "muito importante", que precisará de ação urgente ou, se o mesmo encontrava-se numa zona apropriada. Por outro lado, um item de nenhuma ou pouca importância pode se encontrar numa zona de excesso. Assim, cada item separadamente analisado permitirá rever aqueles que necessitam ser revistos.

## Modelos de estratégia de serviços

Pode-se dizer, a partir dos achados da literatura, que a quantidade de propostas de modelos para estratégia de serviços ainda é em menor quantidade em comparação aos modelos para empresas de manufatura. Não é comum achar modelos que procuram realmente moldarem-se às características da estratégia de serviços. Foram encontrados os seguintes paradigmas:

A estratégia geralmente é estimulada por forças internas e externas no modelo de Johnston e Clark segundo como exemplo as alterações das necessidades dos clientes, a disposição de tecnologias novas, o desempenho dos concorrentes ou a capacidade operacional que é acrescentada ao longo do tempo. Também apontam a importância de uma liderança idealista, pois influentes líderes são motivadores para entusiasmar a realização de objetivos estratégicos da empresa (SANTOS, 2006, p. 115). Ainda nesse modelo, o processo da estratégia deve ser interativo e contínuo. Em vista disso, o modelo expõe elementos que devem estar em interação permanente na ampliação da estratégia. Essa distinção revela a importância dinâmica do processo de formulação da estratégia, o que observa a obrigação de um método que ofereça no planejamento flexibilidade.

Um dos fundamentais tributos do modelo está em um item da estratégia de operações, a inclusão do conceito de serviço. De acordo com Meirelles (2006) consistem em compreender que serviço é fundamentalmente diferente de um bem ou de um produto. Serviço é trabalho em processo, e não o resultado da ação do trabalho. Por essa razão elementar, não se produz um serviço, e sim, presta-se um serviço. No entanto, avaliando que a proposta do modelo específico para serviços, ainda precisa de dados que, com mais clareza, identifiquem os aspectos peculiares das operações de serviços. Outra restrição do modelo é a falta de estrutura, na qual embaraça a utilização de um prático procedimento para auxiliar os gestores de serviços diretamente.

Um elemento básico no modelo Heskett, Sasser e Hart (1994) é envolver outros papéis organizacionais estratégia de operações, tais como, marketing, recursos humanos e finanças (SANTOS, 2006, p. 116). Isso explana que é satisfatório o modelo ao atender exigência de integração interfuncional, que é imprescindível para formular a estratégia de serviços. Outro reforço específico para serviços é a inclusão do conceito de serviço como uma forma estratégica, que vincula à estratégia de operações como um elemento do sistema de prestação de serviços. Não destaca, como por

exemplo, os processos de retaguarda e de linha de frente que possuem diferentes desafios estratégicos.

É importante ressaltar que o modelo de Giansesi e Corrêa (1994) considera o conceito de serviço correspondente à missão do sistema de operações, necessitando ser definida a visão que deseja provocar nos clientes. Tal definição está sujeita ao posicionamento estratégico do serviço e à segmentação do mercado. Busca adaptar as peculiaridades dos serviços à formulação da estratégia de operações. A coerência da metodologia é didática, o que promove a sua prática aplicação. O modelo deixa a desejar em alguns pontos. Um desses pontos é que o papel fundamental do pacote de serviços é ignorado na formulação da estratégia de operações. Devido ao modelo ter uma abordagem predominantemente de cima para baixo, que é uma limitação que desdenha o processo de desenvolvimento da formação estratégica. Além disso, o modelo adota basicamente a perspectiva do mercado e deixa de lado a perspectiva fundamentada em recursos. A análise de foco e a determinação das prioridades competitivas fazem parte do conceito de serviço.

A divisão estratégica de retaguarda e linha de frente está no modelo de McLaughlin, Pannesi e Kathuria (1991). No processo de retaguarda considera que a estratégia funcional, atua de uma forma semelhante ao que acontece na manufatura. Já na linha de frente deve haver um planejamento estratégico interfuncional, incluindo decisões integradas de operações, marketing e recursos humanos. Além disso, o modelo acredita que há áreas de decisões com características para a retaguarda e linha de frente. Mesmo com essa separação, o modelo reconhece a interface frequentemente entre a linha de retaguarda e linha de frente.

Nesse modelo, o pacote de serviços não é um caráter apenas descritivo e passa a tomar um lugar de evidência na estratégia de operações de serviços. Assim sendo, a definição do pacote de serviços contribui realmente para o alinhamento entre a estratégia de operações e estratégia competitiva. O sucesso depende da compreensão, planejamento e melhoria de processos competitivos, em que as características de serviços possam ser visivelmente percebidos pelo cliente (MARTINS; GONÇALO; DIEHL, 2001, p. 3).

### **Projeto de serviços e dimensões competitivas**

Na visão de Santos e Varvakis (2002, p. 35) para entender as peculiaridades no projeto de um serviço, é importante considerar que a sobreposição entre produto e processo nas operações de serviços é maior que nas operações de manufatura. Cada projeto é singular, contendo

específicas demandas, havendo necessidade de uma metodologia estruturada para o seu gerenciamento. Há uma particularidade nos estudos que sugerem modelos distintos para a gestão de projetos, decidindo abordagens para o desdobramento, técnicas específicas para programação, seguimento e avaliação, processos para organização e gestão segundo (ANDERSEN, 2006, p. 28).

Com outra abordagem, Santos (2002) considera que o projeto do serviço é formado por quatro componentes: projeto do produto do serviço, projeto da instalação do serviço, projeto do processo de operações de serviço, projeto do processo de serviço ao cliente. O primeiro é a sincronia de “componentes” que proporcionam facilidades e benefícios esperados pelo consumidor, que está comprando ou consumindo novas linhas de materiais, produtos, complementos, melhorias/revisões, já o segundo é responsável por toda infra-estrutura física como análise, elaboração, acompanhamento da execução da área onde o serviço será prestado. O terceiro componente, que determina a natureza das atividades, são essenciais para preservar ou entregar um serviço. Por fim, o quarto componente trata sobre relacionamento do cliente com prestador do serviço, pois a empresa em cada proximidade com o cliente fica diante de oportunidades como aumento da satisfação, retenção, redução de custos, etc.

Portanto, podem ser entendidas as dimensões competitivas como a forma na qual as organizações realmente programam suas estratégias. Assim, ao ser comparado com o modelo proposto por Minnztberg (2000, p. 82) as dimensões competitivas podem ser relacionadas com a estratégia realizada. Para conhecer à satisfação dos clientes em relação ao serviço, bem ou produto, é preciso uma formulação de estratégica de mercado focalizada, por meio da priorização de critérios acolhidos pela gestão de operação de serviços, a fim de que não proporcionem conflitos entre si. Se houver necessidade, elabora-se para cada segmento uma estratégia, com o propósito de definir um plano de ação para conseguir o desempenho almejado. Dessa forma, primeiramente averigua-se o desempenho dos concorrentes e da própria empresa nos critérios competitivos, utilizando-se da escala conforme afirmam Giansesi e Corrêa (1994).

Com as diversas formas de gerenciar um projeto Andersen (2006, p.22) argumenta que podem ser atribuída pela sua característica, complexidade, setor de atuação, tipo de cliente e demais necessidades específicas. Perante essas necessidades, destaca-se a importância da descoberta e evolução de novos processos, que permitem o gerenciamento de maneira que a operação fique integrada.

A concorrência dos serviços diretamente depende da estratégia de operações de serviço, que pela empresa é adotada referente ao ramo que atua. Os recentes desenvolvimentos na área e as características específicas em relação a serviços permitem identificar um conjunto de requisitos para o processo de formulação da estratégia de serviços. Conforme Santos (2006, p. 134) o pacote de serviços está relacionado com o resultado, isto é, com benefícios relacionados ao conceito de serviço. Porém, nem um pacote de serviços pode ser oferecido ao cliente sem que exista o procedimento de produzi-lo, isto é, verificar o elemento competitivo que é valorizado pelo cliente e motivará na prioridade do objetivo de desempenho. Assim sendo, a estratégia de operações serve como uma ferramenta para converter a demanda dos consumidores em recursos de bens e serviços demandados pelos mesmos.

Outro fator importante é realizar a manutenção das vantagens competitivas, para que as microempresas alcancem perante os seus concorrentes a excelência nos resultados das atividades que desenvolvem, pois precisam sempre estar atualizadas em seus métodos de trabalho e processos de produção. Conforme afirma Gonçalves (2000), não existe um produto ou serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial. Da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto, bem ou serviço. Torna-se necessário o aprimoramento da operação por meio de um processo produtivo com maior flexibilidade, redução no tempo da demanda dos procedimentos, produtos de boa qualidade e com nível ótimo de serviços prestados aos clientes (HAUBMANN, 2008, p.29). Nesse ponto, é interessante verificar a prestação dos serviços da microempresa em comparação ao que é oferecido pelo concorrente, sendo assim possível mensurar melhor a condição do serviço prestado.

### **Procedimentos metodológicos**

A abordagem adotada neste trabalho foi de estudo em uma microempresa prestadora de serviços, denominada neste trabalho como Figueira Center Auto, localizada no Rio Grande do Sul. De acordo com Yin (2001, p 57), o estudo de caso único tem por finalidade compreender uma situação em maior profundidade dentro de seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Assim sendo, caracterizou-se como uma pesquisa de investigação e bibliográfica, na qual se buscou a veracidade e domínio dos dados. Para fundamentar uma boa a pesquisa é recomendada a revisão de

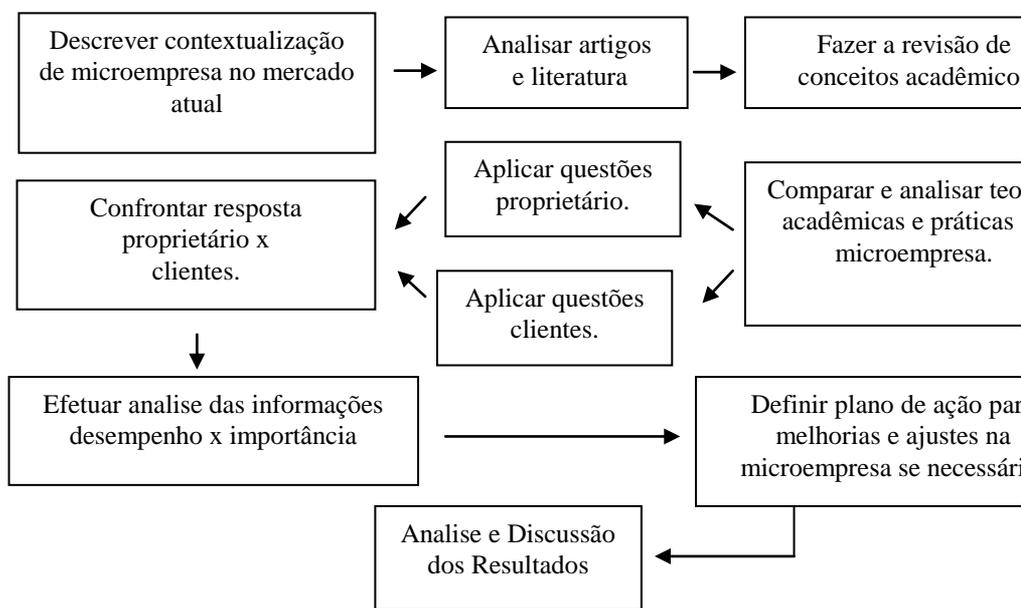
livros, artigos, dissertações, teses e revistas científicas arroladas com o assunto em questão (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 130).

Esta pesquisa tem abordagem qualitativa. Segundo Silva e Menezes (2001, p.4) a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o teórico, onde a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Assim sendo, o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave da pesquisa. Assim, a pesquisa tem o propósito de analisar os métodos que a Gestão de Operações Estratégicas de Serviços pode colaborar nas práticas da microempresa prestadora de serviços.

Aplicaram-se questionários com 13 perguntas qualitativas a 50 clientes fiéis, 728 clientes não fiéis e ao proprietário, durante o mês outubro de ano de 2014. De posse desses elementos, foi utilizada a ferramenta de gestão Matriz de Slack, no intuito de avaliar como está o seu desempenho no segmento que atua e a importância perante os clientes, pois essa metodologia tem como identificar onde a microempresa está acertando ou errando em relação à competitividade no mercado.

O processo de analisar os dados envolve diversas etapas, para alcançar a interpretação da coleta das informações, à frente dessa situação, as etapas se organizam em três momentos de acordo com (BARDIN, 2010, p.15), a primeira etapa é a pré-análise com objetivo de preparar o material para torná-lo operacional. Na segunda fase ocorre a exploração do material que vai proporcionar as interpretações e chegar a uma conclusão. Logo, na terceira etapa acontece a análise dos resultados, nela ocorre a concretização e a evidência dos dados para análise, para atingir a conclusão das interpretações; é o estágio da intuição e reflexão.

A microempresa abordada é do ramo automotivo, na qual realiza atividade comercial como Center Auto, conhecida como Figueira Center Auto. Localizada no centro da cidade de Canoas, tendo como data de início de suas atividades em fev/2012. Os serviços oferecidos são: higienização e revitalização automotiva, bem como venda e instalação de acessórios como alarmes, sistemas de som e itens de conforto. Seu público-alvo é de classe média-alta. O plano de pesquisa tem como base as etapas descritas no fluxograma abaixo, pois sintetiza o método adotado para conduzir a pesquisa:

**Figura 2:** Fluxograma da pesquisa

Fonte: Autoria própria (2014).

Dessa forma, o estudo proposto aqui não traz em sua constituição uma forma ou ferramenta inédita, do ponto de vista científico, e mas sim o acréscimo nesses conceitos e na ferramenta de gestão utilizada.

## Análise e discussão dos resultados

Para iniciar a análise e discussão dos resultados da microempresa estudada, as informações foram obtidas no mês outubro de 2014, foi aplicado um questionário de desempenho ao proprietário e também para os clientes fiéis. Já para os não clientes, foi aplicado o questionário de importância. Assim, o questionário foi preenchido a próprio punho pelo proprietário, mas para os clientes fiéis foram enviados 50 emails, obtendo retorno somente de 30 respostas e para os clientes não fiéis utilizou-se o envio através de mídia social (facebook) para 728 pessoas, embora respondessem simplesmente 52 pessoas às perguntas.

O Survey Monkey foi a ferramenta utilizada para o envio dos questionários tanto para aos clientes fiéis e não clientes, por ser de fácil manuseio com rápido retorno dos resultados, números exatos sem margens

de erros. Tal ferramenta facilitou a visualização dos questionários das respostas em tempo real, ou seja, à medida que os clientes estavam respondendo as perguntas, os números eram atualizados imediatamente nos resultados de desempenho e importância.

O primeiro quadro de respostas refere-se às perguntas feitas conforme questionário dos critérios de desempenho, ilustrados no apêndice 1. Baseado na escala exibida no quadro 1, com classificação dos critérios exibidos no quadro 5.

**Quadro Figura 6:** Critérios desempenho avaliado pelo proprietário

<b>Critério</b>	<b>Desempenho</b>
1) Atendimento - atenção no atendimento	6
2) Atendimento - quesito comunicação cliente x empresa x cliente	2
3) Competência - conhecimento técnico dos colaboradores.	5
4) Segurança - câmeras de monitoramento, alarme, cerca elétrica no local	1
5) Tangível - organização, limpeza e higiene física do local	1
6) Tangível - utilizar uma marca (logo) a identificando	5
7) Tangível - colaboradores utilizando uniforme	3
8) Vel. Atendimento - 1h e 30 minutos no processo de operação no veículo	4
9) Consistência – o proprietário utilizar a experiência profissional	4
10) flexibilidade - expediente de segunda à sexta das 7 até 18h, sábado das 8 às 15h	2
11) Flexibilidade - necessidade de um serviço emergencial	6
12) Custo - possuir a taxa de R\$ 5,00 na telebusca/entrega do veículo.	6
13) Custo - calcular o custo de venda do serviço proporcional ao tamanho do veículo e o tempo aplicado na execução	5

Fonte: dados da pesquisa (2014).

Portanto, para obter os resultados que conforme conceito de Gianesi e Corrêa (1994, p. 113) foi necessário realizar o cálculo da média ponderada, no qual ajudaram a definir quais seriam os critérios a serem priorizados pela microempresa, em relação ao desempenho visto pelos clientes fiéis.

**Figura 3: Média Ponderada**

$$\bar{x}_p = \frac{p_1 \cdot x_1 + p_2 \cdot x_2 + p_3 \cdot x_3 + \dots + p_n \cdot x_n}{p_1 + p_2 + p_3 + \dots + p_n} = \frac{\sum_{i=1}^n (p_i \cdot x_i)}{\sum_{i=1}^n p_i}$$

Para achar o resultado final do desempenho, utilizou-se o cálculo da média simples por meio das respostas do proprietário e do retorno da média ponderada dos clientes fiéis.

**Figura 4: Média simples**

$$\mu = \frac{\sum_{i=1}^k f_i \cdot x_i}{N}$$

Para se obter as respostas em relação ao grau de importância dos clientes não fiéis, foi necessário realizar o cálculo da média ponderada.

**Figura 5: Média Ponderada**

$$\bar{x}_p = \frac{p_1 \cdot x_1 + p_2 \cdot x_2 + p_3 \cdot x_3 + \dots + p_n \cdot x_n}{p_1 + p_2 + p_3 + \dots + p_n} = \frac{\sum_{i=1}^n (p_i \cdot x_i)}{\sum_{i=1}^n p_i}$$

Então para identificar o resultado do desempenho x importância, utilizou-se o resultado final do desempenho com a resposta final de importância, a fim de que fosse calculada a média simples.

**Figura 4:** Média simples

$$\mu = \frac{\sum_{i=1}^k f_i \cdot x_i}{N}$$

Dessa forma, pode-se efetuar a classificação dos critérios quanto a sua importância com base na escala de nove pontos (GIANESI; CORRÊA, 1994, p. 114):

- 1 a 3 - ganhadores de pedidos;
- 4 a 6 - qualificadores ;
- 7 a 9 - critérios pouco relevantes, para critérios competitivos;

Entretanto, os critérios de desempenho são classificados da seguinte maneira:

- 1 a 3 - melhor do que a concorrência;
- 4 a 6 - igual à concorrência;
- 7 a 9 - pior que a concorrência;

**Figura 7:** Critérios desempenho x importância

Critério	Desempenho	Importância	Zona
1) Atendimento - atenção no atendimento	7	6	Melhoramento
2) Atendimento - quesito comunicação cliente x empresa x cliente	5	8	Adequado
3) Competência - conhecimento técnico dos colaboradores.	6	8	Melhoramento
4) Segurança - câmeras de monitoramento, alarme, cerca elétrica no local	3	7	Adequado
5) Tangível - organização, limpeza e higiene física do local	4	8	Adequado
6) Tangível - utilizar uma marca (logo) a identificando	5	7	Adequado
7) Tangível - colaboradores utilizando uniforme	5	7	Adequado
8) Vel. Atendimento - 1h e 30 minutos no processo de operação no veículo	6	7	Melhoramento
9) Consistência – o proprietário utilizar a experiência profissional	6	5	Melhoramento
10) flexibilidade - expediente de segunda à sexta das 7 até 18h, sábado das 8 às 15h	4	6	Adequado
11) Flexibilidade - necessidade de um serviço emergencial	6	8	Adequado
12) Custo - possuir a taxa de R\$ 5,00 na tele-busca/entrega do veículo.	7	6	Melhoramento
13) Custo - calcular o custo de venda do serviço proporcional ao tamanho do veículo e o tempo aplicado na execução	6	6	Melhoramento

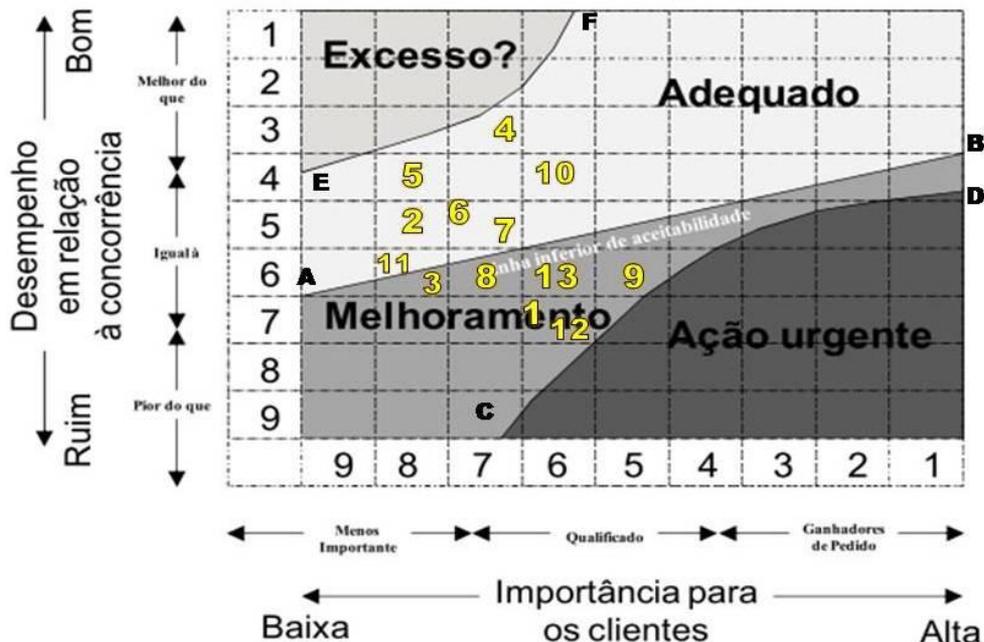
Fonte: dados da pesquisa (2014).

Uma vez que os serviços, de certa forma, estariam obtendo importância na estratégia de operações, a estratégia de serviços deveria ser planejada com cautela, pois desta forma melhoraria o impacto positivo

sobre o cliente fiel, novos consumidores e concorrentes (JOHNSTON; CLARK, 2012). Logo a microempresa aqui investigada por se tratar de uma prestadora de serviços no ramo automotivo, de acordo Dias et al. (2011, p. 3) realizando uma estratégia de controle na prestação dos serviços no ponto de vista do cliente, estariam aprimorando o negócio em conformidade com o que realmente é esperando pelo cliente ou por quem estaria consumindo o serviço prestado.

Com a finalização da análise dos critérios de importância e desempenho, apresenta-se a construção da matriz de importância x desempenho, utilizando as informações da coluna zona referente à figura 7. No questionário aplicado ao proprietário e clientes fiéis, responderam referente ao desempenho com base nas escalas de acordo com (GIANESI; CORRÊA, 1994, p. 118) seriam: 1) vantagem crucial, 2) vantagem importante, 3) vantagem útil, 4) superior ao padrão, 5) conforme ao padrão, 6) perto do padrão, 7) pode tornar-se importante, 8) raramente é considerado, 9) nunca considerado.

Figura 8: Matriz importância x desempenho



Fonte: Slack (1993).

Ao verificar a matriz mencionada, cruzando a resposta do proprietário com a dos clientes, constatou-se que ficaram na zona de melhoramento os seguintes critérios: 1) atendimento, 3) competência 8) velocidade no atendimento, 9) consistência, 12) custo, 13) custo. Já os demais critérios enquadram-se na zona adequada, porque estariam acima da divisão inferior de aceitabilidade, não necessitando assim de imediata ação.

Os critérios posicionados na zona de melhoramento que se encontraram abaixo da divisão inferior à zona de aceitabilidade necessitariam urgente de uma ação, para mover-se para cima verticalmente, a fim de se reposicionar como critério competitivo. Portanto é plausível deduzir que a microempresa deve estar incluída num padrão adequado, em que os critérios de competitividade chamem a atenção do cliente. Então a microempresa precisaria dar foco especialmente no que ficaram fora da zona de aceitabilidade pelos clientes.

Depois de realizado a análise da priorização dos critérios para alcançar êxito no ramo em que atua no mercado, é primordial criar um plano de ação, uma vez que foram apontados na zona de melhoramento quais critérios deveriam estar na área adequada. No entendimento de Bateman (2006, p. 235) um negócio bem sucedido tem a função não apenas de características pessoais do proprietário, mas também de fazer boas opções sobre o que a empresa irá fazer. Então foram indicadas ações à empresa nas seguintes proporções:

**Quadro 8: Plano de Ação para microempresa Figueira Center Auto**

Critério	Medidas ou ações	Quando	Onde	Razão	Como	Quanto	Posição
Atendimento - atenção no atendimento	Mais interação com o cliente.	01/12/14	Na empresa	Melhorar a atenção aos clientes	Atendimento padronizado, atencioso e cordial	R\$ 0,00	A ser realizado
Competência conhecimento técnico colaboradores	Obtendo mais conhecimento dos produtos e serviços	01/01/14	Senae	Execução dos serviços realizados	Treinamento	R\$ 150	A ser realizado
Velocidade Atendimento - 1h e 30 min no processo da execução nos serviços	Rever as técnicas de execução no processo da operação.	01/12/14	Na empresa	Aperfeiçoar o tempo na execução da operação dos processos	Cronometrando as etapas executadas de operação demandada	R\$ 0,00	A ser realizado
Consistência - o proprietário utilizar a experiência profissional	Rever materiais didáticos e pesquisar tendências atuais do ramo	01/12/14	Na empresa	Melhorias nas execuções de tarefas	Frequentar workshops e feiras	R\$ 0,00	A ser realizado
Custo - possuir a taxa de R\$ 5,00 na telebusca/entrega do veículo.	Manter a taxa de busca e entrega mediante o consumo de serviços e produtos acima de R\$80,00	01/12/14	Na empresa	Gerar no cliente o desejo de consumir e comprar os produtos	Utilizando vitrines atraentes e banners cativantes	R\$ 290,00	A ser realizado
Custo – calcular o preço de venda do serviço proporcional ao tamanho do veículo e o tempo aplicado na execução	Fixar valor dos serviços nos carros Hatch e Sedan. E também fixa valor na aplicação de produtos	01/12/14	Na empresa	Aumentar a satisfação dos clientes.	Encontrar produtos e acessórios com valores mais em conta, sem perder a qualidade.	Procurar fornecedores com custos mais baixos	A ser realizado

Fonte: autoria própria (2015).

Assim, para garantir o sucesso do plano de ação, atividades deveriam acontecer na forma e no instante em que foram planejadas. É imprescindível que todas as pessoas envolvidas na execução participassem do planejamento. Isso inclui as pessoas diretamente responsáveis pela execução da operação, até mesmo os colaboradores por darem apoio na execução das atividades quando necessário.

## Considerações finais

O artigo apresentou como objetivo de estudo a análise de uma microempresa prestadora de serviços no ramo automotivo. Foram relatados alguns aspectos referentes às dificuldades das microempresas no mercado, por estarem cada vez competitivas perante os adversários. Diante dessa situação, percebeu-se que a gestão estratégica de operações de serviços é um processo de tomada de decisões, que pode ajudar as microempresas a traçarem suas metas, a fim de que, posteriormente, seja possível conhecer os elementos que a tornam competitiva no mercado. Norteando dessa forma a sua existência no segmento em que atua.

A gestão estratégica de operações de serviços não sustenta somente um negócio, mas também incentiva as empresas a serem mais competitivas. Após ter o conhecimento de alguns critérios competitivos da microempresa que estavam fora da zona adequada, buscou-se traçar um plano de ação por meio da gestão estratégica de operações de serviços, visando que a empresa investigada mantivesse sua credibilidade perante os clientes fiéis e conquistasse novos clientes. Utilizou-se na presente pesquisa a ferramenta de gestão conhecida como matriz de importância x desempenho.

À medida que foram analisados os critérios competitivos e critérios ganhadores de pedido, foi possível enxergar em quais áreas a microempresa necessitava de melhoramento na prestação de serviços: atenção no atendimento; o conhecimento técnico dos funcionários; logomarca que a identificasse dos concorrentes; a utilização de produtos e execução de processos por meio da experiência profissional do proprietário; ter uma taxa de R\$ 5,00 para buscar e entregar o veículo e por fim o cálculo do preço de venda dos produtos e serviços proporcional ao tamanho do veículo. Com a identificação dessas deficiências na microempresa foi possível definir o plano de ação de melhorias.

Durante a presente pesquisa, certas limitações estiverem presentes. A primeira limitação está relacionada com a escassez de artigos referente a microempresas prestadoras de serviço no ramo automotivo. Outra situação ocorrida na coleta de dados foi em relação ao desapareço dos clientes fiéis e não clientes na demora de responder os questionários de importância e desempenho enviados. Nessa etapa foi preciso solicitar e explicar mais de cinco vezes o quão significativo era obter as respostas dos questionários para a nossa pesquisa. Por fim, por intermédio deste artigo, aconselham-se novos estudos sobre as microempresas prestadoras de serviço no ramo automotivo em relação à aplicação do teor abordado na gestão de operações de estratégica de serviços. Espera-se contribuir assim para as microempresas ao ingressarem no mercado em que atuam.

## Referências

ALBRECHT, Karl, **Revolução nos Serviços: Como as Empresas Podem Revolucionar a Maneira de Tratar seus Clientes**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ANDERSEN, Erling. Rumo a uma Gestão de Projetos. Teoria para projetos de renovação. *Project Management Journal*, v.37, n.4, p.15-30, 2006.

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas 2006.

BNDS. **Porte de Empresa**. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html)>. Acesso em: 26 maio 2014.

CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Cidade: Bookman, 2003.

CRUZ, ScheineNeis Alves da. *et al.* Ações estratégicas nas práticas de gestão: Análise da percepção das microempresas do núcleo de chapeação. **Gestão Organizacional de Ciências Contábeis e Administração**, Visão-SC, v. 2, n. 1, p. 27-45, jan./jun. 2013.

DIEHL, Carlos Alberto; GONÇALO, Cláudio R.; MARTINS, Gustavo de A. Dimensões competitivas em organizações de serviços: Um modelo de pesquisa aplicada. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Ouro Preto-MG, v. 21, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: A administração**. São Paulo: Nobel, 2001.

FAUUSP. **Estatística Aplicada: Módulo 1**. Disponível em: <[http://www.fau.usp.br/cursos/graduacao/arq\\_urbanismo/disciplinas/aut0516/Apostila\\_Provisoria.pdf](http://www.fau.usp.br/cursos/graduacao/arq_urbanismo/disciplinas/aut0516/Apostila_Provisoria.pdf)>. Acesso em: 09 nov. 2014.

FONSECA, Mariana Rosa Colaço Machado; TAVARES, Bruno; GOMES, Luciana de Oliveira Miranda. Características Gerenciais das Micro e Pequenas Empresas e as de seus Empreendedores: Alternativas para Gestão Financeira. 2004a. *In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia XI*, Viçosa-Minas Gerais, 2004.

GARVIN, D. **Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIANESI, Irineu; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIMENEZ, Fernando AP. *et al.* Estratégia das Pequenas Empresas: Uma aplicação para o Modelo de Milhas e Neve. **Rev. adm. contemp.** [online], v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, Jan./Mar. 2000.

HAUBMANN, Paulo Roberto Moraes. **Gestão Estratégica de Operações: Desenvolvimento de uma Metodologia para Diagnósticos de processos em Sistemas de Produção**. 2008. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2008.

HENRIQUE, M. *et al.* A Estratégia na Gestão de Serviços em uma Grande Empresa de Telefonia na Cidade de São Paulo: Um Estudo de Caso na Empresa XYZ. *In: Simpósio de Excelência em Gestão de Tecnologia*, VIII, Resende-RJ, p. 1-14, 2011.

HESKETT, J. L.; SASSER, W. E.; SCHLESINGER, L. A. Putting the service-profit chain to work. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 2, p. 165-174, Mar./Apr. 1994.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de Operações de Serviço**. São Paulo: Atlas, 2012.

MEIRELLES, Maria Silva e. O Conceito de Serviço. **Rev. Econ. Polit.** [online], v. 26, n. 1, p. 119-136, 2006,

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ JÚNIOR, Jose Hernandes. **Contabilidade de Custos para não contadores**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PALMEIRA, Eduardo; ROCHA, Gabriela; BRITO, Marcelo. Gestão financeira das microempresas. **Revista de Economia**, n. 153, 2011.

PAULO, Wanderlei de Lima. *et al.* Riscos e Controles Internos: Uma Metodologia de mensuração dos níveis de Controle de Riscos Empresariais. **Rev. Contab. FINANC.** [online], v. 18, n. 43, p. 49-60, 2007.

PIOVEZAN, Luís H.; LAURINDO, Fernando J. B.; CARVALHO, Marly M. de. Proposta de método para a formulação de estratégia em pequenas e médias empresas. **Gestão e Produção**. São Paulo, v. 8, n. 2, jul. 2008.

ROCHA, Marcelo. Microempresas no Brasil: análise do período de 1984 a 2005. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, ed.14, v. 60, n. 2, maio/ago. 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, L.; GORH, C. Estratégia de Operações de Serviço: Um modelo de formulação In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Xxvii**, Foz do Iguaçu, Paraná, 2007. p. 1-11.

SANTOS, Luciano Costa. **Um modelo para a formulação da estratégia de operações de serviços**. 2006. 319f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

SANTOS, Luciano Costa; VARVAKIS, Gregorio. **SERVPRO: uma técnica para a gestão de operações de serviços**. Prod. [online], v.12, n. 1, p. 34-45, 2002.

SILVA, Edna L.; MENEZES, Estera M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3. ed. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2001.

SILVA, Márcio Ribeiro da; MEDEIROS, Josemar Xavier de; MARCELINO, Gileno Fernandes. Desempenho da Produção familiares de tilápias no semi-árido potiguar. **Rev. Econ. Sociologia. Rural** [online], v. 45, n. 3, p. 729-748, 2007.

SILVA, Thiago Bitencourt da; ALVES, Juliano Nunes. **O Planejamento Estratégico como Ferramenta na Pequena Empresa: Uma Revisão de Literatura**. 2012. Disponível em: <<http://www.unicruz.edu.br/seminario/downloads/anais/ccsa/o%20planejamento%20estrategico%20como%20ferramenta%20na%20pequena%20empresa%20uma%20revisao%20de%20literatura.pdf>>. Acesso em: 09 nov. 2014.

SLACK, Nigel. **Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1993.

SLACK, Nigel *et al.* **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOARES, Eva F. *et al.* **A engenharia de Produção frente ao novo contexto de desenvolvimento sustentável do Nordeste: coadjuvante ou protagonista?** 2012. VII SEPRONE. Mossoró-RN, p. 1-11.

SOMATEMATICA. **Média aritmética simples.** Portal do Matemático. Disponível em: <<http://www.somatematica.com.br/fundam/medias.php>>. Acesso em: 09 nov. 2014.

SPÍNOLA, André Silva. Estratégias para o desenvolvimento territorial com foco nos pequenos negócios e a abordagem recente do Sebrae. **Revista de desenvolvimento econômico e territorial.** São Paulo, Maio 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE 1 - Questionário dos Critérios de Desempenho

Baseando-se na escala exibida no quadro 1 e classifica os critérios exibidos no quadro 2

**Quadro 1:** Uma escala de 9 pontos para a classificação dos critérios competitivos

Pontos	Desempenho dos objetivos estratégicos frente à concorrência
	Melhor do que a concorrência
1	Consistente e consideravelmente melhor do que nosso melhor concorrente
2	Consistente e claramente melhor do que nosso melhor concorrente
3	Consistente e marginalmente melhor do que nosso melhor concorrente
	Igual à concorrência
4	Com frequência marginalmente melhor do que nosso melhor concorrente
5	Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes
6	Com frequência a uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes
	Pior que a concorrência
7	Usual e marginalmente pior do que a maioria de nossos principais concorrentes
8	Usualmente pior do que maioria de nossos concorrentes
9	Consistentemente pior do que a maioria de nossos concorrentes

Fonte: Gianesi e Corrêa (1994, p. 114):

## Quadro 2: Uma escala de 9 pontos para a classificação dos critérios competitivos

Critério	Questionário	Ponto
1 - Atendimento	Como é o desempenho da microempresa Figueira Center Auto, em comparação aos concorrentes quanto à atenção dada no atendimento?	
2 - Atendimento	Como é o desempenho da microempresa Figueira Center Auto, em comparação aos concorrentes no quesito comunicação cliente x empresa x cliente (telefone, internet, mídias sociais)? No intuito de ter sugestões, reclamações, promoções e agendamentos de serviços.	
3 - Competência	Como é o desempenho da microempresa Figueira Center Auto, em comparação aos concorrentes quanto ao conhecimento técnico dos colaboradores?	
4 - Segurança	Como é o desempenho da microempresa Figueira Center Auto, em comparação aos concorrentes quanto à segurança do local?	
5 - Tangíveis	Como é o desempenho da microempresa Figueira Center Auto, em comparação aos concorrentes quanto a organização, limpeza e higiene física do local?	
6 - Tangíveis	Como é o desempenho da microempresa Figueira Center Auto, em comparação aos concorrentes sobre a utilização de uniforme dos colaboradores?	
7 - Tangíveis	Como é a representação da microempresa Figueira Center Auto, em comparação aos concorrentes que utilizam uma marca (logo) que identifique-a?	
8 - Velocidade Atendimento	Como é o desempenho da microempresa Figueira Center Auto, em comparação aos concorrentes no tempo do processo de higienização, revitalização, instalação de acessórios de segurança, sistemas de som e itens de conforto?	
9 - Consistência	Como é o desempenho da microempresa Figueira Center Auto, em comparação aos concorrentes que aplicam somente produtos tradicionais e não utilizam a variabilidade de produtos inovadores?	
10 - Flexibilidade	"FLEXIBILIDADE: Como é o desempenho da microempresa Figueira Center Auto, em comparação aos com relação ao horário expediente: *concorrente = de segunda à sexta das 8 até 20hs, sábado das 8 às 18hs, *Figueira = segunda à sexta das 7 até 18hs, sábado das 8 até 15hs?"	
11 - Flexibilidade	Como é o desempenho da microempresa Figueira Center Auto em comparação aos concorrentes ao cliente necessitar de um serviço emergencial?	
12 - custo	Como é o desempenho da microempresa Figueira Center Auto, em comparação aos concorrentes em cobrar uma taxa de R\$ 5,00 após o cliente ter utilizado um dos serviços, para num raio de 5km buscar e levar até local que deseja ?	
13 - Custo	Como é o desempenho da microempresa Figueira Center Auto, em comparação aos concorrentes que calcula o custo de venda dos serviços em valores fixos independente do tamanho do veículo e o tempo aplicado na execução de higienização, revitalização, instalação de acessórios de segurança, sistemas de som e itens de conforto.	

## APÊNDICE 2 - Questionário dos Critérios de Desempenho

Baseando-se na escala exibida no quadro 3 e classifica os critérios exibidos no quadro 4

### Quadro 3: classificação dos critérios competitivos

Pontos	Classificação dos critérios competitivos
Critérios ganhadores de pedidos	
1	Proporciona vantagem crucial junto ao cliente – é o principal impulso da competitividade.
2	Proporciona importante vantagem junto ao cliente – é sempre considerado
3	Proporciona vantagem útil a maioria dos clientes - normalmente considerada
Critérios qualificadores	
4	Precisa estar pelo menos marginalmente a cima da média do setor.
5	Precisa estar em torno da média do setor.
6	Precisa estar a pouca distancia da média do setor.
Critérios pouco relevantes	
7	Normalmente, não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se mais importante no futuro.
8	Muito raramente é considerado pelos clientes.
9	Nunca é considerado pelos clientes.

Fonte: Giansi e Corrêa (1994, p. 118):

#### Quadro 4: Uma escala de 9 pontos para a classificação dos critérios competitivos

Critério	Questionário	Ponto
1 - Atendimento	Que grau de importância você atribui numa empresa prestadora de serviços no ramo automotivo, quanto à atenção dada durante o atendimento?	
2 - Atendimento	Que grau de importância você atribui numa empresa prestadora de serviços no ramo automotivo, no quesito comunicação cliente x empresa x cliente (telefone, internet, mídias sociais) em uma prestadora de serviços no ramo automotivo? No intuito de ter sugestões, reclamações, promoções e agendamentos de serviços.	
3 - Competência	Que grau de importância você atribui numa empresa prestadora de serviços no ramo automotivo, quanto ao conhecimento técnico dos colaboradores?	
4 - Segurança	Que grau de importância você atribui numa empresa prestadora de serviços no ramo automotivo, que utiliza câmeras de monitoramento, no portão de acesso alarme, cerca elétrica no local como segurança?	
5 - Tangíveis	Que grau de importância você atribui numa empresa prestadora de serviços no ramo automotivo, quanto a organização, limpeza e higiene física do local?aos concorrentes quanto a organização, limpeza e higiene física do local?	
6 - Tangíveis	Que grau de importância você atribui numa empresa prestadora de serviços no ramo automotivo, que utilize uma marca (logo) que identifique-a?	
7 - Tangíveis	Que grau de importância você atribui numa empresa prestadora de serviços no ramo automotivo, que em seus colaboradores utilizam uniforme?	
8 - Velocidade Atendimento	Que grau de importância você atribui numa empresa prestadora de serviços no ramo automotivo, que realiza em 1hs e 30 minutos no processo de limpeza do seu veículo?	
9 - Consistência	Que grau de importância você atribui numa empresa prestadora de serviços no ramo automotivo, onde o "GERENTE PROPRIETÁRIO" utiliza produtos desconhecidos pelo cliente, mas que segundo sua experiência profissional (quando era funcionário neste segmento) trás o mesmo resultado e benefício que os produtos tradicionais?	
10 - Flexibilidade	Que grau de importância você atribui numa empresa prestadora de serviços no ramo automotivo, que possui o expediente de segunda à sexta das 7 até 18hs, sábado das 8 às 15hs?	
11 - Flexibilidade	Que grau de importância você atribui numa empresa prestadora de serviços no ramo automotivo, quando você necessita de um serviço emergencial?	
12 - custo	Que grau de importância você atribui numa empresa prestadora de serviços no ramo automotivo, que possui a taxa de R\$ 5,00 para buscar e levar seu veículo após ter utilizado um dos serviços da empresa?	
13 - Custo	Que grau de importância você atribui numa empresa prestadora de serviços no ramo automotivo, que calcula o custo de venda do serviço proporcional ao tamanho do veículo e o tempo aplicado na execução de higienização, revitalização, instalação de acessórios de segurança, sistemas de som e itens de conforto.	