



ELAINE CÁSSIA DA SILVA

**Análise de importância e desempenho de fatores
competitivos em uma microempresa de manutenção e
reparos de motocicletas**

CAMPO LIMPO PAULISTA

2018

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS

ELAINE CÁSSIA DA SILVA

Análise de importância e desempenho de fatores
competitivos em uma microempresa de manutenção e
reparos de motocicletas

Orientador – Prof. Dr. Wanderlei Lima de Paulo

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado em Administração das Micro e
Pequenas Empresas do Centro Universitário
Campo Limpo Paulista para obtenção do
título de Mestre em Administração.

CAMPO LIMPO PAULISTA
2018

Ficha catalográfica elaborada pela

Biblioteca Central da UNIFACCAMP

S579a

Silva, Elaine Cássia da

Análise de importância e desempenho de fatores competitivos em uma microempresa de manutenção e reparos de motocicletas/ Elaine Cássia da Silva; Campo Limpo Paulista, SP: UNIFACCAMP, 2018.

Orientador: Profº. Drº. Wanderlei Lima de Paulo

Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração) – Centro Universitário Campo Limpo Paulista – UNIFACCAMP.

1. Matriz ID de Slack. 2. Matriz GUT. 3. Fatores competitivos. 4. Atributos. 5. Microempresa. I. Paulo, Wanderlei Lima de. II. Campo Limpo Paulista. III. Título

CDD- 658.4012

ELAINE CÁSSIA DA SILVA

**Análise de importância e desempenho de fatores competitivos em uma
microempresa de manutenção e reparos de motocicletas**

Dissertação de mestrado aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Wanderlei Lima de Paulo
UNIFACCAMP – Centro Universitário Campo Limpo Paulista

Profa. Dra. Eliane Maria Pires Giavina Bianchi
UNIFACCAMP – Centro Universitário Campo Limpo Paulista

Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho
EESC/USP - Universidade de São Paulo

AGRADECIMENTOS

Minha eterna gratidão vem em primeiro lugar a Deus, o grande Criador de tudo e de todos. Deus que tem me sustentado e me dá forças para perseverar em todo o meu caminhar. Momentos de isolamento foram necessários, em que deixei para trás, ou melhor dizendo, posterguei a participação em momentos especiais com os meus.

Agradeço imensamente e em especial à minha mãe Adelina, à minha irmã Girlane, que é para mim mais que irmã, é uma amiga, ao meu esposo Edros, que suportou todos os momentos em que eu fraquejava, mas, com muita paciência, não me deixou desanimar, à minha sobrinha Izabela, ao meu sobrinho Leonardo e à sobrinha-neta Yasmin, que conseguia recarregar minhas energias com seu sorriso – “é o meu amô”. Minha família, minha base. Obrigada por compreenderem e entenderem minha ausência durante os meses em que tive de me dedicar a mais um projeto de minha vida e carreira profissional.

Agradeço ao Igor Artigozzo, proprietário da ArtMotos Oficina Mecânica de Motocicletas, por me ceder seu tempo e espaço para que pudesse concluir minha pesquisa. Agradeço todos os professores do programa de Mestrado Profissional em Administração: Profa. Dra. Eliane Bianchi, Profa. Dra. Patrícia Viveiro de Castro Krakauer, Prof. Dr. José Osvaldo de Sordi, Prof. Dr. Manuel Antônio Meireles da Costa, Profa. Dra. Maria Aparecida Sanches, Prof. Dr. Takeshy Tachizawa, Prof. Dr. Djair Picchiali, Prof. Dr. José Luiz Contador.

Sou grata aos “eternos amigos”: Vanilda (que me acolheu logo no primeiro dia de aula), Sóstenes (transmitindo todo o seu saber), Zé Marques (amigo eterno), Biondi, Aline, Kleberson, Mário, Rodrigo e tantos outros que ofereceram momentos alegres e de descontração.

Finalmente, agradeço aos professores da Banca de Qualificação e Defesa Profa. Dra. Eliane Bianchi e Prof. Dr. Edmundo Escrivão Junior, que contribuíram ricamente com todo conhecimento e sabedoria. E, principalmente, ao meu querido orientador Prof. Dr. Wanderlei Lima de Paulo, o qual me fez sair de minha zona de conforto e me ajudou com muita paciência a mergulhar neste desafio.

Meu muito obrigada a todos!

EPIGRAFE

*Em seu coração o homem planeja o seu caminho,
mas é o Senhor Deus quem determina os seus passos.*

(Provérbios 16:9)

RESUMO

Propósito da pesquisa:

A pequena empresa costuma apresentar problemas de gestão. O propósito desta pesquisa é utilizar ferramentas de gestão para identificar os fatores competitivos e os atributos de acordo com a atividade-fim da organização levando em consideração o que é mais importante para os clientes e o desempenho ante os concorrentes, priorizando-os de acordo com as dimensões de gravidade, urgência e tendência.

Objetivo:

Esta pesquisa tem por objetivo analisar os níveis de importância e desempenho de fatores competitivos em uma microempresa de manutenção e reparos de motocicletas, usando como ferramenta a Matriz ID de Slack, sendo Matriz GUT utilizada como ferramenta de apoio à priorização de fatores competitivos cujos desempenhos necessitam de melhoria

Abordagem metodológica:

Foi efetuado um levantamento qualitativo para identificar os fatores competitivos e seus respectivos atributos pelo ponto de vista dos clientes da empresa estudada. Foram aplicados questionários para trinta e três clientes com o propósito de avaliar o desempenho da empresa a partir da Matriz ID de Slack e para dezoito clientes com o propósito de obter uma priorização dos fatores competitivos candidatos à melhoria de desempenho a partir da aplicação da Matriz GUT.

Resultados alcançados:

Os fatores competitivos Competência, Tangibilidade e Segurança apresentam desempenhos semelhantes aos dos concorrentes, enquanto os fatores competitivos Custo, Flexibilidade, Consistência e Velocidade (considerados ganhadores de pedidos) apresentam desempenho superior aos concorrentes, mostrando que a empresa está bem posicionada no mercado. Por outro lado, considerando a dimensão importância, os fatores Atendimento e Tangibilidade necessitam de melhoria de desempenho, sendo a prioridade de melhoria atribuída ao fator Atendimento. Nota-se também uma divergência entre os clientes e o gestor da empresa, com relação aos níveis de importância e desempenho dos fatores competitivos estudados.

Implicações práticas e contribuição:

Do ponto de vista prático, o método adotado auxilia o gestor na tomada de decisões de forma estruturada e sistêmica, contribuindo para a elaboração de planos de ação mais eficazes que permite melhoras os níveis de desempenho de fatores competitivos.

Palavras-chave: Matriz ID de Slack. Matriz GUT. Fatores competitivos. Atributos. Microempresa.

ABSTRACT

Purpose of the research:

The small business often has management problems. The purpose of this research is to use management tools to identify competitive factors and attributes according to the end-activity of the organization taking into account what is most important to customers and performance against competitors, prioritizing them according to the dimensions of gravity, urgency and trend.

Objective:

This research aims at analyzing the levels of importance and performance of competitive factors in a microenterprise of maintenance and repairs of motorcycles, using as a tool the Slack ID Matrix, being GUT Matrix used as a tool to support the prioritization of competitive factors whose performances require of improvement

Methodological Approach:

A qualitative survey was carried out to identify the competitive factors and their respective attributes from the point of view of the clients of the company studied. Questionnaires were applied to thirty-three clients with the purpose of evaluating the performance of the company from the ID Matrix of Slack and to eighteen clients with the purpose of obtaining a prioritization of the competitive factors candidates for the improvement of performance from the application of Matrix GUT.

Results achieved:

The competitive factors Competence, Tangibility and Safety present similar performances to those of competitors, while the competitive factors Cost, Flexibility, Consistency and Speed (considered order winners) perform better than competitors, showing that the company is well positioned in the market. On the other hand, considering the importance dimension, the Attention and Tangibility factors need improvement of performance, being the priority of improvement attributed to the Attendance factor. There is also a divergence between the clients and the manager of the company, regarding the levels of importance and performance of the competitive factors studied.

Practical implications and contribution:

From a practical point of view, the method adopted assists the manager in making decisions in a structured and systemic way, contributing to the elaboration of more effective action plans that allows to improve the levels of performance of competitive factors.

Keywords: Slack ID Matrix. Matrix GUT. Competitive factors. Attributes. Micro enterprise.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz de Importância e Desempenho	18
Figura 2 – Zonas de prioridade na Matriz ID	21
Figura 3 – Fatores competitivos da qualidade do serviço	23
Figura 4 – Avaliação de Situações	28
Figura 5 – Matriz ID gerada a partir dos escores apresentados no Quadro 10 – Visão Clientes	51
Figura 6 – Matriz ID gerada a partir dos escores apresentados no Quadro 12 – Visão Gestor	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Escala de avaliação da importância dos fatores competitivos.....	20
Quadro 2 – Escala de avaliação do desempenho dos fatores competitivos.....	21
Quadro 3 – Fatores competitivos e atributos	24
Quadro 4 – Critério de avaliação de notas da Matriz GUT	31
Quadro 5 – Principais características dos trabalhos que utilizam a Matriz GUT	35
Quadro 6 – Referências que demonstram o uso principal e complementar da Matriz GUT ..	37
Quadro 7 – Escala de avaliação da importância dos fatores competitivos com a disposição dos pontos invertidos	41
Quadro 8 – Escala de avaliação do desempenho dos fatores competitivos com a disposição dos pontos invertidos	41
Quadro 9 – Definição de fatores competitivos e atributos.....	49
Quadro 10 – Níveis de importância e desempenho– Visão Clientes	50
Quadro 11 – Níveis de importância e desempenho – Visão Gestor	52
Quadro 12 – Avaliação das dimensões gravidade, urgência e tendência, bem como o nível de priorização dos fatores competitivos a serem priorizados– Visão Clientes.....	55
Quadro 13 – Avaliação das dimensões gravidade, urgência e tendência, bem como o nível de priorização dos fatores competitivos a serem priorizados – Visão Gestor.....	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Exemplo de atribuição de notas às dimensões gravidade, urgência e tendência...	31
Tabela 2 – Estruturada Matriz GUT	32
Tabela 3 – Frota de duas rodas X frota geral (2007-2017).....	46
Tabela 4 – Categorização das empresas quanto ao número de funcionários	47
Tabela 5 – Categorização quanto à receita bruta anual.....	48
Tabela 6 – Estruturada Matriz GUT – Visão Clientes.....	55
Tabela 7 – Estruturada Matriz GUT – Visão Gestor.....	57

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Problema de pesquisa	12
1.2 Objetivos da pesquisa.....	14
1.3 Justificativa	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Análise de importância e desempenho	16
2.2 Matriz ID de Slack	19
2.3 Fatores competitivos e atributos	22
2.4 Matriz ID Slack e micro e pequena empresa	26
2.5 Priorização de problemas	27
2.6 Matriz GUT.....	29
2.7 Matriz GUT e micro e pequena empresa	33
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
3.1 Caracterização da pesquisa	39
3.2 Medidas dos níveis de importância e desempenho	40
3.3 Medida do nível de priorização	42
4 RESULTADOS e ANÁLISE	45
4.1 Cenário da indústria brasileira de duas rodas	45
4.2 Caracterização da empresa	47
4.3 Avaliação dos níveis de importância e desempenho	48
4.4 Priorização dos fatores competitivos	54
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
REFERÊNCIAS	61
ANEXO I.....	66
ANEXO II.....	67
ANEXO III.....	68

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta o escopo da pesquisa desenvolvida. São apresentados o problema de pesquisa, os objetivos da pesquisa e a relevância do tema no contexto das micro e pequenas empresas.

1.1 Problema de pesquisa

Segundo Giancesi e Corrêa (2008), o setor de serviços da pequena e média empresa vem se destacando na economia do Brasil em desenvolvimento. De acordo com a Organização Internacional de Normatização, popularmente conhecida como International Organization for Standardization (ISO), mais de 95% das empresas no Brasil são de pequeno e médio porte. Na busca de se manterem no mercado e garantirem a sua sobrevivência, as pequenas empresas, ao contrário das grandes, são mais propensas às mudanças no ambiente de negócios e, por isso, precisam perceber o ambiente competitivo com maior clareza e rapidez (SELLITO; WALTER, 2006). Diante deste cenário de constantes mudanças de um mercado globalizado, a instabilidade competitiva torna-se cada vez mais acirrada e incerta para o futuro. Essa incerteza exige que as pequenas empresas busquem qualidade em seus produtos e/ou serviços e, principalmente, procurem atender às exigências e necessidades dos clientes, bem como adotarem o uso de ferramentas de gestão mais aprimoradas que auxiliem o gestor a tomar decisões mais assertivas e eficientes. Berry (1996) declara que a pesquisa de mercado é uma maneira, talvez a melhor, de unir as dimensões de qualidade e as necessidades dos clientes. Ter o foco em qualidade em uma organização é promover uma cultura que resulta em comportamentos, atitudes e processos que podem agregar atributos aos serviços prestados, alcançando e priorizando a satisfação das expectativas dos clientes (SÁ, 2018).

Neste contexto, a análise de importância e desempenho (doravante denominada análise IPA) tem papel relevante por prover ao gestor um diagnóstico de uma organização com relação ao seu desempenho comparado aos concorrentes. De modo geral, a análise IPA fornece uma representação gráfica simples e funcional, que auxilia na tomada de decisão e elaboração de planos de ação mais eficientes. Particularmente, a Matriz de Importância e Desempenho de

Slack (doravante denominada Matriz ID de Slack), é uma ferramenta de gestão que tem por objetivo avaliar o desempenho de um serviço ou produto, possibilitando ao gestor identificar os fatores competitivos e os atributos que necessitam de melhoria ou que estão com excesso de desempenho, quando comparados aos da concorrência.

Cabe ressaltar que a Matriz ID de Slack provê apenas um diagnóstico da empresa permitindo identificar um conjunto de fatores competitivos necessitem de melhoria. Caberá ao gestor decidir quais fatores deste conjunto devem ser melhorados de imediato e quais podem ser melhorados em momento posterior, ou seja, decidir pela priorização dos fatores competitivos cujos desempenhos devem ser melhorados. Desta forma, propõe-se nessa pesquisa a aplicação da chamada Matriz GUT como ferramenta de apoio à priorização de fatores competitivos que necessitem de melhoria de desempenho. A Matriz GUT é gerada com base nas dimensões de gravidade, urgência e tendência, tendo por objetivo a priorização de problemas.

A literatura apresenta vários trabalhos sobre aplicações da Matriz ID de Slack e da Matriz GUT na análise de desempenho e priorização de problemas. Por exemplo, a Matriz ID de Slack tem sido aplicada em diversos segmentos das micro e pequenas empresas, tais como: comércio de automóveis (SILVA et al., 2016), restaurante (MORETTI; MOYSÉS FILHO; PIMENTA, 2012), comércio de roupas (PACHECO; RIBEIRO; FRAGA, 2015), entre outros. Por outro lado, Cembranel e Lopes (2016) aplicaram a Matriz GUT na prestação de serviços automotivos de geometria a *laser*, Pestana et al. (2016) utilizaram a matriz para análise de risco empresarial, e Oliveira et al. (2016) aplicaram a matriz para identificar oportunidades de inovação. No entanto, especificamente, não se observa estudos sobre a Matriz ID de Slack e a Matriz GUT com aplicação microempresas do setor de manutenção e reparos de motocicletas.

Desta forma, o problema de pesquisa consiste em aplicar a análise de importância e desempenho em uma microempresa do setor de manutenção e reparos de motocicletas, utilizando a Matriz GUT como ferramenta de priorização de fatores competitivos cujos desempenhos devem ser melhorados. Além de sua principal utilização no processo de priorização de problemas, a Matriz GUT também é aplicada como ferramenta complementar a outras ferramentas de gestão, tais como: SWOT, PDCA e FMEA. Porém, não foram

identificados na literatura trabalhos que utilizam a Matriz GUT como ferramenta complementar à análise de importância de desempenho a partir da Matriz ID de Slack.

1.2 Objetivos da pesquisa

Esta pesquisa tem por objetivo analisar os níveis de importância e desempenho de fatores competitivos em uma microempresa de manutenção e reparos de motocicletas, usando como ferramenta a Matriz ID de Slack. Por esta ferramenta é possível identificar quais fatores competitivos necessitam de melhoria e quais apresentam desempenho adequado comparado à concorrência. Porém, caberá ao gestor decidir quais fatores devem ser melhorados de imediato e quais podem ser melhorados em momento posterior, ou seja, decidir pela priorização dos fatores competitivos. Desta forma, sugere-se nesta pesquisa usar a Matriz GUT como ferramenta de apoio à priorização dos fatores competitivos.

Os objetivos específicos consistem em:

- 1) definir os fatores competitivos a serem avaliados;
- 2) avaliar o nível de importância e o nível de desempenho dos fatores competitivos;
- 3) gerar a Matriz ID de Slack e avaliar o desempenho da empresa;
- 4) definir os fatores competitivos cujos desempenho requerem melhoria;
- 5) avaliar as dimensões gravidade, urgência e tendência, para cada fator competitivo;
- 6) gerar a Matriz GUT e definir a priorização dos fatores competitivos.

1.3 Justificativa

A Matriz ID de Slack provê um diagnóstico do desempenho atual de uma empresa com relação a um conjunto de fatores competitivos avaliados. Como resultado da aplicação da Matriz ID, podem-se identificar os fatores competitivos que necessitam de melhoria ou aqueles com excesso de desempenho. Porém, posteriormente à seleção dos fatores competitivos que requerem melhoria de desempenho, caberá ao gestor decidir quais fatores devem ser melhorados de imediato e quais podem ser melhorados em momento posterior,

ou seja, decidir pela priorização dos fatores competitivos visando estabelecer os planos de ação que alcancem metas de desempenho desejadas. Nesta pesquisa, propõe-se a aplicação da Matriz GUT como ferramenta de apoio à priorização de fatores competitivos que necessitem de melhoria de desempenho.

Desta forma, como contribuição acadêmica esta pesquisa inova ao utilizar a Matriz GUT como ferramenta de priorização de fatores competitivos no contexto da análise de importância e desempenho. Do ponto de vista prático, a aplicação da Matriz GUT é utilizada como ferramenta complementar à Matriz ID de Slack, auxiliando o gestor na tomada de decisões de forma estruturada e sistêmica e contribuindo para a elaboração de um plano de ação eficaz para gerar vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Além disso, não há estudos na literatura que tratam de análise de importância e desempenho de fatores competitivos em microempresas do segmento de manutenção e reparos de motocicletas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, é apresentada uma revisão da literatura que permitiu o desenvolvimento da pesquisa, envolvendo levantamentos teóricos elaborados por outros pesquisadores e que foram utilizados como referência para este estudo. Inicialmente são apresentados os conceitos de importância e desempenho e a estrutura da Matriz ID de Slack. Em seguida, é definido o modelo conceitual da Matriz GUT. O desenvolvimento desta pesquisa está fundamentado na Matriz ID de Slack, que será a ferramenta base de gestão para a aplicação da Matriz GUT para uma microempresa.

2.1 Análise de importância e desempenho

A análise dos níveis de importância e desempenho (Importance Performance Analysis-IPA) é conhecida como uma técnica que atribui valores a estes níveis com o intuito de examiná-los em relação aos serviços oferecidos por uma organização. Segundo Martilla e James (1977), a análise IPA auxilia o gestor a definir estratégias de melhorias que atendam às expectativas do consumidor (importância) e dos concorrentes (desempenho).

Matsukuma e Hernandez (2006) e Barcelos (2014) declaram que a dimensão da importância é determinada por dois métodos: pelo método da importância declarada e pelo método da importância derivada. Para ambos os métodos, são aplicados questionários de pesquisa cujo objetivo é entender as necessidades e percepções dos clientes em relação ao produto ou serviço oferecido. No método da importância declarada, que será utilizado neste trabalho, são obtidas respostas espontâneas dos clientes (respondem o que realmente pensam) mediante perguntas diretas aos clientes sobre os pontos mais relevantes dos serviços oferecidos pela empresa. Para a análise, é comumente utilizada a escala Likert. Já o método da importância derivada propõe a associação entre a avaliação da satisfação individual dos fatores competitivos e a avaliação da satisfação geral do serviço (o fator competitivo influencia na satisfação do cliente) feitas pelo cliente. Para essa análise, o modelo mais utilizado é o de regressão linear múltipla.

Com relação à dimensão de desempenho, Garver (2003) e Picolo (2005) declaram que ela é determinada por dois métodos: pelo método de desempenho atual e pelo método

do desempenho relativo. O método do desempenho atual consiste na avaliação da satisfação do cliente, mas não em comparação com o concorrente. Já o método de desempenho relativo, utilizado neste trabalho, é considerado em três categorias: a categoria de análise de *gap* (cálculo da diferença de desempenho da organização com o desempenho do concorrente), a categoria de relação de desempenho (comparação entre o desempenho da organização e de seu melhor concorrente) e a categoria das escalas comparativas (cliente faz a comparação com o concorrente). Neste trabalho,

Para facilitar a interpretação dos dados e permitir uma avaliação comparativa da análise da importância e do desempenho dos fatores competitivos que são considerados, Martilla e James (1977) propuseram, pela primeira vez, a utilização da Matriz ID como uma ferramenta para desenvolver estratégias de gestão das empresas representada por meio de um gráfico bidimensional simples e funcional, em que o eixo vertical representa a dimensão de importância e o eixo horizontal representa a dimensão de desempenho. A Matriz ID é uma ferramenta utilizada na administração de produção de bens e serviços, normalmente, para auxiliar o gestor a estabelecer uma estratégia de melhoria dos serviços e produtos oferecidos aos clientes mediante a avaliação do desempenho de um produto ou de um processo produtivo (SLACK, 1994). Gianesi e Corrêa (2008) declaram que a Matriz ID pode ser utilizada também para medir o desempenho de processos de prestadoras de serviços.

De acordo com Martilla e James (1977), a Matriz ID é uma poderosa ferramenta para gestão dos processos de serviços em uma organização, uma vez que permite entender os requisitos de mercado e desenhar estratégias a respeito do que realmente é importante para o cliente. A aplicação dessa ferramenta permite uma melhor identificação sobre quais atributos do produto ou serviço devem ser melhorados para se tornarem mais competitivos no mercado.

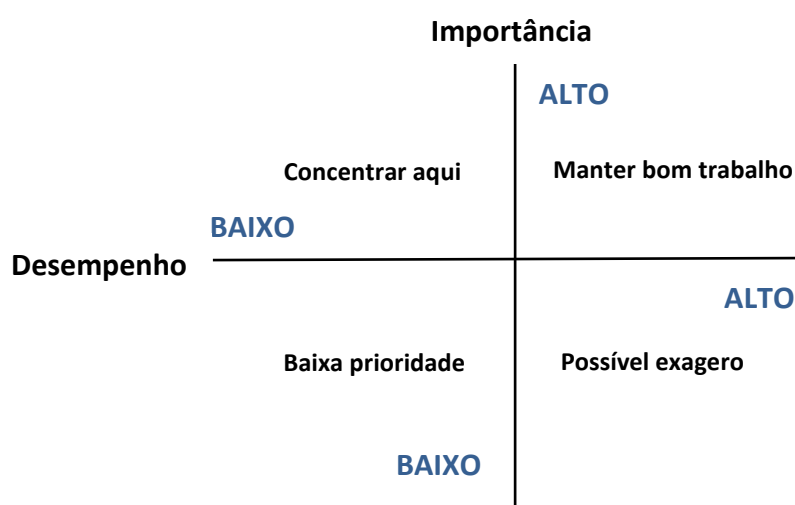
A Matriz ID é utilizada nas organizações por ser uma ferramenta simples e de fácil construção, permitindo identificar fatores estratégicos, tais como os pontos fortes e fracos no ambiente interno e externo da empresa. A Matriz ID alcançou o interesse entre muitos pesquisadores devido a diversas vantagens que oferece, tais como: eficácia na avaliação de fatores competitivos (MARTILLA; JAMES, 1977); avaliação do desempenho de um produto ou processo produtivo (SLACK, 1994); facilidade na interpretação e análise pelo gestor (OH, 2001); contribuição para melhorar a competitividade das microempresas (PACHECO;

RIBEIRO; FRAGA, 2015); atribuição de valores para analisar a importância e o desempenho dos serviços oferecidos por uma empresa (GODOY, 2018); análise com grande poder de clareza explicativa e expositiva (ÁBALO; VARELA; MANZANO, 2007); auxílio à alocação eficiente dos recursos organizacionais (ÁBALO; VARELA; RIAL, 2006).

De acordo com Martilla e James (1977), a Matriz ID foi inicialmente aplicada como ferramenta para desenvolver estratégias na área de *marketing* (RIAL et al., 2008) e passou a ser utilizada em outras áreas, tais como: operações (SLACK, 1994), saúde (ÁBALO; VARELA; MANZANO, 2007), alimentação (NETO, 2004), gestão de riscos (PAULO et al., 2007), produtos e serviços (FURLANETTO, 2011), logística (AWASTHI, 2016), entre outras.

De maneira geral, como já mencionado, a Matriz ID é gerada a partir do nível de importância e do nível de desempenho de fatores competitivos relacionados a produtos ou serviços (PAULO et al., 2007). Nesse contexto, é necessário entender os níveis da importância e do desempenho para a construção da Matriz ID: a escala de importância é relativa a como os clientes enxergam cada objetivo de desempenho da empresa/serviço; já a escala de desempenho relaciona os níveis atingidos pela empresa e por seus concorrentes (KOBBER, 2006). Como demonstra a Figura 1, a Matriz ID é dividida em quatro quadrantes que indicam a prioridade a ser dada a cada fator competitivo.

Figura 1 – Matriz de Importância e Desempenho



Fonte: Martilla e James (1977).

Martilla e James (1977) intitulam como “quadrantes” as divisões do corpo da Matriz ID, sendo denominados de “concentrar aqui”, “manter bom trabalho”, “baixa prioridade” e “possível exagero”. Para melhor entendimento de cada quadrante, os autores sugerem as seguintes interpretações: o quadrante “concentrar aqui” é classificado como alta importância, mas baixo desempenho, de forma que o fator competitivo é avaliado como prioritário em ações de melhoria; o quadrante “manter o bom trabalho” é classificado de alto desempenho e de alta importância, desse modo, o fator competitivo deste quadrante deve ser considerado o ponto forte da competitividade; o quadrante de “baixa prioridade” é classificado de baixo desempenho e de baixa importância, assim, não necessita de um esforço adicional para melhoria; o quadrante “possível exagero” é classificado de alto desempenho, mas de baixa importância e mostra que os fatores competitivos são exagerados, ou seja, muito recurso investido para pouca importância para o cliente.

Ao longo do tempo, diversos pesquisadores efetuaram alterações no corpo da Matriz ID de acordo com suas necessidades de mensurar o nível de importância e desempenho. Uma das mudanças mais significativas foi feita por Slack (1994).

2.2 Matriz ID de Slack

Neste trabalho, será adotada a Matriz ID proposta por Slack (1994), que permite aos gestores avaliarem o nível de importância dos fatores competitivos de seus clientes e o nível de desempenho da empresa em relação aos seus concorrentes e às expectativas de seus clientes. O autor incorpora uma linha inclinada no meio do corpo da matriz e a denomina de “fronteira inferior de aceitabilidade”. Slack (1994) divide também o corpo da matriz e denomina essas divisões de “zona de prioridades”. As “zonas de prioridades” são definidas como: “excesso”, “adequado”, “melhoramento” e “ação urgente” (Figura 2).

Segundo Paulo et al. (2007), os fatores competitivos podem ser do tipo: rapidez e confiabilidade na entrega dos produtos, flexibilidade de produção do produto e custo reduzido nos bens fabricados. A mensuração da importância desses fatores competitivos é obtida por meio de questionários respondidos pelos clientes, que utilizam uma escala de pontuação de 1 a 9 pontos, sendo que: para 1, o fator competitivo é extremamente importante para o cliente, para 9, o fator competitivo não tem nenhuma importância. Essa

escala de nove pontos é composta de três categorias, com notas equivalentes para cada categoria, sendo: para “ganhadores de pedidos”, nota 1 para forte, nota 2 para médio e nota 3 para fraco; para “qualificador”, nota 4 para forte, nota 5 para médio e nota 6 para fraco; para “menos importante” qualificador, nota 7 para forte, nota 8 para médio e nota 9 para fraco. Os fatores ganhadores de pedidos são aqueles que contribuem para a venda do produto ou serviço para o cliente. Já os fatores qualificadores determinam um nível mínimo exigido pelo cliente para que a empresa se torne um fornecedor do produto/serviço. Por sua vez, os fatores menos importantes não são determinantes para que o cliente opte pela empresa/produto, conforme ilustrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Escala de avaliação da importância dos fatores competitivos

Categoria	Classificação	Nota	Descrição
<i>Ganhador de pedido</i>	Forte	1	Proporciona uma vantagem crucial para os clientes
	Médio	2	Proporciona uma vantagem importante para os clientes
	Fraco	3	Proporciona uma vantagem útil para a maioria dos clientes
<i>Qualificador</i>	Forte	4	Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor
	Médio	5	Precisa estar em torno da média do setor
	Fraco	6	Precisa estar a pouca distância da média do setor
<i>Menos importantes</i>	Forte	7	Normalmente não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se importante
	Médio	8	Muito raramente é considerado pelos clientes
	Fraco	9	Nunca considerado por clientes

Fonte: Slack (1994).

A mensuração do desempenho em relação à concorrência é muito parecida com a da importância, com escala de 9 pontos, composta de três categorias divididas por três notas: “melhor que os concorrentes” (nota 1 para forte, nota 2 para médio e nota 3 para fraco), “igual aos concorrentes” qualificadores (nota 4 para forte, nota 5 para médio e nota 6 para fraco) e “pior do que os concorrentes” qualificadores (nota 7 para forte, nota 8 para médio e nota 9 para fraco), conforme apresenta o Quadro 2.

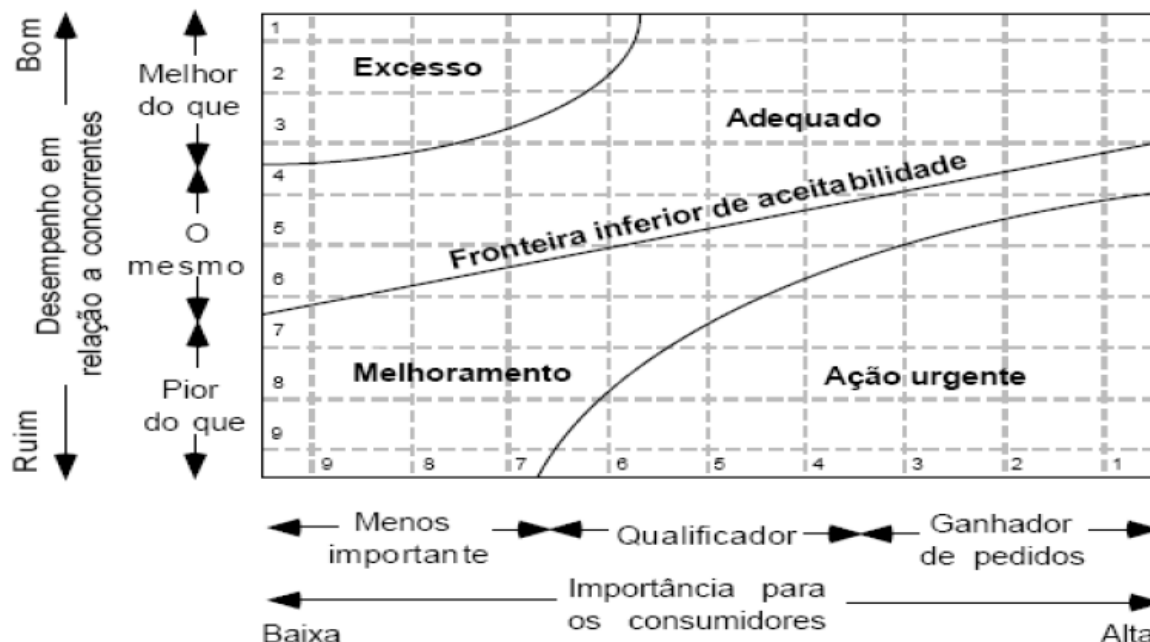
Quadro 2 – Escala de avaliação do desempenho dos fatores competitivos

Categoria	Classificação	Nota	Descrição
<i>Melhor que o concorrente</i>	Forte	1	Consideravelmente melhor do que os concorrentes
	Médio	2	Claramente melhor do que os concorrentes
	Fraco	3	Marginalmente melhor do que os concorrentes
<i>Igual ao do concorrente</i>	Forte	4	Algumas vezes melhor do que os concorrentes
	Médio	5	Mais ou menos igual a maioria de seus concorrentes
	Fraco	6	Levemente abaixo da média de seus concorrentes
<i>Pior do que o concorrente</i>	Forte	7	Usualmente marginalmente pior do que a maioria dos concorrentes
	Médio	8	Usualmente pior do que os concorrentes
	Fraco	9	Consistentemente pior do que os concorrentes

Fonte: Slack (2002).

Após atribuir a pontuação relativa para os fatores competitivos, os resultados são inseridos na Matriz ID. A Figura 2 ilustra a estrutura da Matriz ID.

Figura 2 – Zonas de prioridade na Matriz ID



Fonte: Slack (2002, p.599).

Na Figura 2, cada fator competitivo é posicionado de acordo com seus escores ou classificação dos fatores competitivos. A Matriz ID é dividida em “zonas de prioridade de melhoramentos”. A “fronteira inferior de aceitabilidade” representa a fronteira entre o

desempenho aceitável e o não aceitável. Acima dessa fronteira se encontram a “zona adequada” e a “zona de excesso”. Os fatores competitivos localizados na zona adequada são considerados satisfatórios (para o mercado, o nível de desempenho mínimo está tolerável). Por sua vez, os fatores competitivos localizados na zona de excesso apresentam pouca importância para o cliente e desempenho acima do necessário para a empresa. Godoy (2018) declara que, em relação aos fatores competitivos que se encontram na zona de excesso, é necessário verificar se algum recurso que está sendo usado para alcançar esse desempenho pode ser realocado para melhoria de outro fator competitivo. Abaixo da “fronteira inferior da aceitabilidade” encontram-se as zonas de “melhoramento” e “ação urgente”. Os fatores competitivos localizados na zona de melhoramento são candidatos a serem aprimorados, já aqueles localizados na zona de “ação urgente” exigem planos de melhoria urgentes (de curto prazo), pois apresentam baixo nível de desempenho e elevado nível de importância.

2.3 Fatores competitivos e atributos

O conceito de qualidade de serviços de acordo com a opinião dos clientes deve ser suficientemente claro para que os gestores das empresas possam tomar decisões de melhoria da qualidade dos serviços esperadas pelo cliente (GIANESI; CORRÊA, 2008). Identificar os fatores competitivos e o conjunto de atributos dentre os quais os clientes avaliam os serviços prestados é uma maneira de se entender melhor as expectativas dos clientes e determinar qual a melhor forma de desempenhar os serviços oferecidos em comparação aos concorrentes.

Slack (1993) resume e aponta cinco fatores como fundamentais na manufatura: custo, qualidade, velocidade de entrega, confiabilidade na entrega e flexibilidade. Já para serviços, a visão de fatores é mais ampla em virtude do contato mais intenso entre o sistema de serviços prestados e o cliente, resultando numa avaliação de desempenho mais complexa por parte deste.

Gianesi e Corrêa (2008) definem nove fatores competitivos para auxiliar os gerentes de operações de serviços na tomada de decisões para que tornem o serviço mais competitivo aos olhos dos clientes, conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Fatores competitivos da qualidade do serviço



Fonte: Giansesi e Corrêa (2008).

Além disso, os autores propõem um conjunto de atributos de avaliação dos serviços que é resultado de observações empíricas de seus trabalhos de consultoria. Tais atributos aparecem resumidos no Quadro 3.

Quadro 3 – Fatores competitivos e atributos

Fatores Competitivos	Atributos
Tangibilidade	Equipamentos
	Instalação
	Pessoal (uso uniforme)
Consistência	Capacitação em prestar o serviço (baseado em experiência anterior)
Competência	Conhecimento técnico
Velocidade / Atendimento	Cortesia
Atendimento / Atmosfera	Temperatura ambiente
Flexibilidade	Projeto de novos serviços
	Pacote de serviços variados (diferencial na entrega)
	Entrega de serviços antecipadas
	Atendimento Socorro no local da ocorrência
	Capacidade de adaptar-se à variação da demanda
	Recuperação de falhas percebidas pelo cliente
	Adaptação na mudança de processos (informatização, alta tecnologia)
Credibilidade / Segurança	Credibilidade e confiança nos serviços prestados
Acesso	Localização conveniente
	Disponibilidade de estacionamento
Custo	Preço avaliado de acordo com a expectativa do cliente ao serviço prestado

Fonte: Elaborado pela própria autora (2008).

De acordo com Giansesi e Corrêa (2008), os principais fatores competitivos, representados na Figura 3, têm as características (Quadro 3) elencadas a seguir.

O fator de *tangibilidade* refere-se à qualidade e/ou à aparência de qualquer evidência física do serviço ou do sistema de operação, ou seja, bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, ou ainda, outros consumidores. Este fator é importante para a maioria dos serviços, devido à dificuldade de o cliente avaliar o serviço antes da compra.

Consistência significa conformidade com experiência anterior, ausência de variabilidade no resultado ou no processo. Este fator é importante para clientes que querem saber o que esperar do serviço. É a consistência, a forma com que o prestador de serviços transmite segurança e a experiência ao cliente no momento de apresentar os serviços que irá prestar, que induzirá o cliente a repetir a compra dos serviços.

A *competência* refere-se à habilidade e ao conhecimento do fornecedor ao executar o serviço, relacionando-se às necessidades “técnicas” dos consumidores. É geralmente um fator importante para os serviços profissionais nos quais o cliente procura uma capacitação da qual não dispõe. Quanto mais complexas as necessidades dos clientes, mais eles buscarão alta competência do fornecedor do serviço.

Velocidade de atendimento é, em geral, um fator importante para a maioria dos consumidores de serviços, principalmente quando a presença do cliente é necessária no local. O tempo que o cliente deve esperar tem duas dimensões: a dimensão real, que é o tempo físico (minutos, horas, dias) e a dimensão percebida, refere-se à percepção que o cliente forma do tempo que tem de espera.

O fator *atendimento/atmosfera* refere-se a quão agradável é a experiência do cliente durante o processo de prestação do serviço, envolvendo a atenção personalizada dispensada ao cliente, a cortesia dos funcionários e a boa comunicação.

O fator *flexibilidade* indica a capacidade de mudar e adaptar rapidamente a operação devido às mudanças das necessidades dos clientes no processo ou no suprimento de recursos. Este fator tende a ser um dos mais importantes devido à alta variabilidade e incerteza presente processo de prestação de serviços. Para melhor compreensão da natureza do fator flexibilidade, este pode ser dividido em sete tipos:

- *flexibilidade de projeto de serviço*: a habilidade de introduzir novos serviços que melhor atendam às necessidades dos clientes (“porque sua oficina não passa a fazer regulagem de freios, além de regulagem de motores?”);
- *flexibilidade do pacote de serviço*: a habilidade de oferecer serviços variados dentro de determinado período de tempo (“eu preciso que você verifique todos os principais sistemas de minha moto; posso vir buscá-la hoje à tarde?”);
- *flexibilidade de data de fornecimento do serviço*: a habilidade de antecipar a entrega do serviço de acordo com o requerido pelo cliente (“vocês podem liberar-me este empréstimo amanhã em vez de na próxima semana?”);
- *flexibilidade de local de fornecimento do serviço*: a habilidade de oferecer o serviço em vários locais diferentes (“vocês podem consertar minha moto que

está na estrada da Prosperidade, da cidade de Boa Esperança, ou eu terei que rebocá-la até a oficina?”);

- *flexibilidade de volume de serviço*: a habilidade de se adaptar a variações nos níveis de demanda pelos serviços (“eu fiz reservas para 30 pessoas para jantar hoje à noite, mas gostaria de levar mais 15; será possível?”);
- *flexibilidade de robustez no sistema de operações*: a habilidade de se manter operando eficazmente apesar das mudanças que possam ocorrer no processo e no fornecimento de insumos e recursos (“o sistema computadorizado do banco está fora do ar; como posso verificar o saldo da minha conta corrente?”);
- *flexibilidade de recuperação de falhas*: habilidade de recuperar-se de uma falha percebida pelo cliente (“minhas malas se perderam no voo e eu estou furioso, o que fará a este respeito?”).

Credibilidade / Segurança refere-se à formação de uma baixa percepção de risco no cliente e à habilidade de transmitir confiança. Este critério é mais importante quanto maior for o risco percebido pelo cliente e quanto maior for o valor estabelecido na prestação do serviço.

Acesso avalia a facilidade de o cliente entrar em contato como fornecedor do serviço. Características como a localização conveniente, acesso sinalizado, disponibilidade de estacionamento, amplo horário de operação e ampla disponibilidade de linhas telefônicas para o contato contribuem para a facilidade de acesso.

Custo avalia o valor que o consumidor irá pagar, em moeda, por determinado serviço. Na falta de melhores informações sobre a qualidade do serviço, os clientes tendem a associar níveis de preços mais altos a níveis de qualidade dos serviços mais altos.

2.4 Matriz ID Slack e micro e pequena empresa

Segundo Dias et al. (2015), é fator indispensável para o sucesso das micro e pequenas empresas identificar e avaliar o desempenho de seus principais fatores competitivos, comparados à concorrência. Com base nesse contexto, o dirigente de micro ou pequena empresa deve repensar seus conceitos e investir em ferramentas de gestão para melhoria

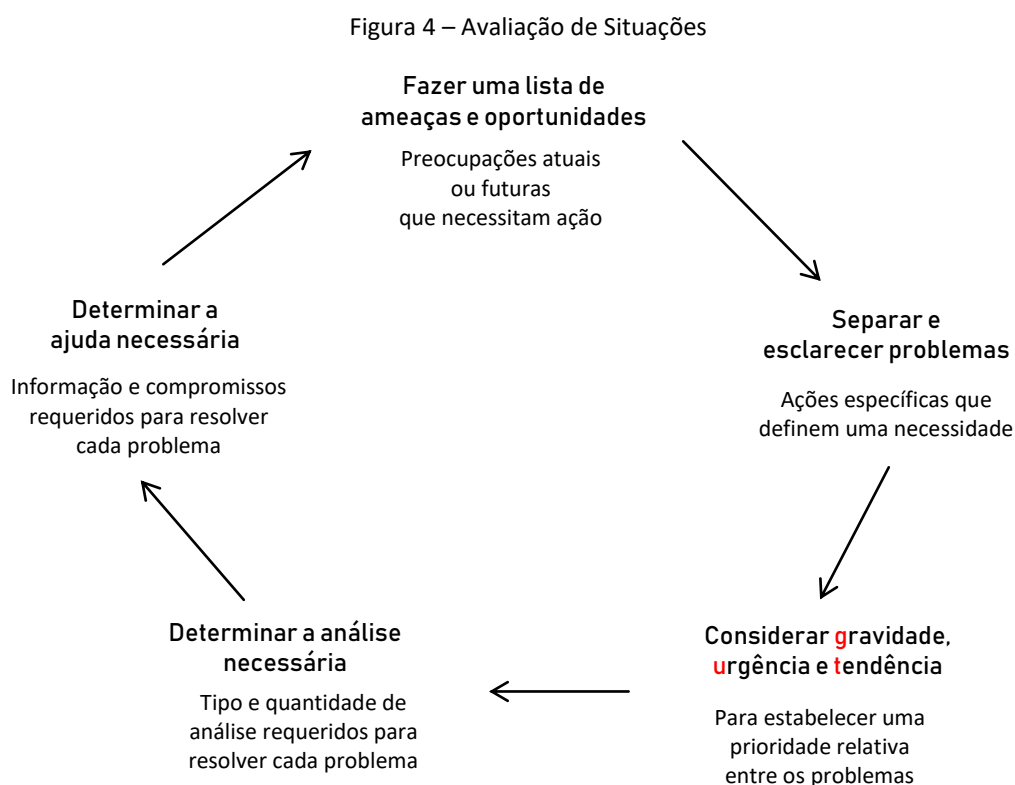
de seus produtos e serviços de modo que se mantenha presente no atual ambiente competitivo. A Matriz ID pode ser aplicada em qualquer segmento e atividade fim.

Nesse contexto, a Matriz ID auxilia o gestor das micro e pequenas empresas na tomada de decisões de forma estruturada e sistêmica, contribuindo para a melhoria dos processos, análise crítica dos fatores competitivos e elaboração de planejamento estratégico eficaz para orientar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Exemplos da aplicação da Matriz ID em microempresas brasileiras podem ser encontrados em diversos segmentos, tais como: prestadora de serviço que atua no ramo automotivo (ALMEIDA; PACHECO, 2015), comércio de automóveis (SILVA et al., 2016), restaurante (MORETTI; MOYSÉS FILHO; PIMENTA, 2012), comércio de roupas (PACHECO;RIBEIRO; FRAGA, 2015) e açougue (DIAS et al., 2015). Nos trabalhos citados, os fatores competitivos que apresentaram deficiências foram definidos por meio da aplicação da Matriz ID, auxiliando o gestor das micro e pequenas empresas a estabelecer estratégias de melhoria dos serviços e produtos oferecidos aos clientes. Por exemplo: no ramo automotivo, há fatores como a atenção no atendimento, o conhecimento técnico dos funcionários, a utilização de produtos e execução de processos por meio da experiência profissional do proprietário e o cálculo do preço de venda dos produtos e serviços proporcional ao tamanho do veículo (ALMEIDA; PACHECO, 2015); na venda de automóveis, há a revisão do *check liste* a limpeza do veículo (SILVA et al.,2016); em restaurantes, a preparação do cardápio (MORETTI;MOYSÉS FILHO; PIMENTA, 2012); no comércio de roupas, os fatores de preço, durabilidade e variabilidade de vestuários (PACHECO;RIBEIRO; FRAGA, 2015); no açougue, o nível de reclamação do consumidor, o tempo de espera em filas, a confiabilidade de entrega, a flexibilidade e o custo (DIAS et al., 2015).

2.5 Priorização de problemas

Os inúmeros problemas existentes nas organizações dificultam a elaboração de planos de ação mais eficientes pelo gestor, para que, mediante análise, possa identificar qual situação que necessita de atenção imediata. Nesse sentido, Kepner e Tregoe (1981) propõem um procedimento de Avaliação de Situações, que permite auxiliar o gestor nessa tomada de decisão. Esse procedimento é composto por cinco etapas (conforme ilustrado na Figura 4):

fazer uma lista de ameaças e oportunidades (Etapa 1); separar e esclarecer preocupações (Etapa 2); considerar gravidade, urgência e tendência (Etapa 3); determinar a análise necessária para a resolução do problema (Etapa 4); determinar o auxílio necessário para a solução do problema (Etapa 5).



Fonte: Kepner e Tregoe (1981).

Entre os procedimentos de Avaliação de Situações (Figura 4), destaca-se o procedimento “considerar gravidade, urgência e tendência”, que visa a estabelecer uma prioridade relativa entre os problemas.

Vale ressaltar que as dimensões gravidade, urgência e tendência são conhecidas pela sigla GUT. Para priorizar os problemas, é necessário entender essas três dimensões. Segundo Periard (2011), as dimensões são definidas da seguinte forma:

- Gravidade (G): representa o impacto e a intensidade dos danos que o problema pode causar, caso este não seja resolvido. O impacto e a intensidade do problema são analisados sob alguns aspectos, tais como: tarefas, pessoas, resultados, processos, organizações etc.;

- Urgência (U): representa o prazo, o tempo disponível ou necessário para resolver um determinado problema analisado. Quanto maior a urgência, menor será o tempo disponível para resolver os danos que esse problema pode causar. É recomendado fazer a seguinte pergunta: “a resolução deste problema pode esperar ou deve ser realizada imediatamente?”;
- Tendência (T): representa o potencial de crescimento do problema, a probabilidade de se tornar maior com o passar do tempo, se nenhuma ação for tomada. Recomenda-se fazer a seguinte pergunta: “se eu não resolver este problema agora, ele vai piorar pouco a pouco ou bruscamente?”.

Do ponto de vista prático, a análise de priorização usando as três dimensões é geralmente desenvolvida a partir da ferramenta chamada Matriz GUT. Segundo Sotille (2014), a Matriz GUT foi desenvolvida para orientar decisões mais complexas. Marshall Junior et al. (2006) corroboram essa ideia, afirmando que a utilização da Matriz GUT serve para priorizar os problemas e analisar riscos.

2.6 Matriz GUT

A Matriz GUT é uma ferramenta adequada à priorização de problemas, pois direciona o gestor a buscar a solução dos problemas e adotar medidas corretivas em determinados aspectos, como: serviços prestados, desenvolvimento de projetos, gestão de processos, entre outros. Nesse sentido, Meireles (2001) alerta que as ações são definidas a partir da análise da Matriz GUT e devem ter uma ordem racional de importância para que as tomadas de decisões sejam cautelosas. De maneira geral, essa ferramenta permite identificar, avaliar e apontar o grau de prioridade de problemas, por meio de avaliação quantitativa e qualitativa.

Oliveira et al. (2016) destacam que a Matriz GUT é uma ferramenta que contribui para direcionar e organizar a priorização de problemas dentro das organizações, ajudando o gestor a organizar, solucionar e desenvolver manutenções contínuas no dia a dia, para que problemas semelhantes não voltem a acontecer.

A Matriz GUT é utilizada nas organizações por sua fácil construção e interpretação, permitindo identificar fatores estratégicos, tais como os pontos fortes e fracos no ambiente

interno. De modo geral, essa ferramenta responde racionalmente às questões: “o que deve ser feito primeiro?” e “por onde se deve começar?”.

Devido à sua simplicidade, a Matriz GUT tem sido aplicada em várias situações que envolvem a tomada de decisão, tais como: identificar oportunidades de inovação (OLIVEIRA et al., 2016); orientar a gestão pública de resíduos sólidos, quando se trata da distribuição de investimentos para proteção e conservação dos recursos naturais (COSTA et al., 2017); aplicar processos de melhoria corretiva, proporcionando redução de retrabalho na prestação de serviços automotivos de geometria a *laser* (CEMBRANEL; LOPES, 2016); realizar análise de mercado e planejamento estratégico no ramo de franquias (QUEIROZ et al., 2012); auxiliar no processo de tomada de decisão, em conformidade com a gestão de risco de desastres (FÁVERI; SILVA, 2016); realizar a análise de risco dentro das organizações (PESTANA et al., 2016).

Baseando-se nos autores Periard (2011), Pestana et al. (2016) e Fáveri e Silva (2016), a construção da Matriz GUT pode ser realizada em quatro etapas: elaborar uma relação de problemas (Etapa 1); atribuir notas para cada problema identificado (Etapa 2); calcular a nota geral (Etapa 3); atribuir prioridade aos problemas (Etapa 4). Em seguida, descrevem-se os principais procedimentos de cada etapa.

Etapa 1: Elaborar uma relação de problemas

A elaboração de uma relação de problemas é geralmente obtida mediante *brainstorming* com as pessoas envolvidas diretamente no desempenho das atividades operacionais do dia a dia da empresa ou a partir da percepção de seus gestores sobre a atividade fim que ela exerce. Exemplos de elaboração de problemas usando técnicas e coletas de dados com observação sistêmica, além de entrevistas e aplicação de questionários que podem ser vistos em Pestana et al. (2016) e Oliveira et al. (2016).

Etapa 2: Atribuir notas para cada problema identificado

Para atribuir notas a cada problema identificado, deve-se levar em consideração os critérios de notas da Matriz GUT expostos no Quadro 4. Conforme Periard (2011), para cada

dimensão (gravidade, urgência e tendência) podem ser atribuídas notas de 1 a 5, sendo a nota 1 o valor mínimo e a nota 5 o valor máximo de intensidade do problema.

Quadro 4 – Critério de avaliação de notas da Matriz GUT

NOTA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
1	Sem gravidade	Pode esperar	Não irá mudar
2	Pouco grave	Pouco urgente	Irá piorar ao longo do tempo
3	Grave	O mais rápido possível	Irá piorar
4	Muito grave	É urgente	Irá piorar em pouco tempo
5	Extremamente grave	Precisa de ação imediata	Irá piorar rapidamente

Fonte: Periard (2011).

As notas de 1 a 5 são atribuídas para cada problema, de acordo com o grau de intensidade de cada dimensão. A Tabela 1, adaptada de Fáveri e Silva (2016), apresenta quatro problemas hipotéticos (X, Y, Z e W) e suas respectivas notas.

Tabela 1 – Exemplo de atribuição de notas às dimensões gravidade, urgência e tendência

Problemas	Gravidade G	Urgência U	Tendência T	Nota geral NG
Problema X	4	5	4	80
Problema Y	3	2	3	18
Problema Z	5	5	5	125
Problema W	2	5	4	40

Fonte: Adaptado de Fáveri e Silva (2016).

Etapa 3: Calcular a nota geral

A nota geral (NG) é calculada a partir do produto das notas atribuídas às dimensões gravidade, urgência e tendência. Seja G a nota atribuída à dimensão gravidade, U a nota atribuída à dimensão urgência e T a nota atribuída à dimensão tendência, a nota geral NG é calculada por $NG = G \cdot U \cdot T$. Note que, a partir das notas definidas no Quadro 4, na coluna

“Nota”, a nota geral NG pode atingir o máximo de 125 pontos e o mínimo de 1 ponto. A Tabela 1 ilustra o exemplo de cálculo da nota geral NG, conforme considerado em Fáveri e Silva (2016).

Etapa 4: Atribuir prioridade aos problemas

Para concluir a Matriz GUT, devem-se colocar em ordem decrescente os valores da coluna nota geral NG (Tabela 2), estabelecendo uma classificação de valor maior em primeiro lugar na relação de prioridade de problemas e assim sucessivamente. Dessa forma, observando-se a Tabela 2, estrutura da Matriz GUT, conclui-se que o problema a ser priorizado é o Z, pois atingiu o valor máximo de 125 pontos.

Tabela 2 – Estruturada Matriz GUT

Problemas	Gravidade G	Urgência U	Tendência T	Nota geral NG	Prioridade dos problemas
Problema Z	5	5	5	125	1º
Problema X	4	5	4	80	2º
Problema W	2	5	4	40	3º
Problema Y	3	2	3	18	4º

Fonte: Adaptado de Fáveri e Silva (2016).

Uma situação que pode ocorrer é o empate entre dois ou mais problemas, ou seja, problemas com notas gerais NGs iguais. Nesse caso, Pereira (2016) propõe escolher o problema com maior dimensão de gravidade. Se ainda assim os problemas forem idênticos para a dimensão de gravidade, deve-se escolher o problema com maior dimensão de urgência. Entretanto, o autor ressalta que, para esta situação, é importante que as pessoas envolvidas cheguem a um consenso em relação ao problema que deverá ser priorizado.

2.7 Matriz GUT e micro e pequena empresa

Segundo Meireles e Sanches (2009), muitas tomadas de decisões errôneas por parte do dirigente de micro ou pequena empresa são decorrentes da resistência em adotar uma ferramenta de gestão adequada ao seu negócio. A falta de um método de gestão adequado faz do processo de tomada de decisão um dos maiores problemas na gestão das empresas de pequeno porte. Conforme Leone (1999), as decisões do gestor de micro ou pequena empresa costumam ser tomadas por impulso e por uma ótica operacional de curto prazo, embasadas na experiência e intuição, sem critério ou planejamento.

Para que as tomadas de decisões deixem de ser vistas como um jogo de sorte, além de planejamento, é importante que o gestor escolha uma ferramenta de gestão que favoreça o desenvolvimento da empresa. A escolha de uma ferramenta que não seja adequada para atingir os objetivos do dirigente de pequena empresa pode ocasionar graves problemas, tais como: perda de produção, insatisfação do cliente com relação ao serviço prestado, má utilização de recursos financeiros e, conseqüentemente, perda de competitividade.

Segundo Morais e Costa (2013), as ferramentas de qualidade ou de gestão contribuem para a melhoria dos processos, além de permitir uma análise crítica dos problemas encontrados, mensurando e possibilitando a elaboração de estratégias por parte dos gestores, para que cumpram com os objetivos planejados. Nesse contexto, a Matriz GUT tem papel importante nas micro e pequenas empresas, auxiliando o gestor a tomar decisões menos erradas e contribuindo com a definição e elaboração de estratégias mais eficientes.

Exemplos de aplicação da Matriz GUT em micro e pequenas empresas brasileiras podem ser encontrados nos trabalhos de diversos autores. Pestana et al. (2016), por exemplo, apresentaram a aplicação integrada da Matriz GUT em um estudo de caso realizado em uma empresa de consultoria ambiental. Visando à elaboração de propostas de melhorias organizacionais e de qualidade, foi efetuado um levantamento dos problemas da empresa por meio de coleta de dados a partir de entrevistas semiestruturadas com seus profissionais, análise documental e visitas *in loco*. Já Behr, Moro e Estabel (2008) aplicaram a ferramenta na gestão e nos serviços de bibliotecas escolares. Mediante a coleta de dados com pesquisas de opinião entre os usuários, identificaram problemas e orientaram os gestores para a tomada de decisões. Cembranel e Lopes (2016) aplicaram a Matriz GUT na

prestação de serviços automotivos de geometria a *laser* com o objetivo de identificar problemas nos processos, sugerindo e implementando ações para a correção das falhas identificadas. Para determinar os problemas nos processos, foi utilizado o acompanhamento *in loco* para a coleta de dados. Costa et al. (2017) apresentaram a aplicação da Matriz GUT na gestão ambiental de resíduos sólidos como auxílio na tomada de decisão, por meio de pesquisa aplicada (conhecimento gerado apresenta aplicação prática), com objetivos exploratórios e descritivos. Com uma abordagem quali-quantitativa do problema, Fabrício et al. (2017) propuseram a identificação de perdas produtivas no setor de padaria e confeitaria. O objetivo foi investigar, identificar, priorizar e mensurar as perdas na linha de produção. O levantamento de dados na empresa seguiu uma abordagem quantitativa. Oliveira et al. (2016) aplicaram a Matriz GUT em serviços de assistência técnica em aparelhos eletrônicos com o objetivo de analisar os aspectos internos e externos entre cliente e empresa. O levantamento de dados foi realizado por revisão teórica, visita *in loco* e entrevista com o proprietário da microempresa. Por sua vez, Alves et al. (2009) apresentaram a aplicação da ferramenta no processo de decisão e gestão de uma indústria farmacêutica para a melhoria de um processo produtivo. Para isso, utilizaram pesquisa exploratória, análises documentais, entrevistas e observações diretas *in loco*. Bezerra et al. (2012) aplicaram as ferramentas de qualidade na identificação de problemas, na análise das causas-raízes e nas propostas de melhoria contínua de bens e serviços prestados por um comércio de materiais elétricos. Realizaram pesquisa exploratória e observações *in loco*. O Quadro 5 apresenta um resumo de aplicabilidade da Matriz GUT nos diferentes autores por meio de seus objetivos, segmentos e técnicas de coleta de dados.

Quadro 5 – Principais características dos trabalhos que utilizam a Matriz GUT

AUTOR	OBJETIVO	SEGMENTO	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS
Pestana et al. (2016)	Analisar e propor melhorias processuais e organizacionais; promover a elevação da produtividade da organização.	Prestação de serviço em consultoria	Entrevistas semiestruturadas; análise documental; visita <i>in loco</i> .
Behr; Moro; Estabel (2008)	Analisar e aplicar ferramentas de gestão de serviços; avaliar a qualidade dos serviços oferecidos.	Prestação de serviço em educação	Pesquisas de opinião; <i>brainstorming</i> ; análise documental; visita <i>in loco</i> .
Cembranel e Lopes (2016)	Elaborar fluxograma de processos; identificar falhas nos processos.	Prestação de serviços automotivos	Acompanhamento <i>in loco</i>
Costa et al. (2017)	Propor a utilização da ferramenta Matriz GUT para priorização de problemas (gestão e gerenciamento).	Resíduos sólidos	Pesquisa aplicada (o conhecimento gerado é aplicado na prática)
Fabício et al. (2017)	Identificar perdas na linha de produção, gargalos e otimizar processos.	Indústria de alimentos	Reuniões não estruturadas com especialistas e levantamento de dados.
Oliveira et al. (2016)	Analisar os aspectos internos e externos	Prestação de serviços de assistência técnica em aparelhos eletrônicos	Entrevista; visita <i>in loco</i> ; pesquisa-ação.
Alves et al. (2009)	Investigar a melhoria de um processo produtivo	Indústria farmacêutica	Análises documentais, entrevistas e observações diretas.
Bezerra et al. (2012)	Abordar a aplicação das ferramentas da qualidade na identificação de problemas; análise das causas-raízes e propostas de melhoria contínua de bens e serviços.	Comércio e prestação de serviços de materiais elétricos	Observações <i>in loco</i>

Fonte: Elaborado pela própria autora.

De acordo com os trabalhos citados no Quadro 5, a Matriz GUT pode ser aplicada em diversos segmentos, tais como: prestação de serviços, processos de fabricação, comércio, entre outros. Do ponto de vista da elaboração da matriz, os trabalhos analisados mostram que é comum a utilização de entrevistas com aplicação de questionários, geralmente com perguntas semiestruturadas e com abordagem quali-quantitativa que se justifica devido ao estilo de coleta de dados.

Nos trabalhos acadêmicos desenvolvidos nas micro e pequenas empresas, a Matriz GUT é utilizada como ferramenta principal para priorização de problemas ou como complemento a outras ferramentas de qualidade.

Cembranel e Lopes (2016), por exemplo, utilizaram a ferramenta FMEA (em inglês, *Failure Mode and Effect Analysis*) para identificação das falhas nos processos de prestação de serviço e a MATRIZ GUT para avaliação e priorização das falhas levantadas por meio do FMEA. Por meio da Matriz GUT, elencou-se como prioridade o acompanhamento do geometrista com o cliente nos testes e a aferição do equipamento de geometria, o que impactou diretamente o índice de retrabalho. Após a aplicação das medidas corretivas, o índice de retrabalho teve uma redução de 67%.

Já Oliveira et al. (2016) utilizaram a Matriz SWOT – sigla dos termos em inglês *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças) – para identificar os problemas e a Matriz GUT para elencar quais são os problemas prioritários. Os objetivos foram alcançados, e observou-se que a Matriz GUT é uma direcionadora para as organizações. Ela ajuda a estabelecer quais problemas devem ser resolvidos primeiramente, evitando problemas maiores no futuro. Mediante os resultados da matriz, foram propostas melhorias de inovação, sendo a logística reversa um dos pontos principais de mudança, por meio da qual o empresário poderá obter lucro, reestruturar seu local de armazenagem e agir de forma sustentável.

Alves et al.(2009) utilizaram o Gráfico de Pareto para relacionar as não conformidades do processo produtivo (controle qualidade), o PDCA (*Plan* - planejar; *Do* - executar; *Check* - verificar; *Action* - atuar) para análises e soluções de problemas, gerando uma meta de melhoria para um determinado problema, e a Matriz GUT para elencar quais são os problemas prioritários e, assim, gerar uma solução por meio da inovação. Investigou-se a melhoria de um processo produtivo utilizando-se do método PDCA, com propostas de soluções baseadas na sua análise funcional e aplicação da Matriz GUT como ferramenta de apoio ao processo decisório. Conseguiu-se eliminar o maior índice de retrabalho produtivo. Exemplos de tais aplicações podem ser vistos no Quadro 6.

Quadro 6 – Referências que demonstram o uso principal e complementar da Matriz GUT

AUTOR	OBJETIVO	SEGMENTO	UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS
Cembranel e Lopes (2016)	Elaborar fluxograma de processos; identificar falhas nos processos.	Prestação de serviços automotivos	<p>FMEA –para identificação das falhas nos processos de prestação de serviço;</p> <p>MATRIZ GUT– avaliação e priorização das falhas levantadas por meio do FMEA.</p> <p><i>*Por meio da Matriz GUT, elencou-se como prioridade o acompanhamento do geometrista com o cliente nos testes e a aferição do equipamento de geometria, o que impactou diretamente o índice de retrabalho. Após a aplicação das medidas corretivas, o índice de retrabalho teve uma redução de 67%.</i></p>
Oliveira et al. (2016)	Analisar os aspectos internos e externos	Prestação de serviços automotivos	<p>Matriz SWOT– para identificar os problemas;</p> <p>Matriz GUT– para elencar quais são os problemas prioritários e, assim, gerar uma solução por meio da inovação.</p> <p><i>* Os objetivos foram alcançados, e observou-se que a Matriz GUT é uma direcionadora para as organizações. Ela ajuda a estabelecer quais problemas devem ser resolvidos primeiramente, evitando problemas maiores no futuro. Mediante os resultados da matriz, foram propostas melhorias de inovação, sendo a logística reversa um dos pontos principais de mudança, por meio da qual o empresário poderá obter lucro, reestruturar seu local de armazenagem e agir de forma sustentável.</i></p>
Alves et al. (2009)	Investigar a melhoria de um processo produtivo	Indústria farmacêutica	<p>Gráfico de Pareto– para relacionar as não conformidades do processo produtivo (controle qualidade);</p> <p>PDCA (Plan - planejar; Do - executar; Check - verificar; Action - atuar) – para análises e soluções de problemas, gerando-se uma meta de melhoria para um determinado problema;</p> <p>Matriz GUT– para elencar quais são os problemas prioritários e, assim, gerar uma solução por meio da inovação.</p> <p><i>* Investigou-se a melhoria de um processo produtivo utilizando-se do método PDCA, com propostas de soluções baseadas na sua análise funcional e aplicação da Matriz GUT, como ferramenta de apoio ao processo decisório. Conseguiu-se eliminar o maior índice de retrabalho produtivo.</i></p>

Fonte: Elaborado pela própria autora.

A Matriz GUT é utilizada para priorização de problemas, portanto cabe ao gestor a responsabilidade de ter o conhecimento dos reais problemas ocorrentes na organização para que possa definir planos de ação, visando a implantar melhorias com maior eficiência.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa. São apresentadas as características da pesquisa, as medidas de mensuração dos níveis de importância e desempenho, a medida de mensuração do nível de priorização de fatores competitivos e as limitações da pesquisa.

3.1 Caracterização da pesquisa

Segundo Gil (2011), a pesquisa utiliza métodos, técnicas e outros procedimentos científicos para obter a resposta para problemas que estão sendo propostos. De acordo com Silva e Menezes (2005), o método de pesquisa é classificado como: pesquisa pura ou pesquisa aplicada. A pesquisa pura tem como objetivo gerar conhecimentos novos e úteis para o desenvolvimento da ciência sem aplicação prática prevista, envolvendo verdades e interesses universais. Já a pesquisa aplicada tem o objetivo de gerar conhecimentos para aplicação na prática, sendo direcionada à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais. Além disso, a pesquisa poderá ser exploratória e descritiva. Do ponto de vista de Gil (1991), a pesquisa exploratória visa a proporcionar maior familiaridade com o problema para torná-lo explícito ou para construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema bibliográfico e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso. A pesquisa descritiva visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou ao estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coletas de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento.

Esta pesquisa classifica-se como uma pesquisa aplicada, exploratória e descritiva, na medida em que determina e analisa os níveis de importância e desempenho de fatores competitivos em uma microempresa de manutenção e reparos de motocicletas, evidenciando o desempenho da empresa estuda com relação aos seus concorrentes. Além disso, a pesquisa pode ser caracterizada como uma pesquisa de campo, dado que utiliza

como instrumentos de coleta de dados e aplicação de questionários em uma amostra de clientes da empresa estudada.

3.2 Medidas dos níveis de importância e desempenho

A avaliação dos níveis de importância e desempenho de fatores competitivos é realizada usando como ferramenta a Matriz ID de Slack (conforme descrito na Seção 2.2). A construção da Matriz ID de Slack requer estabelecer medidas para os níveis de importância e desempenho. Para o propósito desta pesquisa, um fator competitivo é representado por um conjunto de atributos, a partir dos quais são mensurados os respectivos níveis de importância e desempenho. Sejam:

- $F = \{1, \dots, k, \dots, n\}$ o conjunto de fatores competitivos a serem avaliados;
- $A_k = \{1, \dots, s, \dots, m_k\}$ o conjunto de atributos associado ao k -ésimo fator competitivo, com $k=1, \dots, n$, sendo m_k a respectiva quantidade de atributos;
- $NI_{k,s}$ o nível de importância do s -ésimo atributo, com $s=1, \dots, m_k$, associado ao k -ésimo fator competitivo, determinado a partir da aplicação da escala de avaliação apresentada no Quadro 1, da Seção 2.2. As pontuações foram invertidas para facilitar a aplicação do questionário, conforme Quadro 7;
- $ND_{k,s}$ o nível de desempenho do s -ésimo atributo, com $s=1, \dots, m_k$, associado ao k -ésimo fator competitivo, determinado a partir da aplicação da escala de avaliação apresentada no Quadro 2, da Seção 2.2. As pontuações foram invertidas para facilitar a aplicação do questionário, conforme Quadro 8.

Definem-se NI_k e ND_k como sendo os níveis de importância e desempenho, respectivamente, associados ao k -ésimo fator competitivo, dados por

$$NI_k = \frac{1}{m_k} \sum_{s=1}^{m_k} NI_{k,s}, \quad (1)$$

$$ND_k = \frac{1}{m_k} \sum_{s=1}^{m_k} ND_{k,s}, \quad (2)$$

Quadro 7 – Escala de avaliação da importância dos fatores competitivos com a disposição dos pontos invertidos

Categoria	Classificação	Nota	Descrição
<i>Menos importantes</i>	Fraco	1	Nunca considerado por pelos clientes e provavelmente nunca será Muito raramente considerado por clientes Normalmente, não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se mais importante no futuro
	Médio	2	
	Forte	3	
<i>Qualificador</i>	Fraco	4	Precisa estar a pouca distância atrás do resto do setor Precisa estar dentro da média do setor Precisa estar dentro do bom padrão do setor
	Médio	5	
	Forte	6	
<i>Ganhador de pedido</i>	Fraco	7	Proporciona uma vantagem útil junto a maioria dos clientes Proporciona uma vantagem importante junto aos clientes Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes
	Médio	8	
	Forte	9	

Fonte: Adaptada de Slack (1994).

Quadro 8 – Escala de avaliação do desempenho dos fatores competitivos com a disposição dos pontos invertidos

Categoria	Classificação	Nota	Descrição
<i>Pior do que o concorrente</i>	Fraco	1	Consistentemente pior do que os concorrentes Usualmente pior do que os concorrentes Usualmente marginalmente pior do que a maioria dos concorrentes
	Médio	2	
	Forte	3	
<i>Igual ao do concorrente</i>	Fraco	4	Levemente abaixo da média de seus concorrentes Mais ou menos igual a maioria de seus concorrentes Algumas vezes melhor do que os concorrentes
	Médio	5	
	Forte	6	
<i>Melhor que o concorrente</i>	Fraco	7	Marginalmente melhor do que os concorrentes Claramente melhor do que os concorrentes Consideravelmente melhor do que os concorrentes
	Médio	8	
	Forte	9	

Fonte: Adaptada de Slack (2002).

Para avaliar o nível de importância e do desempenho dos atributos serão aplicados questionários construídos com base na escala da Matriz de Slack, conforme Anexos I e II. Considerando que os questionários sejam aplicados a um grupo de indivíduos, então os

níveis de importância e desempenho $NI_{k,s}$ e $ND_{k,s}$, respectivamente, serão calculados da forma

$$NI_{k,s} = \frac{1}{N_s} \sum_{i=1}^{N_s} NI_{s,i}, \quad (3)$$

$$ND_{k,s} = \frac{1}{N_s} \sum_{i=1}^{N_s} ND_{s,i}, \quad (4)$$

em que N_s é a quantidade de avaliações obtidas para o s -ésimo atributo, $NI_{s,i}$ e $ND_{s,i}$ são, respectivamente, as notas atribuídas pelo i -ésimo indivíduo às dimensões importância e desempenho do s -ésimo atributo (com $i=1, \dots, N_s$).

3.3 Medida do nível de priorização

A avaliação do nível de priorização de fatores competitivos é realizada usando como ferramenta a Matriz GUT (conforme descrito na Seção 2.5). A construção da Matriz GUT requer estabelecer medidas para os níveis de gravidade, urgência e tendência. Usando a mesma abordagem aplicada na avaliação dos níveis de importância e desempenho dos fatores competitivos, propõe-se avaliar as dimensões gravidade, urgência e tendência a partir da avaliação dos respectivos atributos. Considerando o conjunto de fatores competitivos avaliados, definidos pelo conjunto F , sejam:

- $P = \{1, \dots, j, \dots, p\}$ o conjunto de fatores competitivos a serem priorizados, com $P \subset F$;
- $B_j = \{1, \dots, s, \dots, m_j\}$ o conjunto de atributos associado ao fator competitivo a ser priorizado j , com $j=1, \dots, p$, sendo m_j a respectiva quantidade de atributos;
- $NG_{j,s}$ o nível de gravidade do s -ésimo atributo, com $s=1, \dots, m_j$, associado ao fator competitivo a ser priorizado j , determinado a partir da aplicação da escala de 5 pontos na Seção 2.5.;

- $NU_{j,s}$ o nível de urgência do s -ésimo atributo, com $s=1, \dots, m_j$, associado ao fator competitivo a ser priorizado j , determinado conforme apresentado na Seção 2.5.;
- $NT_{j,s}$ o nível de tendência do s -ésimo atributo, com $s=1, \dots, m_j$, associado ao fator competitivo a ser priorizado j , também determinado conforme apresentado na Seção 2.5.

Definem-se NG_j , NU_j e NT_j como sendo os níveis de gravidade, urgência e tendência, respectivamente, associados ao fator competitivo a ser priorizado j , dados por

$$NG_j = \frac{1}{m_j} \sum_{s=1}^{m_j} NG_{j,s}, \quad (5)$$

$$NU_j = \frac{1}{m_j} \sum_{s=1}^{m_j} NU_{j,s}, \quad (6)$$

$$NT_j = \frac{1}{m_j} \sum_{s=1}^{m_j} NT_{j,s}, \quad (7)$$

de modo que o nível de priorização (conforme especificado na Seção 2.5.) para cada fator competitivo j , NP_j , é dada por

$$NP_j = NG_j \cdot NU_j \cdot NT_j, \quad (8)$$

sendo NG_j , NU_j e NT_j os níveis de gravidade, urgência e tendência, definidos anteriormente.

Similar à avaliação dos níveis de importância e desempenho os níveis de gravidade, urgência e tendência serão avaliados pela aplicação do questionário apresentado no Anexo III. Do mesmo modo, supondo que os questionários sejam aplicados a um grupo de indivíduos, então $NG_{j,s}$, $NU_{j,s}$ e $NT_{j,s}$ serão calculados da forma

$$NG_{j,s} = \frac{1}{N_s} \sum_{i=1}^{N_s} NG_{s,i}, \quad (9)$$

$$NU_{j,s} = \frac{1}{N_s} \sum_{i=1}^{N_s} NU_{s,i}, \quad (10)$$

$$NT_{j,s} = \frac{1}{N_s} \sum_{i=1}^{N_s} NT_{s,i}, \quad (11)$$

em que N_s é a quantidade de avaliações obtidas para o s -ésimo atributo, $NG_{s,i}$, $NU_{s,i}$ e $NT_{s,i}$ são, respectivamente, as notas atribuídas pelo i -ésimo indivíduo às dimensões gravidade, urgência e tendência do s -ésimo atributo (com $i=1, \dots, N_s$).

4 RESULTADOS E ANÁLISE

Este capítulo tem por objetivo apresentar os resultados e análises decorrentes a aplicações dos procedimentos descritos no Capítulo 3. São apresentados o cenário atual da indústria de duas rodas no Brasil (Seção 4.1), a caracterização da empresa estudada, mensuração e análise dos níveis de importância e desempenho (Matriz ID de Slack) e o processo de priorização o de fatores competitivos que necessitem de melhoria de desempenho.

4.1 Cenário da indústria brasileira de duas rodas

O cenário de instabilidade econômica que as organizações vêm enfrentando nos últimos anos tem impactado diversos setores da economia, alguns deles com características muito distintas entre si, como é o caso dos segmentos de negócios do terceiro setor, neste caso específico, a prestação de serviços em uma oficina de motocicletas (MOURA, 2011). Este segmento encontra-se diante da necessidade de ter que se moldar às práticas de gestão inovadoras e mais recentes do mercado para sobreviver num contexto de forte competitividade. O setor de serviços tem buscado reinventar-se para enfrentar as oscilações econômicas, cada vez mais impactantes, muito embora cenários de crise façam parte das rotinas organizacionais e institucionais e sejam um problema recorrente nos processos de gestão.

É importante considerar que o segmento automotivo, principalmente o de duas rodas, é um setor da economia que, apesar do cenário de crise, tem crescido (Tabela 4), diferentemente de outros setores da economia. A indústria brasileira de duas rodas tem ganhado importância em razão da economia no combustível que ela oferece, da facilidade no trânsito, ao permitir um deslocamento mais rápido em relação aos carros, ou até mesmo do preço mais acessível de uma motocicleta.

Tabela 3 – Frota de duas rodas X frota geral (2007-2017)

Ano Year	Frota Geral Overall fleet	Frota Duas Rodas Two Wheel fleet	Participação na frota geral Share in overall fleet
2007	49.644.025	11.158.017	22,48%
2008	54.506.661	13.084.099	24,00%
2009	59.361.642	14.695.247	24,76%
2010	64.817.974	16.500.589	25,46%
2011	70.543.535	18.442.413	26,14%
2012	76.137.191	20.080.862	26,37%
2013	81.600.729	21.597.415	26,47%
2014	86.700.490	23.027.875	26,47%
2015	90.686.936	24.301.681	26,80%
2016	93.867.016	25.302.727	26,96%
2017	97.091.956	26.159.702	26,94%
Crescimento/Growth	95,6%	134,4%	

Fonte: Abraciclo (2018).

Nesse mercado automobilístico, conforme Tabela 4, observa-se a crescente participação dos veículos automotores de duas rodas na composição da frota geral no país. Dados da Associação Brasileira dos Fabricantes de Motocicletas, Ciclomotores, Motonetas, Bicicletas e Similares (Abraciclo), em seu *Anuário da Indústria Brasileira de Duas Rodas* (2018), aponta um crescimento da frota de duas rodas em relação à frota geral do país em 34,4 pontos percentuais.

Com uma grande quantidade de motocicletas circulando no Brasil, é evidente que a busca por manutenção é alta, e é exatamente isto que torna o empreendimento de uma oficina de motos um negócio interessante e com inúmeras potencialidades.

Buscou-se, assim, neste trabalho, a partir de uma revisão das abordagens teóricas constantes na bibliografia, investigar, com o gestor, o que seria efetivamente por eles validado como fator de competitividade e atributos de qualidade que afeta a competitividade no processo decisório.

Com base nesse referencial teórico, identificou-se uma preocupação, por parte dos autores, em abordar a evolução do conceito de competitividade e dos modelos praticados por diversos segmentos e objetivos que se destacam no cenário competitivo. Surge também como preocupação declarada a questão do que realmente é importante para o cliente e se a empresa atende a estas expectativas, e em relação ao desempenho da empresa frente aos concorrentes como fator condicionante da competitividade.

4.2 Caracterização da empresa

A empresa objeto de estudo é a Art Motos, uma oficina mecânica de reparação e manutenção de motocicletas. Fundada pelo proprietário Igor Artigozo, jovem e criativo, batizou a oficina por Art Motos, valorizando o seu sobrenome ARTigozo somado ao talento da arte de desenhar. Fundada em 2012, cadastrada no CNPJ: 14.836.717/0001-93, oferece, além de serviços aos veículos de duas rodas motorizadas, peças e acessórios para compor o veículo, contando ou não (depende do cliente) com a instalação do acessório no ato da aquisição. Está localizada na Rua Jerônimo Páttaro nº 535, bairro Barão Geraldo, Campinas, São Paulo¹.

A organização está enquadrada como microempresa (ME), pois trabalham nela 3 funcionários, que atuam como mecânicos, e o proprietário, que, além de atuar como mecânico, atende à recepção e ao balcão quando da necessidade da venda de alguma peça ou acessório para motos, conforme apresentado na Tabela 5. A receita bruta anual é de aproximadamente R\$ 180.000,00, o que também configura ME, conforme ilustrado na Tabela 6.

Tabela 4 – Categorização das empresas quanto ao número de funcionários

Porte da empresa	Número de colaboradores	
	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	Até 9	Até 19
Empresa de pequeno porte	10 a 49	22 a 99
Empresa de médio porte	50 a 99	100 a 499
Empresa de grande porte	>99	>499

Fonte: Sebrae (2018).

¹ Dados reais informados mediante autorização do proprietário.

Tabela 5 – Categorização quanto à receita bruta anual

Porte da empresa	Faturamento Bruto Anual
Microempreendedor Individual (MEI)	Até R\$ 60.000,00
Microempresa (ME)	Até R\$ 360.000,00
Empresa de pequeno porte	De R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00

Fonte: Sebrae (2018).

Seu principal produto na área de prestação de serviços é a restauração de motores de motocicleta. Ainda assim, no dia a dia, há uma grande rotatividade de *motoboys* que trabalham com entregas *deliveries* e que necessitam constantemente de troca de óleo. Já clientes caracterizados como pessoa jurídica, estabelecidos em contrato, são dois: uma empresa que presta serviços de segurança em condomínios com 13 motocicletas e uma prestadora de serviços de segurança na Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) com 7 motocicletas.

Recentemente, para atender às expectativas dos clientes, o proprietário notou a necessidade de adaptar um atendimento móvel, dada a constante solicitação de atendimento no local da pane ocorrida, já que ela torna difícil ou, em alguns casos, até mesmo impossível a locomoção do cliente até a oficina. Portanto, esta modalidade de atendimento é o grande diferencial da oficina, que está voltada e atenta a encontrar soluções inovadoras para melhor atender ao cliente. Para o atendimento móvel, o proprietário investiu em um automóvel de modelo Fiorino e o adaptou para realizar o reparo no local da ocorrência. Caso o problema seja mais grave e não possa ser resolvido *in loco*, também é possível locomover a motocicleta até a oficina mecânica para execução dos serviços. Com a grande concorrência e por conta das altas expectativas dos clientes, o proprietário aponta a necessidade de ganhar vantagem competitiva no mercado.

4.3 Avaliação dos níveis de importância e desempenho

Esta seção apresenta a avaliação de importância e desempenho dos fatores competitivos para a empresa estudada. Realizaram-se duas análises, sob o ponto de vista

dos clientes da empresa e sob o ponto de vista do próprio gestor. A amostra de clientes foi definida pelo critério de acessibilidade, sendo composta de 33 respondentes.

O primeiro passo na avaliação de importância e desempenho é definir o conjunto de fatores competitivos a serem avaliados, $F = \{1, \dots, k, \dots, n\}$, bem como os respectivos conjuntos de atributos $A_k = \{1, \dots, s, \dots, m_k\}$. No caso desta pesquisa, os fatores competitivos e atributos foram definidos em conjunto com alguns clientes e o gestor da empresa em estudo, e com base na literatura sobre análise IPA aplicada às micro e pequenas empresas. Desta forma, foram estabelecidos os seguintes fatores: atendimento, competência, segurança, tangibilidade, velocidade no atendimento, consistência, flexibilidade e custos (ou seja, $n=8$). Para cada fator competitivo (k) foi definido um conjunto de atributos (A_k), conforme apresentados no Quadro 9.

Quadro 9 – Definição de fatores competitivos e atributos

Fatores Competitivos (k)	Atributos (s)
1 – Atendimento / Atmosfera	1 - Cortesia e foco no atendimento ao cliente pelos mecânicos e proprietário
	2 –Atendimento da recepção para agendamento, reclamações
	3 – Reforma na parte estrutural da oficina (banheiros)
	4 – Reforma na parte estrutural da oficina (sala de espera)
	5 – Instalação de ventiladores na oficina (Ambiente operacional muito quente)
2 - Custo	1 - Custo das peças aplicadas no veículo maior do que o concorrente
	2 – Preço cobrado no atendimento da oficina móvel
3 - Flexibilidade	1 - Disponibilidade de horário quando você necessita de um serviço emergencial
	2 - Corrige seus processos falhos rapidamente e principalmente quando percebidos pelo cliente
	3 - Horário flexível (não fecha no almoço, abre mais cedo e fecha mais tarde)
4 - Consistência	1 - Utilização de experiência anterior do gestor
5 - Competência	1 - Mecânicos treinados
6 - Tangibilidade	1 - Uso de uniforme pelos mecânicos
	2 - Utilização de logomarca para identificação
	3 - Organização, limpeza e higiene
7 - Segurança	1 - Falta de câmeras de monitoramento, alarmes etc.
8 - Velocidade no atendimento	1 - Agilidade nos serviços de pequenos reparos

Fonte: Elaborado pela própria autora.

Conforme descrito na Seção 3.2, os níveis de importância e desempenho dos fatores competitivos são calculados a partir dos níveis de importância e desempenho dos respectivos atributos, cujas notas atribuídas a cada atributo (s) variam de 1 a 9. As notas foram obtidas pela aplicação dos questionários descritos nos Anexos I e II em uma amostra composta de $N_s = 33$ respondentes (clientes da empresa estudada). O quadro 10 apresenta os níveis de importância e desempenho obtidos pela aplicação das equações (3)-(4) e (1)-(2).

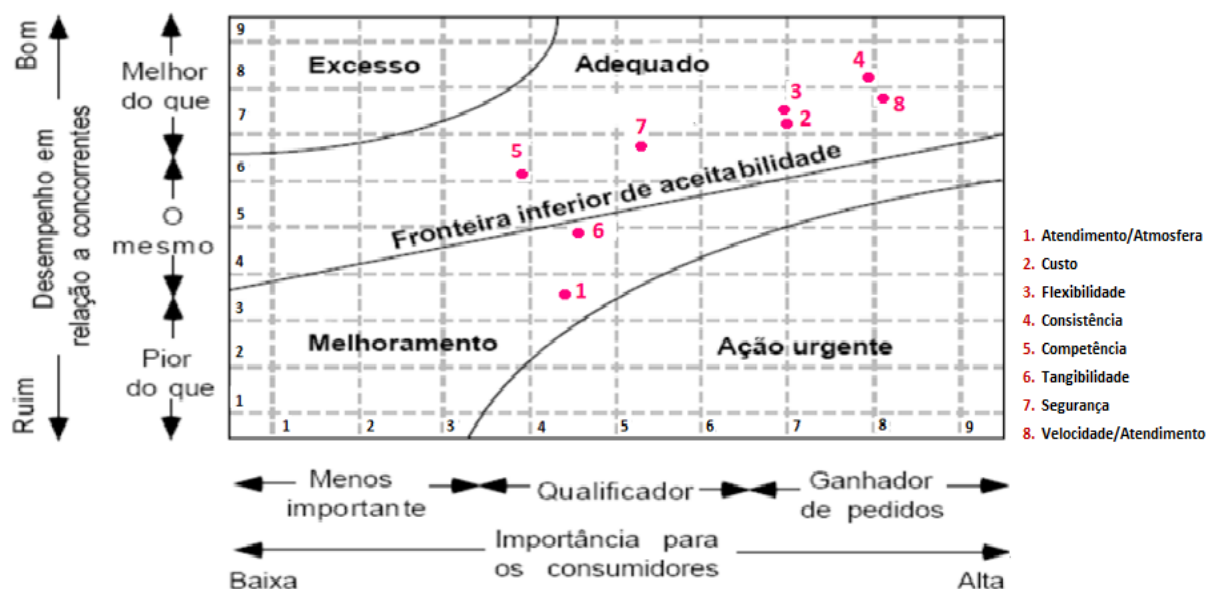
Quadro 10 – Níveis de importância e desempenho– Visão Clientes

Fatores Competitivos (k)	Atributos (s)	Níveis de importância		Níveis de desempenho	
		$NI_{k,s}$	NI_k	$ND_{k,s}$	ND_k
1- Atendimento / Atmosfera	1 - Cortesia e foco no atendimento ao cliente pelos mecânicos e proprietário	7,45	4,05	6,24	3,50
	2 –Atendimento da recepção para agendamento, reclamações	6,09		5,64	
	3 – Parte estrutural da oficina (banheiros)	1,33		1,55	
	4 – Parte estrutural da oficina (sala de espera)	3,15		2,27	
	5 – Instalação de ventiladores na oficina (Ambiente operacional muito quente)	2,24		1,82	
2 - Custo	1 - Custo das peças aplicadas no veículo maior do que o concorrente	7,70	6,97	7,24	7,30
	2 – Preço cobrado no atendimento da oficina móvel	6,24		7,36	
3 - Flexibilidade	1 - Disponibilidade de horário quando você necessita de um serviço emergencial	6,12	6,96	8,06	7,39
	2 - Corrige seus processos falhos rapidamente e principalmente quando percebidos pelo cliente	7,45		6,88	
	3 - Horário flexível (não fecha no almoço, abre mais cedo e fecha mais tarde)	7,30		7,24	
4- Consistência	1 - Utilização de experiência anterior do gestor	7,97	7,96	8,12	8,12
5 - Competência	1 - Mecânicos treinados	3,91	3,91	6,03	6,03
6 - Tangibilidade	1- Uso de uniforme pelos mecânicos	2,79	4,69	4,18	5,04
	2- Utilização de logomarca para identificação	3,64		6,21	
	3- Organização, Limpeza e higiene	7,67		4,73	
7 - Segurança	1 - Faltam de câmeras de monitoramento, alarmes etc.	5,36	5,36	6,88	6,88
8 - Velocidade no atendimento	1 - Agilidade nos serviços de pequenos reparos	8,09	8,09	7,88	7,87

Fonte: Elaborado pela própria autora.

Após obter os níveis de importância e desempenho para cada fator competitivo, os mesmos são plotados na Matriz ID de Slack, conforme apresentado na Figura 5.

Figura 5 – Matriz ID gerada a partir dos escores apresentados no Quadro 10– Visão Clientes



Fonte: Adaptado de Slack (2002, p. 599).

Nota-se pela Matriz ID de Slack (Figura 5) que os fatores competitivos 1 e 6 apresentam níveis de desempenho que necessitam de melhoria, pois estão localizados na região de melhoramento, enquanto os demais fatores competitivos apresentam níveis de desempenho adequados segundo a visão dos clientes da empresa. Por outro lado, pode-se notar que os fatores competitivos 5, 6 e 7 apresentam desempenho semelhantes aos concorrentes, enquanto os fatores competitivos 2, 3, 4 e 8 (ganhadores de pedidos) apresentam desempenho superior aos concorrentes, mostrando que a empresa está bem posicionada no mercado. Por fim, note que os fatores competitivos situados na região Adequada estão (em geral) equidistantes da fronteira inferior de aceitabilidade, mostrando níveis de desempenho proporcionais aos níveis de importância, ou seja, quanto maior o nível de importância maior o desempenho. Desta forma, pode-se considerar que do ponto de vista dos clientes a empresa apresenta níveis de desempenho condizentes com os níveis de importância dos fatores competitivos, em relação aos concorrentes.

Conforme mencionado anteriormente, realizou-se também uma análise de importância e desempenho dos fatores competitivos sob o ponto de vista do próprio gestor

da empresa estudada, de modo que seja possível verificar se há divergências com relação à avaliação sob o ponto de vista dos clientes (apresentada anteriormente). As notas foram obtidas pela aplicação dos questionários descritos nos Anexos I e II. O quadro 11 apresenta os níveis de importância e desempenho determinados pela aplicação das equações (3)-(4) e (1)-(2).

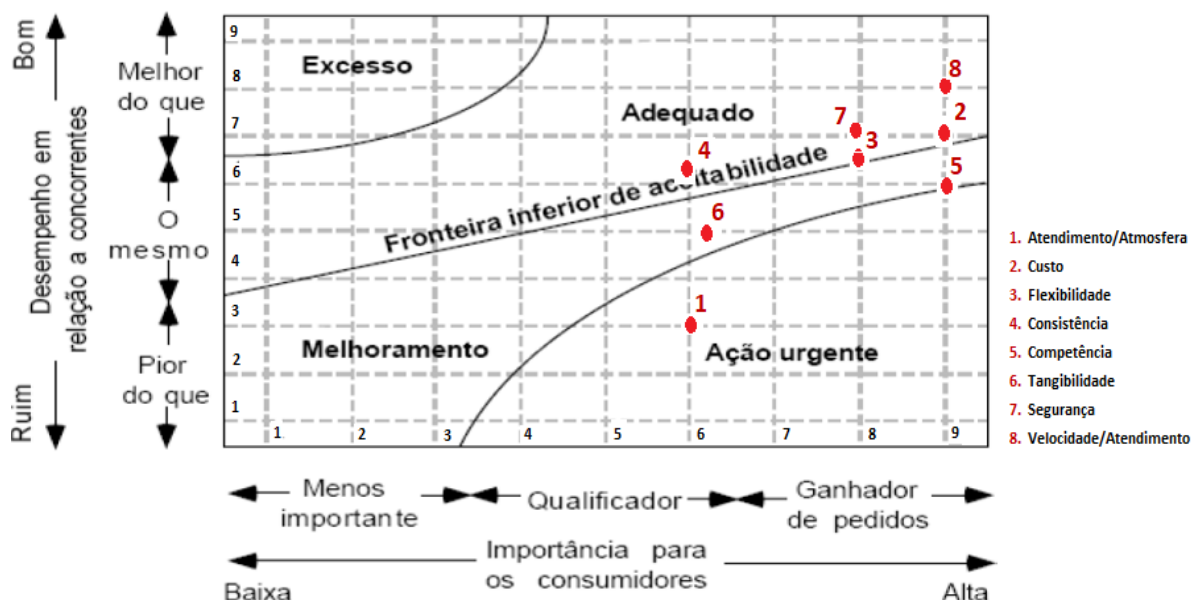
Quadro 11 – Níveis de importância e desempenho – Visão Gestor

Fatores Competitivos (k)	Atributos (s)	Níveis de importância		Níveis de desempenho	
		NI _{k,s}	NI _k	ND _{k,s}	ND _k
1 – Atendimento / Atmosfera	1 - Cortesia e foco no atendimento ao cliente pelos mecânicos e proprietário	9	6,2	5	3,2
	2 – Atendimento da recepção para agendamento, reclamações	7		5	
	3 – Parte estrutural da oficina (banheiros)	6		3	
	4 – Parte estrutural da oficina (sala de espera)	6		2	
	5 – Instalação de ventiladores na oficina (Ambiente operacional muito quente)	3		1	
2 - Custo	1 - Custo das peças aplicadas no veículo maior do que o concorrente	9	9	7	7
	2 – Preço cobrado no atendimento da oficina móvel	9		7	
3 - Flexibilidade	1 - Disponibilidade de horário quando você necessita de um serviço emergencial	9	8	7	6,67
	2 - Corrige seus processos falhos rapidamente e principalmente quando percebidos pelo cliente	8		7	
	3 - Horário flexível (não fecha no almoço, abre mais cedo e fecha mais tarde)	7		6	
4 - Consistência	1 - Utilização de experiência anterior do gestor	6	6	6	6
5 - Competência	1 - Mecânicos treinados	9	9	6	6
6 - Tangibilidade	1 - Uso de uniforme pelos mecânicos	6	6,33	5	5
	2 - Utilização de logomarca para identificação	5		6	
	3 - Organização, Limpeza e higiene	8		4	
7 - Segurança	1 -Faltam de câmeras de monitoramento, alarmes etc.	8	8	7	7
8 - Velocidade no atendimento	1 - Agilidade nos serviços de pequenos reparos	9	9	8	8

Fonte: Elaborado pela própria autora.

Após obter os níveis de importância e desempenho para cada fator competitivo, os mesmos são plotados na Matriz ID de Slack, conforme apresentado na Figura 6.

Figura 6 – Matriz ID gerada a partir dos escores apresentados no Quadro 12 – Visão Gestor



Fonte: Adaptado de Slack (2002, p. 599).

Pela Figura 6 nota-se que do ponto de vista do gestor os fatores competitivos 5 e 6 apresentam níveis de desempenho que necessitam de melhoria, pois estão localizados na região de melhoramento, enquanto o fator competitivo 1 apresenta nível de desempenho inadequado e ainda mais crítico que os anteriores por situar-se na região de ação urgente. Por outro lado, pode-se notar que os fatores competitivos 3, 4, 5 e 6 apresentam desempenho semelhantes aos concorrentes, enquanto os fatores competitivos 2, 7 e 8 (ganhadores de pedidos) apresentam desempenho superior aos concorrentes. Além disso, o gestor entende que a maioria dos fatores competitivos são ganhadores de pedidos.

Comparando as Figuras 5 e 6, nota-se que no geral tem-se uma divergência entre a visão dos clientes e a visão do gestor da empresa estudada, com relação à importância e ao desempenho dos fatores competitivos avaliados. Destacam-se os fatores competitivos 2, 4, 5 e 7, situação em que a divergência é significativa. Especificamente, os fatores competitivos 1 e 6 apresentam níveis de desempenho similares, o que não ocorre com os respectivos níveis de importância, embora os clientes e o gestor entenderam que o desempenho de tais

fatores necessita de melhoria. É interessante notar que do ponto de vista dos clientes a empresa apresenta desempenho superior os concorrentes em 100% dos fatores competitivos considerados ganhadores de pedidos, enquanto para o gestor este percentual é de 60%.

Por fim, ressalta-se que diante dos resultados obtidos pela aplicação da Matriz ID de Slack, o gestor teria condições de elaborar planos de melhoria de desempenho para os fatores competitivos situados nas regiões de melhoramento e ação urgente (por exemplo, os fatores competitivos 1 e 6). Porém, caberá ao gestor decidir quais fatores devem ser melhorados de imediato e quais podem ser melhorados em momento posterior, ou seja, é ele que deve decidir por uma priorização dos fatores competitivos cujos desempenhos devem ser melhorados. Desta forma, sugere-se o uso da Matriz GUT como ferramenta de apoio à priorização dos fatores competitivos, conforme apresentado em seguida.

4.4 Priorização dos fatores competitivos

Esta seção apresenta o processo de priorização de um conjunto (P) de fatores competitivos cujos desempenhos devem ser melhorados. Como critério de seleção dos fatores competitivos candidatos a comporem o conjunto P , propõe-se escolher os fatores competitivos que pertencerem às regiões de melhoramento e de ação urgente da Matriz ID de Slack. Considerando a mesma abordagem adotada para o caso da análise de importância e desempenho, a priorização dos fatores competitivos será tratada sob o ponto de vista dos clientes da empresa e sob o ponto de vista do próprio gestor.

De acordo com a Figura 5 (ponto de vista dos clientes) o conjunto de fatores competitivos a serem priorizados (P) é composto apenas pelos fatores competitivos 1 e 6. Conforme descrito na Seção 3.3, os níveis de priorização dos fatores competitivos são calculados a partir dos níveis de gravidade, urgência e tendência dos respectivos atributos, cujas notas atribuídas a cada atributo (s) variam de 1 a 5. As notas foram obtidas pela aplicação do questionário descrito no Anexo III em uma amostra composta de $N_s = 18$ respondentes (clientes da empresa estudada). O quadro 11 apresenta os níveis de gravidade, urgência e tendência obtidos pela aplicação das equações (8)-(11) e (5)-(7).

Quadro 12 – Avaliação das dimensões gravidade, urgência e tendência, bem como o nível de priorização dos fatores competitivos a serem priorizados– Visão Clientes

Fatores Competitivos (j)	Atributos (s)	Níveis de Gravidade		Níveis de Urgência		Níveis de Tendência		Nível de Priorização
		NG _{j,s}	NG _j	NU _{j,s}	NU _j	NT _{j,s}	NT _j	NP _j
1 - Atendimento	1 - Cortesia e foco no atendimento ao cliente pelos mecânicos e proprietário	2,50	2,38	2,06	1,96	2,33	2,50	11,62
	2 –Atendimento para agendamento, reclamações (recepção)	1,67		1,72		1,83		
	3 – Parte estrutural da oficina (banheiros)	1,72		1,94		2,94		
	4 –Parte estrutural da oficina (sala de espera)	1,83		2,11		1,67		
	5 – Instalação de ventiladores na oficina (Ambiente muito quente)	4,17		1,94		3,72		
6 - Tangibilidade	1- Uso de uniforme pelos mecânicos	1,44	2,43	1,22	1,96	1,22	2,11	10,05
	2- Utilização de logomarca para identificação	2,00		1,11		0,94		
	3-Organização, Limpeza e higiene	3,83		3,56		4,17		

Fonte: Elaborado pela própria autora.

Por fim, após obter os níveis de priorização (NP) para cada fator competitivo, os mesmos são ordenados de forma decrescente, gerando assim a Matriz GUT (conforme mostra a Tabela6).

Tabela 6 – Estruturada Matriz GUT – Visão Clientes

Fator competitivo (j)	Gravidade (NG _j)	Urgência (NU _j)	Tendência (NT _j)	Nível de Priorização (NP _j)	Priorização dos fatores competitivos
1 - Atendimento	2,38	1,96	2,5	11,62	1º
6 - Tangibilidade	2,43	1,96	2,11	10,05	2º

Fonte: Elaborada pela própria autora.

Pela Tabela 6 (Matriz GUT) conclui-se que sob o ponto de vista dos clientes deve-se priorizar a melhoria do desempenho do fator competitivo Atendimento em detrimento ao fator competitivo Tangibilidade. Note que a priorização é definida pela dimensão Tendência, dado que os níveis de gravidade e urgência dos dois fatores competitivos são similares.

Seguindo a mesmo procedimento para o caso de priorização sob o ponto de vista dos clientes, realizou-se também a priorização dos fatores competitivos com baixo desempenho sob o ponto de vista do gestor da empresa estudada (com base na avaliação apresentada na Figura 6), de modo que seja possível verificar se há divergências com relação à priorização sob o ponto de vista dos clientes (apresentada na Tabela 6). As notas foram obtidas pela aplicação do questionário descrito no Anexo III. O quadro 11 apresenta os níveis de gravidade, urgência e tendência obtidos pela aplicação das equações (8)-(11) e (5)-(7).

Quadro 13 – Avaliação das dimensões gravidade, urgência e tendência, bem como o nível de priorização dos fatores competitivos a serem priorizados – Visão Gestor

Fatores Competitivos (j)	Atributos (s)	Níveis de Gravidade		Níveis de Urgência		Níveis de Tendência		Nível de Priorização NP _j
		NG _{j,s}	NG _j	NU _{j,s}	NU _j	NT _{j,s}	NT _j	
1 – Atendimento/ Atmosfera	1 - Cortesia e foco no atendimento ao cliente pelos mecânicos e proprietário	3	3,20	3	3,0	4	3,20	30,72
	2 – Atendimento para agendamento, reclamações (recepção)	1		3		4		
	3 – Parte estrutural da oficina (banheiros)	4		2		1		
	4 – Parte estrutural da oficina (sala de espera)	3		3		2		
	5 – Instalação de ventiladores na oficina (Ambiente muito quente)	5		4		5		
5 - Competência	1 - Mecânicos treinados	5	5,0	4	4,0	5	5,0	100
6 - Tangibilidade	1 - Uso de uniforme pelos mecânicos	1	2,33	2	2,67	1	2,0	12,44
	2 - Utilização de logomarca para identificação	2		2		1		
	3 - Organização, Limpeza e higiene	4		4		4		

Fonte: Elaborado pela própria autora.

Após obter os níveis de priorização (NP) para cada fator competitivo, sob o ponto de vista do gestor, os mesmos são ordenados de forma decrescente, gerando assim a Matriz GUT (conforme mostra a Tabela7).

Tabela 7 – Estruturada Matriz GUT – Visão Gestor

Fator competitivo (j)	Gravidade (NG_j)	Urgência (NU_j)	Tendência (NT_j)	Nível de Priorização (NP_j)	Priorização dos fatores competitivos
5 - Competência	5,0	4,0	5,0	100	1º
1 - Atendimento	3,2	3,0	3,2	30,72	2º
6 - Tangibilidade	2,33	2,67	3,0	12,44	3º

Fonte: Elaborada pela própria autora.

Pela Tabela 7 (Matriz GUT) conclui-se que sob o ponto de vista do gestor deve-se priorizar a melhoria do desempenho do fator competitivo Competência, seguido pelos fatores competitivos Atendimento e Tangibilidade, respectivamente. Note que os níveis de gravidade, urgência e tendência, associados ao fator competitivo Competência, estão bem acima dos respectivos níveis associados aos demais fatores competitivos. Comparativamente, pode-se verificar que o gestor e os clientes possuem a mesma visão com relação à priorização dos fatores competitivos Atendimento e Tangibilidade, o que reforça a tomada de ações no sentido de priorizar a melhoria do desempenho do fator Atendimento.

Embora neste trabalho propõe-se como critério de seleção dos fatores competitivos a serem priorizados escolher aqueles situados nas regiões de melhoramento e de ação urgente da Matriz ID de Slack, ressalta-se que fatores situados nas demais regiões (adequada e de excesso) também podem ser considerados. Por exemplo, pode ser viável reduzir o desempenho de um fator competitivo situado na região de excesso de modo a liberar recursos para serem alocados na melhoria do desempenho de outros fatores competitivos. Além disso, um fator competitivo poderá conter atributos com baixo desempenho e mesmo assim apresentar desempenho superior à concorrência (situado na região adequada ou de excesso), dado que se utiliza a média aritmética das notas como medida do nível de desempenho (a média é influenciada por valores discrepantes). Desta forma, mesmo

apresentado um desempenho adequado, determinado fator competitivo poderá ser incluído no conjunto de fatores a serem priorizados se o gestor entender que existem atributos importantes com baixo desempenho e que necessitam de melhoria. Neste caso, sugere-se levar em consideração tais aspectos no momento de definir as notas associadas às dimensões gravidade, urgência e tendência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa analisou os níveis de importância e desempenho de fatores competitivos em uma microempresa de manutenção e reparos de motocicletas, usando como ferramenta a Matriz ID de Slack. Por esta ferramenta foi possível identificar quais fatores competitivos necessitam de melhoria e quais apresentam desempenho adequado comparado à concorrência. No entanto, caberá ao gestor da empresa decidir quais fatores devem ser melhorados de imediato e quais podem ser melhorados em momento posterior, ou seja, decidir pela priorização dos fatores competitivos. Desta forma, propôs-se o uso da Matriz GUT como ferramenta de apoio à priorização dos fatores competitivos.

A pesquisa foi desenvolvida em uma microempresa de manutenção e reparos de motocicletas. Foram realizadas duas análises, sob o ponto de vista dos clientes da empresa e sob o ponto de vista do próprio gestor. A amostra de clientes foi definida pelo critério de acessibilidade, sendo composta de trinta e três respondentes que avaliaram os níveis de importância e desempenho comparados à concorrência e dezoito respondentes que avaliaram o grau de priorização de fatores competitivos candidatos a melhoria de desempenho. Foram avaliados oito fatores competitivos, sendo eles: atendimento, custo, flexibilidade, competência, tangibilidade, segurança e velocidade no atendimento.

Sob o ponto de vista dos clientes, os resultados mostram que os fatores competitivos Competência, Tangibilidade e Segurança possuem desempenhos semelhantes aos dos concorrentes, enquanto os fatores competitivos Custo, Flexibilidade, Consistência e Velocidade (considerados ganhadores de pedidos) apresentam desempenho superior aos concorrentes, mostrando que a empresa está bem posicionada no mercado. Por outro lado, considerando a dimensão importância, os fatores Atendimento e Tangibilidade necessitam de melhoria de desempenho, sendo a prioridade de melhoria atribuída ao fator Atendimento. Sob o ponto de vista do gestor, os fatores competitivos Atendimento, Tangibilidade e Competência apresentam baixos níveis de desempenho, sendo a prioridade de melhoria atribuída ao fator Competência, seguido pelos fatores Atendimento e Tangibilidade.

No geral tem-se uma divergência entre a visão dos clientes e a visão do gestor da empresa estudada, com relação à importância e ao desempenho dos fatores competitivos

avaliados, com destaque para os fatores Custo, Consistência, Competência e. Especificamente, os fatores competitivos Atendimento e Tangibilidade apresentam níveis de desempenho similares, o que não ocorre com os respectivos níveis de importância, embora os clientes e o gestor entenderam que os desempenhos de tais fatores necessitam de melhoria. É interessante destacar que do ponto de vista dos clientes a empresa apresenta desempenho superior os concorrentes em 100% dos fatores competitivos considerados ganhadores de pedidos, enquanto para o gestor este percentual é de 60%.

Por fim, ressalta-se que a pesquisa inovou ao utilizar a Matriz GUT como ferramenta de priorização de fatores competitivos no contexto da aplicação da Matriz de Slack, auxiliando o gestor na tomada de decisões de forma menos subjetiva e mais assertiva. Por outro lado, os resultados obtidos restringem-se apenas aos fatores competitivos referentes a uma microempresa de manutenção e reparos de motocicletas. Desta forma, sugere-se como trabalho futuro desenvolver um estudo que permita validar a aplicabilidade da Matriz GUT na priorização de fatores competitivos analisados pela aplicação da Matriz de Slack. Além disso, considerou-se uma abordagem determinística, de modo que aspectos relacionados à incerteza dos parâmetros e situações de mercado não são considerados. A incorporação da incerteza na elaboração de uma análise de importância e desempenho via as matrizes de Slack e GUT se mostra um tema estudo relevante no contexto das micro e pequenas empresas.

REFERÊNCIAS

ÁBALO, Javier; VARELA, Jesús; MANZANO, Vicente. Importance values for Importance–Performance Analysis: A formula for spreading out values derived from preference rankings. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 2, p. 115-121, 2007.

ÁBALO, Javier; VARELA, Jesús; RIAL, Antonio. El análisis de importancia-valoración aplicado a la gestión de servicios. **Psicothema**, Universidad de Oviedo Oviedo, España, v. 18, n. 4, p. 730-737, 2006. Disponível em: <http://www.redalyc.org:9081/articulo.oa?id=72718408>. Acesso em: 03 nov. 2017.

ABRACICLO (Associação Brasileira dos Fabricantes de Motocicletas, Ciclomotores, Motonetas, Bicicletas e Similares). **Anuário da Indústria Brasileira de Duas Rodas**. São Paulo: Abraciclo, 2018. Disponível em: <http://www.abraciclo.com.br/anuario-de-2018>. Acesso em: 03 nov. 2018.

ALMEIDA, Melina A. F.; PACHECO, Diego A. de J. Gestão estratégia de serviços em uma microempresa prestadora de serviços. **Latin American Journal of Business Management (LAJBM)**, Taubaté, v. 6, n. 2, p. 26-58, jan./jun. 2015.

ALVES, Alexandre de Castro *et al.* A análise funcional e o processo decisório na gestão da melhoria de um processo produtivo: Um estudo de caso. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE FABRICAÇÃO, V, 14-17 abr. 2009, Belo Horizonte - Minas Gerais. **Anais[...]**. Rio de Janeiro: ABCM, 2009. 6 p.

AWASTHI, Anjali. Evaluating new business operation models for small and medium size logistics operators within low emission zones. **Transportation Research Procedia**, v. 12, p. 707-717, 2016.

BARCELOS, Mariana Müller. **Relação entre importâncias declarada e derivada aplicadas aos atributos do transporte urbano por ônibus**. 2014. 105 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia)–Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2014.

BEHR, Ariel; MORO, Eliane L. da S.; ESTABEL, Lizandra B. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Ci. Inf.** [online], Brasília, v. 37, n. 2, p. 32-42, maio/ago. 2008.

BERRY, Leonard L. **Serviços de Satisfação Máxima**: guia de ação. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BEZERRA, Taynara *et al.* Aplicação das ferramentas da qualidade para diagnóstico de melhorias numa empresa de comércio de materiais elétricos. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social: As

Contribuições da Engenharia de Produção, XXXII, 15-18 out. 2012, Bento Gonçalves, RS. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Abepro, 2012. p. 1-14.

CEMBRANEL, Priscila; LOPES, Luis Felipe Dias. Aplicação das Metodologias FMEA e GUT na Prestação do Serviço Automotivo de Geometria a Laser. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 9, n. 1, p. 46-55, jan./mar. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/5659/pdf>. Acesso em: 16 out. 2018.

COSTA, Amanda R. S. *et al.* Aplicação da Matriz GUT na Gestão Integrada de Resíduos Sólidos da Cidade de Recife-PE. **Revista AIDIS de Ingeniería y Ciencias Ambientales: Investigación, desarrollo y práctica**, v. 10, n. 2, p. 201-213, 2017.

CRESWELL, John W. A framework for the study. *In*: CRESWELL, John W. **Research design: qualitative & quantitative approaches**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1994. cap. 1, p. 1-16.

DIAS, Nayana Teixeira *et al.* Aplicação da matriz-importância desempenho de Slack em um açougue em castanhal- PA. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 35., 2015, Fortaleza. **Anais[...]**. Rio de Janeiro: Abepro: 2015. p. 1-19.

FABRÍCIO, Adriane *et al.* Proposta de Metodologia para identificação de perdas produtivas: Um estudo em padaria e confeitaria. **Racex: Revista de Administração e Comércio Exterior**, v. 3, n. 2, p. 61-86, 2017. Disponível em: <http://seer.faculdadejoaopaulo.edu.br/index.php/racex/index>. Acesso em: 31 ago. 2018.

FÁVERI, Rafael; SILVA, Alexandre de. Método GUT aplicado à Gestão de Risco de Desastres: Uma Ferramenta de Auxílio para Hierarquização de Riscos. **Revista Ordem Pública**, v. 9, n. 1, p. 93-107, jan./jun. 2016.

FURLANETTO, Gustavo Schmitz. **Reposicionamento de produtos através da análise de importância e desempenho de atributos sob a ótica do consumidor**. 2011. 73 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração)–Universidade Federal de Santa Catarina, Joinville, 2011.

GARVER, Michael S. Best practices in identifying customer-driven improvement opportunities. **Industrial Marketing Management**, v. 32, p. 455-466, 2003.

GIANESI, Irineu; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GODOY, Camila Nathália Padula de. **Modelo de alocação de recursos financeiros fundamentado na Análise de Importância e Desempenho aplicado à micro e pequena**

empresa. 2018. Projeto (Qualificação para Dissertação de Mestrado)–Faculdade Campo Limpo Paulista (FACCAMP), 2018.

KEPNER, Charles H.; TREGOE, Benjamin B. **O administrador racional**. São Paulo: Atlas, 1981.

KOBER, Rogério A. **Diagnóstico estratégico da produção e operações em uma empresa metalúrgica multiplanta**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/10075>. Acesso em: 05 out. 2018.

LEONE, N. M. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr./jun. 1999.

MARSHALL JUNIOR, Isnard *et al.* **Gestão da Qualidade**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MARTILLA, John A.; JAMES, John C. Importance-performance analysis. **The journal of marketing**, v. 41, n. 1, p. 77-79, 1977.

MATSUKUMA, Cláudia Maria de Oliveira; HERNANDEZ, José Mauro da Costa. Escalas e métodos de análise em pesquisa de satisfação de clientes. **Revista de Negócios**, v. 11, n. 1, p. 48-65, 2006.

MEIRELES, Manuel. **Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas**: organizações com foco no cliente. São Paulo: Arte & Ciência, 2001.

MEIRELES, Manuel; SANCHES, Cida. **ST-ODA**: Strategic Trade-Off Decision Analysis. São Paulo: FACCAMP, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

MOURA, Milton F. de. **A qualidade na prestação de serviços em uma oficina mecânica de motos: Um estudo nas microempresas do setor na cidade de Picos-PI**. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)–Universidade Federal do Piauí, Piauí, 2011.

MORAIS, Isabela C. L.; COSTA, Stella R. R. Proposta de ferramentas de qualidade para um sistema de gestão de segurança de alimentos em unidades de alimentação e nutrição. **Alim. Nutr.**, Araraquara, v. 24, n. 1, p. 45-49, jan./mar. 2013.

MORETTI, Sérgio Luiz do Amaral; MOYSÉS FILHO, José Edson; PIMENTA, Renato Ferreira. Gestão e orientação para os clientes: um estudo em restaurantes por quilo utilizando o modelo de análise de importância e desempenho (IPA). **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 1, p. 188-210, 2012.

NETO, Vicente M. **Avaliação da satisfação dos clientes internos do setor de pesquisa e desenvolvimento de uma indústria de alimentos**. 2004. Dissertação (Mestrado em

Engenharia)–Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/5527/000516355.pdf?sequence=1&isAllowed=y%2029.09.2018>. Acesso em: 29 set. 2018.

OH, Haemoon. Revisiting importance-performance analysis. **Tourism management**, v. 22, n. 6, p. 617-627, 2001. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/>. Acesso em: 3 nov. 2017.

OLIVEIRA, Lorena Luana M. de *et al.* Aplicação da Matriz GUT em uma microempresa de assistência técnica. *In: ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE*, dez. 2016. **Anais[...]**. São Paulo: FEA/USP, 2016. p. 1-12. Disponível em: <http://engemausp.submissao.com.br/18/anais/arquivos/275.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2018.

PACHECO, Diego de Jesus Augusto; RIBEIRO, Melina Hostyn; FRAGA, Wagner dos Santos. Implicações da matriz de importância e desempenho na análise da competitividade de microempresas. **Revista da Micro e Pequena empresa Faccamp**, v. 9, n. 3, p. 82-92, 2015. Disponível em: <http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/802/pdf>. Acesso em: 03 out. 2017.

PAULO, Wanderlei de Lima *et al.* Riscos e controles internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais. **Revista de Contabilidade e Finanças**, v. 43, n. 49, p. 49-60, 2007.

PEREIRA, Néocles A. (org.). **Gestão por processos**. São Carlos: UAB-UFSCar Universidade Federal de São Carlos, 2016. Disponível em: file:///C:/Users/db1007551/Downloads/SI_Neocles_GestaoProcessos.pdf. Acesso em: 11 maio 2018.

PERIARD, Gustavo. **Matriz GUT: Guia Completo**. SobreAdministração [site], 2011. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo/>. Acesso em: 29 mar. 2018.

PESTANA, Marcelo D.*et al.* Aplicação integrada da Matriz GUT e a Matriz de Qualidade em uma empresa de consultoria ambiental. Um estudo de caso para elaboração de propostas de melhorias. *In: ENGEPE*, XXXVI, out. 2016, João Pessoa/PB. **Anais[...]**. Rio de Janeiro: Abepro, 2016. p. 1-18.

PICOLO, Jaime Dagostim. **Influência do desempenho de atributos de produtos ou serviços na satisfação dos clientes**: uma análise comparativa entre diferentes técnicas de pesquisa. 2005. 197 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Santa Catarina, 2005.

QUEIROZ, Jamerson V. *et al.* Franchising e especialização de serviços como estratégia de crescimento e manutenção: uma análise através da Matriz SWOT e GUT na DDEx – DirecttoDoor Express. **GEPROS - Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, n. 1, p. 49-64, jan./mar. 2012.

RIAL, Antonio *et al.* An application of importance-performance analysis (IPA) to the management of sport centres. **Managing Leisure**, v. 13, n. 3-4, p. 179-188, 2008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/13606710802200878>. Acesso em: 03 nov. 2017.

SÁ, Marcelo D. de. **Aplicação dos princípios de qualidade na pequena empresa**. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas) – Unifaccamp, Campo Limpo Paulista, SP, 2018.

SEBRAE. **Diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**. Brasil: Sebrae Nacional, 06 nov. 2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 04 dez. 2018.

SELLITTO, Miguel Afonso; WALTER, Claudio. Avaliação do desempenho de uma manufatura de equipamentos eletrônicos segundo critérios de competição. **Revista Produção**, v. 16, n. 1, p. 34-47, 2006.

SILVA, Edna L.; MENEZES, Estera F. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, Roger *et al.* Aplicação de ferramentas gerenciais de planejamento estratégico: Estudo de caso na Empresa Alfa. **Revista Espacios**, v. 37, n. 32, p. 3-9, 2016.

SLACK, Nigel. The Importance-Performance Matrix as a Determinant of Improvement Priority. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 14, n. 5, p. 59-75, 1994. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/01443579410056803>. Acesso em: 15 dez. 2017.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura**: atingindo competitividade nas operações industriais. Tradução Sônia Maria Correia. Revisão Técnica Henrique Luiz Corrêa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOTILLE, Marcos. **A ferramenta GUT – Gravidade, Urgência e Tendência**. PM Tech Capacitação em Projetos, 2014. Disponível em: <https://www.pmttech.com.br/PMP/Dicas%20PMP%20-%20Matriz%20GUT.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO III

QUESTIONÁRIO DE PRIORIZAÇÃO DE FATORES COMPETITIVOS E ATRIBUTOS NAS DIMENSÕES GRAVIDADE, URGÊNCIA E TENDÊNCIA

QUESTIONÁRIO SOBRE SERVIÇOS PRESTADOS POR "OFICINA MECÂNICA MOTOS"

NA SUA OPINIÃO, QUAL DOS ATRIBUTOS ABAIXO NECESSITAM SER "PRIORIZADOS" PARA MELHORIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DA OFICINA?

FATORES COMPETITIVOS (j)	PARA CADA QUESTÃO VOCÊ ESCOLHE APENAS UM DOS "5" NÍVEIS DE GRAVIDADE, URGÊNCIA E TENDÊNCIA -----> NÍVEL GRAVIDADE, URGÊNCIA E TENDÊNCIA														
	GRAVIDADE (NG)					URGÊNCIA (NU)					TENDÊNCIA (NT)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Sem Gravida de	Pouco Grave	Grave	Muito Grave	Extremamente Grave	Pode Esperar	Pouco Urgente	Urgente	Muito Urgente	Precisa ação imediata	Não irá mudar	Irá piorar ao longo do tempo	Irá piorar em pouco	Irá piorar rapidamente	
1. Atendimento / Atmosfera	<p>Que grau de importância você atribui numa empresa prestadora de serviços no ramo automotivo, quanto à atenção Cortesia e foco no atendimento ao cliente pelos</p> <p>Que grau de importância você atribui numa empresa prestadora de serviços no ramo automotivo, no quesito atendimento da recepção para agendamento, reclamações</p> <p>Que grau de importância você atribui numa empresa prestadora de serviços no ramo automotivo, na estrutura parte estrutural da oficina (banheiros)</p> <p>Que grau de importância você atribui numa empresa prestadora de serviços no ramo automotivo, na parte estrutural da oficina (sala de espera)</p> <p>Que grau de importância você atribui numa empresa prestadora de serviços no ramo automotivo, instalação de ventiladores na oficina (Ambiente operacional muito quente)</p> <p>Que grau de importância você atribui numa empresa prestadora de serviços no ramo automotivo, que calcula o custo das peças aplicadas no veículo maior do que o.</p> <p>Que grau de importância você atribui numa empresa prestadora de serviços no ramo automotivo, Preço cobrado no atendimento da oficina móvel?</p> <p>Que grau de importância você atribui numa empresa prestadora de serviços no ramo automotivo, quando tem disponibilidade de horário quando você necessita de um</p> <p>Que grau de importância você atribui numa empresa prestadora de serviços no ramo automotivo, que corrige seus processos falhos rapidamente e principalmente quando</p> <p>Que grau de importância você atribui numa empresa prestadora de serviços no ramo automotivo, com horário expediente flexível? (não fecha no almoço, abre mais cedo e</p> <p>Que grau de importância você atribui numa empresa prestadora de serviços no ramo automotivo, onde o "GERENTE PROPRIETÁRIO" utiliza da experiência anterior do gestor.</p> <p>Que grau de importância você atribui numa empresa prestadora de serviços no ramo automotivo, quanto ao conhecimento técnico dos mecânicos - Mecânicos treinados</p> <p>Que grau de importância você atribui numa empresa prestadora de serviços no ramo automotivo, que seus colaboradores faz uso de uniforme?</p> <p>Que grau de importância você atribui numa empresa prestadora de serviços no ramo automotivo, que utilize uma logomarca que identifique-a?</p> <p>Que grau de importância você atribui numa empresa prestadora de serviços no ramo automotivo, quanto a organização, limpeza e higiene das suas instalações?</p> <p>Que grau de importância você atribui numa empresa prestadora de serviços no ramo automotivo, que utiliza câmeras de monitoramento no portão de acesso, alarmes, cerca</p> <p>Que grau de importância você atribui numa empresa prestadora de serviços no ramo automotivo, que realiza os serviços com rapidez no processo de limpeza, troca de óleos.</p>														
2. Custo															
3. Flexibilidade															
4. Consistência															
5. Competência															
6. Tangibilidade															
7. Segurança															
8. Velocidade / Atendimento															