

Avaliação dos critérios competitivos para o setor de serviços: o caso de uma empresa de aluguel de vestidos para noivas

Leonardo Giovanetti Rossi (UTFPR-PG) giovanetti.rossi@gmail.com
Joseane Pontes (UTFPR-PG) joseane@utfpr.edu.br

Resumo:

O artigo visa avaliar os critérios competitivos para o setor de serviço a partir da matriz importância-desempenho proposta por Slack (1994), além da análise de conflitos (*trade-off*) e da matriz critério-processo em uma empresa de alugues de vestidos de noivas. Para a realização da pesquisa os termos originais da área de produtos foram adaptados para o setor de serviços, para a pesquisa foram selecionados três concorrentes para obter um estudo comparativo entre as práticas destes e da empresa pesquisada, e com isso propor as melhorias pertinentes para ampliar a vantagem competitiva da empresa.

Palavras-chave: Serviços, importância-desempenho, conflitos, critério-processo.

Evaluation of competitive criteria for the service sector: the case of a company that rents wedding dresses

Abstract

The article visa evaluate the competitive criteria for the services sector using the importance-performance matrix proposed by Slack (1994), beyond the analysis of conflicts (*trade-off*) and the matrix criteria process. To the execution of research the original terms from the products area were adapted for the services sector, to the research were selected three competitors to obtain a study comparative between the practices of these companies and the company researched, and with that propose relevant improvements to expand the company's competitive advantage.

Key-words: Services, importance-performance, trade-off, criteria-process.

1. Introdução

O setor de serviços vem adquirindo grande importância na economia, contribuindo com 70% do PIB global, segundo dados do Banco Mundial e no PIB brasileiro 69,3% segundo o Ministério do desenvolvimento, indústria e comércio exterior (Mdic). Esta representatividade na economia nota-se também na expansão do setor, sendo fundamental para mitigar a queda geral na economia, segundo as Contas Nacionais Trimestrais do IBGE, o setor teve um crescimento de 2,1% frente a -0,3% do PIB em 2009 e 1,9% frente a 1% em 2012.

Tendo em vista estes dados, torna-se oportuno o estudo sobre o setor, já que este é hoje o principal setor da economia, este artigo tem como objetivo fazer uma análise do desempenho de uma empresa do setor de serviços frente aos demais concorrentes no mercado, analisando a

prestação do serviço desta, por meio da matriz importância-desempenho proposta por Slack, adaptada ao setor estudado, a prioridade de ações se dará pela posição do critério na matriz.

Nesse sentido o artigo busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: como avaliar os critérios competitivos para o setor de serviço? Para responder a pergunta de pesquisa, tem-se o seguinte objetivo: avaliar os critérios competitivos para o setor de serviço a partir da matriz importância-desempenho proposta por Slack (1994). Desta forma, o artigo será composto por uma revisão sobre o setor em estudo expondo as características deste, seguindo pela apresentação da metodologia utilizada e a aplicação do modelo, e por último as conclusões obtidas no estudo.

2. Conceito de serviço

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011) um serviço é uma experiência precíval, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor, para Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) serviços são atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa. As principais diferenças entre serviços e produtos estão na não simultaneidade, grau de estocabilidade dos elementos, participação do cliente, grau de intensidade e extensão da interação no contato com o cliente e intangibilidade, grau de objetivação possível na avaliação de desempenho. Estas diferenças podem ser observadas na tabela 1.

Bens físicos	Serviços
1. Tangível	1. Intangível
2. Homogêneo	2. Heterogêneo
3. Produção e distribuição separadas do consumo	3. Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos
4. Uma coisa	4. Uma atividade ou processo
5. Valor principal produzido em fabricas	5. Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor
6. Poder ser mantido em estoque	6. Não pode ser mantido em estoque
7. Clientes normalmente não participam do processo de produção	7. Clientes participam da produção
8. Transferência de propriedade	8. Não transfere propriedade

Fonte: GRÖNROS, 1995, p. 38

Tabela 1: Diferença entre produtos e serviços

O setor de serviços pode ser classificado por vários parâmetros. Silvestro (1999), utiliza como classificação os parâmetros volume e variedade, sendo está dividida em seis subcategorias: contato com o cliente, grau de personalização, autonomia dos funcionários, foco em pessoas/equipamentos, valor adicionada na linha de frente/retaguarda e foco no produto/processo.

As dimensões de variedade foram dispostas no eixo vertical da matriz, enquanto que o volume foi disposto na horizontal, como isso podemos classificar os serviços em 6 categorias presentes na figura 1, serviços profissionais, serviços profissionais de massa, loja de serviços, serviços de massa personalizado e serviço de massa.

Para a análise do serviço será considerado os objetivos para as operações, segundo Slack e Lewis (2009), os cinco objetivos para as operações são: qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo. Estes objetivos é uma forma genérica de expor as estratégias de uma empresa. Para atender as diretrizes das diversas empresas, Garvin (1993 apud SANTOS et. al. 2012) sugere a desagregação dos objetivos, a fim de melhor atender as companhias, refinando os critérios genéricos em mais específicos.

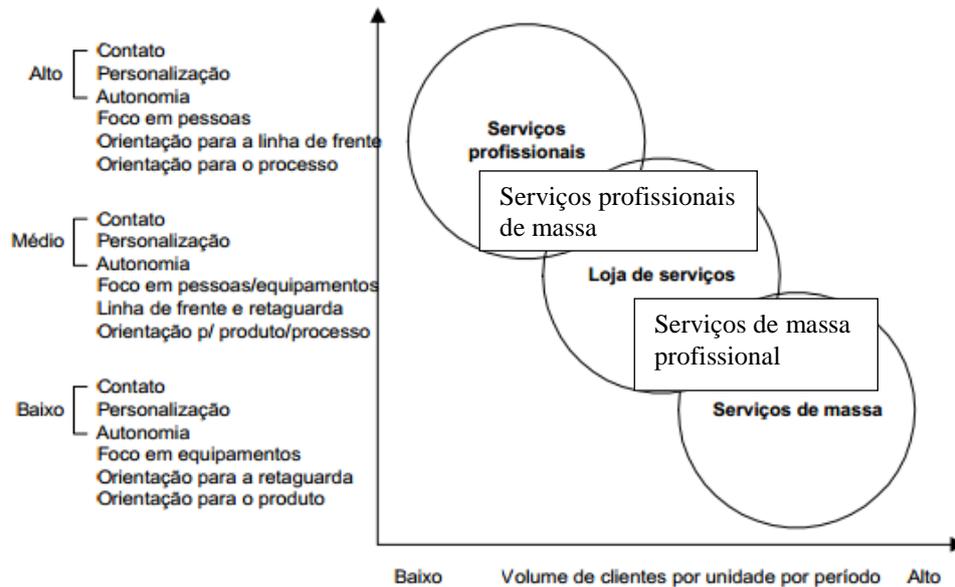


Figura 1: Classificação dos serviços. Adaptado SILVESTRO 1999

Após a explanação sobre o conceito de serviços e suas características que o diferenciam dos produtos e suas categorias pelos parâmetros variedade de serviço e volume de clientes por unidade por período, será apresentada a metodologia do artigo, que buscara responder a pergunta de pesquisa, bem como o atingimento do objetivo do mesmo.

3. Metodologia

Para o trabalho, foi utilizada a ferramenta análise importância-desempenho de Slack (2004) que foi adaptado à nomenclatura de serviços para melhor atender as necessidades, na qual o termo ganhadores de pedidos foi alterado para ganhador de clientes, neste será utilizado a tabela proposta por Santos et. al. (2012).

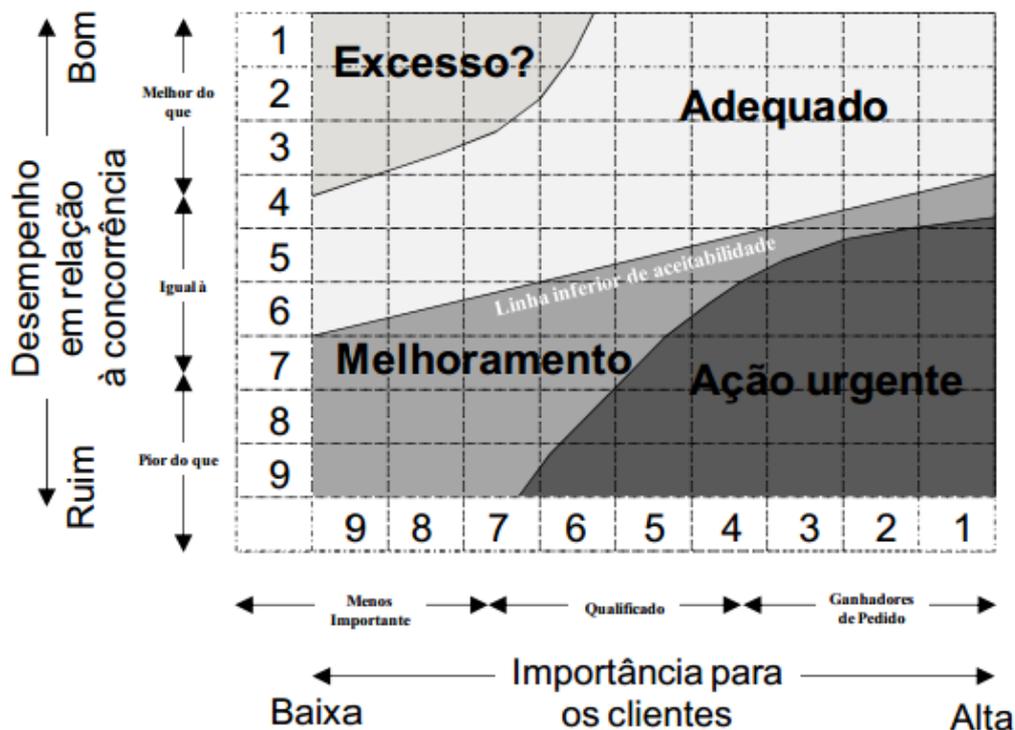


Figura 2: Matriz importância-desempenho. SLACK (1994)

A matriz importância-desempenho apresenta 4 regiões de análise distintas, “ação urgente” o critério necessita de ações de melhorias no curto prazo, “melhoramento” o critério necessita de uma melhoria no médio prazo, “adequado” os critérios não necessitam de ações corretivas, mas devem ser fiscalizados e “excesso?” é preciso verificar se não esta ocorrendo desperdícios de recursos, neste item pode ser um diferencial que proporcione a transcendentalidade ao cliente, por isso o ponto de interrogação.

Importância para o cliente	Ganhadores de clientes	Forte	1	Proporciona uma vantagem crucial
		Médio	2	Proporciona uma vantagem importante
		Fraco	3	Proporciona uma vantagem útil
	Qualificadores	Forte	4	Precisa estar dentro do bom padrão do setor
		Médio	5	Precisa estar dentro do padrão médio do setor
		Fraco	6	Precisa estar a pouca distância atrás do resto do setor
	Menos importantes	Forte	7	Não usualmente de importância, mas pode tornar-se importante
		Médio	8	Muito raramente considerado pelos clientes
		Fraco	9	Nunca considerado pelos clientes
Desempenho em relação à concorrência	Melhor que os concorrentes	Forte	1	Consideravelmente melhor do que os concorrentes
		Médio	2	Claramente melhor do que os concorrentes
		Fraco	3	Marginalmente melhor do que os concorrentes
	Igual aos Concorrentes	Forte	4	Algumas vezes marginalmente melhor do que os concorrentes
		Médio	5	Mais ou menos igual à maioria de seus concorrentes
		Fraco	6	Levemente abaixo da média da maioria
	Pior que os Concorrentes	Forte	7	Usualmente marginalmente pior do que os concorrentes
		Médio	8	Usualmente pior do que os concorrentes
		Fraco	9	Consistentemente pior do que os concorrentes

Fonte: Adaptado de Slack *apud* Santos (2012)

Quadro 1: Escalas de importância e desempenho

Estas alterações se mostram eficientes devido às diferenças entre serviços e produtos.

A pesquisa se baseia nas respostas obtidas na pesquisa, utilizando a escala Likert, sendo: excelente, bom, regular, ruim e péssimo. Após avaliar os resultados, estes foram colocados na matriz de Slack para então definir as ações a serem tomadas.

As respostas foram obtidas a partir de opiniões especializadas de profissionais que atuam no segmento de casamentos, entre eles fotógrafos e cabelereiros, excluindo os concorrentes selecionados, na pesquisa foram considerados quatro concorrentes para a empresa, sendo que três deles da mesma cidade, e o quarto de uma cidade próxima que esta sobre a mesma área de influência.

Para a avaliação dos valores percebidos, os critérios genéricos foram especificados para o caso, sendo que uns foram separados em mais de um específico.

Critérios genéricos	Critérios específicos
Confiabilidade	Entrega dos vestidos no prazo
Rapidez	Agilidade no atendimento
Flexibilidade	Possibilidade de alterar o modelo Personalização
Competência	Competência das costureiras Competência das atendedoras
Empatia	Empatia das atendedoras
Tangíveis	Higiene e limpeza Ambiente físico Conforto das instalações Bens facilitadores
Acesso	Acesso físico
Disponibilidade	Disponibilidade de atendedoras Disponibilidade de vestidos
Preço	Preço

Fonte: Autoria Própria

Tabela 2: Critérios utilizados para pesquisa

Para a análise critério-processo, foi considerado 6 processos: Escolha do modelo, em que a noiva faz o primeiro contato com a empresa, ajustes, pagamento do aluguel, prova, instante em que a noiva faz o último teste, retirada do traje, geralmente 3 dias antes do casamento e a devolução deste no prazo de até 5 dias após o uso, já que se trata de uma empresa de aluguel.

4. Estudo de Caso

Para a pesquisa do setor de serviços, foi escolhido o setor de aluguel de trajes finos, mais especificamente, aluguel de vestidos de noivas, a empresa pesquisada atua há 15 anos no mercado de Piracicaba (SP), iniciando as atividades com um sistema artesanal, e oferecendo um único tipo de produto: vestidos de noiva. Hoje a empresa conta com 20 funcionários. Com o crescimento e a nova demanda de clientes, a empresa passou a oferecer outros produtos em seu portfólio, entre eles, vestidos para festas, trajes masculinos e vestidos de noivas importados, porém, sem perder a linha artesanal.

Atualmente a empresa é vista como referência na região que atua, sendo que a principal estratégia competitiva está na qualidade e confiabilidade. Visando principalmente clientes da classe A e B.

A empresa pode ser classificada como um serviço profissional, devido as suas características, oferecendo um elevado grau de customização, alto grau de contato com os clientes, ênfase nas pessoas e grande foco no atendimento (*front office*).

A empresa em questão mostrou-se interessante de avaliar, pois nos períodos de maior procura, de abril a junho cujas noivas tem casamento marcado para os meses de setembro a dezembro, apresenta uma média de 10 clientes por semana, tendo um pico de 20 por semana. A aplicação é composta da análise dos concorrentes, análise da importância-desempenho, relação entre os processos e análise critério-processo.

4.1. Análise dos concorrentes

Após coleta de dados, estes foram dispostos em uma tabela a fim de melhor observar as diferenças entre as empresas. O preenchimento da tabela se dá por meio de letras, sendo E para excelente, B para bom, RE para regular, R para ruim e P para péssimo.

Pode-se observar que a empresa foco da pesquisa, apresenta desempenho melhor que suas concorrentes na maioria dos itens, sendo que alguns itens avaliados são considerados fundamentais para a estratégia competitiva para a empresa, entre elas a entrega no prazo, exclusividade pela personalização, e conforto das instalações.

Critérios específicos	Nossa empresa	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Entrega dos vestidos no prazo	E	B	RE	B
Agilidade no atendimento	B	E	B	RE
Possibilidade de alterar o modelo	B	B	P	B
Personalização	E	B	B	B
Competência das costureiras	E	B	B	RE
Competência das atendentes	E	B	E	B
Empatia das atendentes	B	B	B	B
Higiene e limpeza	B	B	B	B
Ambiente físico	B	E	B	B
Conforto das instalações	B	B	B	RE
Bens facilitadores	E	B	B	B
Acesso físico	RE	B	E	B
Disponibilidade de atendentes	B	B	B	RE
Disponibilidade de vestidos	E	B	B	B
Preço	RE	B	B	E

Fonte: Autoria Própria

Tabela 3: Análise dos critérios específicos

Um ponto preocupante para a empresa é o acesso físico, sendo que a empresa ficou abaixo de todos os concorrentes, isto se dá pelo fato da empresa ser em um edifício antigo e na época de construção do prédio não havia preocupação com a instalação de acessos para a entrada de deficientes físicos. Por uma questão de legislação é deve ser o primeiro quesito a ser melhorado pela empresa, instalando uma rampa para permitir o acesso de deficientes e facilitar para os idosos.

4.2. Análise importância desempenho

A pesquisa forneceu ainda o grau de importância de cada um dos critérios para os clientes, que integrada com a análise dos concorrentes, foi possível desenvolver a matriz importância-desempenho, para o caso, o quesito preço foi avaliado sendo o de menor importância, visto a característica de exclusividade e personalização constatando um *trade-off*, ações que não podem ser executadas concomitantemente. A tabela 4 apresenta a importância de cada um dos critérios para os clientes segundo os profissionais da área, a importância vai de 1 para os critérios mais importantes a 9 para os não importantes.

Critérios específicos	Importância
Entrega dos vestidos no prazo	1
Agilidade no atendimento	4
Possibilidade de alterar o modelo	6
Personalização	2
Competência das costureiras	2
Competência das atendentes	2
Empatia das atendentes	2
Higiene e limpeza	4
Ambiente físico	3
Conforto das instalações	2
Bens facilitadores	7
Acesso físico	4
Disponibilidade de atendentes	3
Disponibilidade de vestidos	2
Preço	5

Fonte: Autoria Própria

Tabela 4: Análise da importância dos critérios

Montada a matriz importância-desempenho de Slack teve como resultado a tabela 5, na qual apresenta a zona de ação de cada um dos critérios

1	Entrega dos vestidos no prazo	Adequado
2	Agilidade no atendimento	Adequado
3	Possibilidade de alterar o modelo	Adequado
4	Personalização	Adequado
5	Competência das costureiras	Adequado
6	Competência das atendentes	Adequado
7	Empatia das atendentes	Adequado
8	Higiene e limpeza	Adequado
9	Ambiente físico	Adequado
10	Conforto das instalações	Adequado
11	Bens facilitadores	Excesso?
12	Acesso físico	Aprimorar
13	Disponibilidade de atendentes	Adequado
14	Disponibilidade de vestidos	Adequado
15	Preço	Adequado

Fonte: Autoria Própria

Tabela 5: Posição dos critérios na matriz importância-desempenho

Pela matriz temos as ações que devem ser tomadas para melhorar a empresa, como já foi dito anteriormente, o único ponto que deve ser analisado é o acesso físico do estabelecimento. Quanto aos bens facilitadores, no caso pode não ser considerado como excesso, pois faz parte da estratégia competitiva da empresa pela diferenciação.

4.3. Análise de relação entre os processos.

Identificados os itens que necessitam melhoria, foi preciso realizar uma matriz de relação entre os critérios, a fim de mostrar os conflitos (*trade-off*) entre eles e assim poder realizar uma análise dos critérios que podem ser alterados sem que comprometam o desempenho de outro.

A numeração utilizada na tabela 6 é a mesma presente na tabela 5.

	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
1		O								O	O	X			
2			O						O	O					
3	X	O								O					
4	X		O						O	O	O				
5	O						O								
6			O												
7			O		O										
8	X						X								
9				O		O									
10			O												
11	X														
12															
13															
14															
15															

Fonte: Autoria Própria

Tabela 6: Matriz de relação entre processos

De acordo com a tabela, não há *trade-off* entre os elementos que necessitam de melhoria, com isto as alterações podem ser realizadas sem prejudicar outros critérios.

4.4. Análise critério-processo

Para a análise critério-processos foram observados na empresa os seguintes processos: escolha do modelo, prova, ajustes, pagamento, retirada, devolução, relacionando-os aos critérios específicos para a gestão do serviço. Estes dados foram incluídos em uma tabela e para relacionar os termos, foram usados os mesmos critérios do desdobramento da função qualidade (QFD), sendo a pontuação 1 para fraco, 3 para moderado e 9 para forte.

	Escolha	Ajuste	Pagamento	Retirada	Prova	Devolução
Entrega dos vestidos no prazo		1				
Agilidade no atendimento	3			9		9
Possibilidade de alterar o modelo					9	
Personalização	9	9				
Competência das costureiras		9		3	3	
Competência das atendentes	3		3	3	3	3
Empatia das atendentes	9	3				
Higiene e limpeza						
Ambiente físico						
Conforto das instalações	1					
Bens facilitadores	3					
Acesso físico	1			3		3
Disponibilidade de atendentes	3			9	9	9
Disponibilidade de vestidos	9			9	9	
Preço	3		3			

Fonte: Autoria Própria

Tabela 7: Matriz Critério-Processo

A tabela mostra que a principal atividade é na escolha do modelo pelas clientes, com isso as ações que apresentam ligação com esta atividade devem ser vistas como prioridade para um processo de melhoria continua.

5. Considerações finais

O artigo permite uma compreensão do setor de serviços a partir de uma conceituação, mostrando as diferenças entre serviços e produtos, expondo ainda que este pode ser dividido em diferentes classificações dependendo do volume e da variedade e que a aplicação da matriz importância-desempenho pode ser utilizada para outros setores da economia.

Observa-se que o presente artigo respondeu a pergunta de pesquisa verificada na introdução deste trabalho, bem como cumprimento do objetivo proposto, referente a avaliação dos critérios competitivos para o setor de serviço a partir da matriz importância-desempenho proposta por Slack (1994).

Analisando os resultados, a pesquisa mostrou que a empresa em questão pode ser considerada como um modelo de boas prática para as demais empresas, porém há pontos que necessitam de melhoria para garantir a competitividade da empresa, em especial a acessibilidade, quanto aos demais itens, não há uma preocupação em alteração, mas é importante monitora-los para que a empresa não perca pontos em relação aos concorrentes.

Como sugestão para outros trabalhos, propõe-se que a mesma pesquisa seja realizada através de questionário fechado para os clientes, analisando comparativamente as respostas dadas pelos profissionais do setor com os consumidores deste serviço.

Referências

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.. *Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação*. 7. ed. New York: Mcgraw Hill Brasil, 2011.

GIANESSI, IRINEU; CORREA, HENRIQUE. *Administração estratégica*. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GRÖNROOS, C. *Gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

IBGE. *Contas Nacionais Trimestrais – Indicadores de volume e valores correntes*. Abril/Junho, 2014.

MDIC. *Importância do setor terciário*. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=4485>>. Acesso em: 10 set. 2014.

SANTOS, L. C.; GOHR, C. F.; VARVASKIS, G. *Prioridades competitivas para a estratégia de operações de serviços: uma análise dos critérios de valor percebido de uma academia de ginástica*. Revista Produção On-line, 2012.

SILVESTRO, RHIAN. *Services along the volume-variety diagonal: the contingencies of service design, control, and improvement*. International Journal of Operations and Production Management. UK, v.19, n.4, p. 399-420, 1999.

SLACK, N. *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.

SLACK, N.; LEWIS, M. *Estratégia de operações*. 2.ed. Bookman: Porto Alegre, 2009.

THE WORLD BANK. *Services, etc., value added (% of GDP)*. Disponível em: <<http://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TETC.ZS/countries/1W-BR?display=graph>>. Acesso em: 10 set. 2014.

ZEITHAML, Valaire A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. *Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente*. 6. ed. New York: Mcgraw Hill Brasil, 2014.