



Exacta

ISSN: 1678-5428

exacta@uninove.br

Universidade Nove de Julho

Brasil

Miranda Dos Santos, Bruno; Niederauer, Guilherme; Pentiado Godoy, Leoni; Moro,  
Matheus Fernando; Compagnoni dos Reis, Camila Candida  
Planejamento estratégico de uma pequena empresa por meio das matrizes importânciadesempenho e critério-processo  
Exacta, vol. 14, núm. 4, 2016, pp. 619-633  
Universidade Nove de Julho  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81049426006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# Planejamento estratégico de uma pequena empresa por meio das matrizes importância-desempenho e critério-processo

*Strategic planning of a small company using importance-performance and criterion-process matrices*

Bruno Miranda Dos Santos

Universidade Federal de Santa Maria – Mestrando em  
Engenharia de Produção  
Santa Maria/RS  
[brmiranda10@gmail.com](mailto:brmiranda10@gmail.com)

Guilherme Niederauer

Instituição: Universidade Federal de  
Santa Maria – Engenheiro de Produção  
Santa Maria/RS  
[guilhermemniederauer@gmail.com](mailto:guilhermemniederauer@gmail.com)

Leoni Pentiado Godoy

Instituição: Universidade Federal de Santa Maria – Profº. Drº.  
Do Departamento de Engenharia de Produção.  
Santa Maria/RS  
[leoni\\_godoy@yahoo.com.br](mailto:leoni_godoy@yahoo.com.br)

Matheus Fernando Moro

Instituição: Universidade Federal de Santa Maria – Mestrando  
em Engenharia de Produção  
Santa Maria/RS  
[morosmi@hotmail.com](mailto:morosmi@hotmail.com)

Camila Candida Compagnoni dos Reis

Instituição: Universidade Federal de Santa Maria – Mestrando  
em Engenharia de Produção  
Santa Maria/RS  
[camilacompagnoni@gmail.com](mailto:camilacompagnoni@gmail.com)

## Resumo

O planejamento estratégico é abordado como uma ferramenta de gestão fundamental na adequação de problemas existentes nas organizações. Sob esta ótica, o objetivo neste trabalho é propor um planejamento estratégico para uma empresa de pequeno porte prestadora de serviços de extermínio de pragas. Para a coleta das informações, foi aplicado um questionário em 54 clientes da empresa, bem como entrevistado o gestor dessa organização. Utilizaram-se as matrizes importância-desempenho e critério-processo para verificar a opinião dos consumidores em relação aos critérios qualificadores dos serviços de empresas do ramo. Constatou-se que o preço executado pela empresa gera insatisfação por parte dos clientes. Foram identificados os processos que refletem no preço da execução do serviço, para que estes sejam aprimorados. Por fim, elaborou-se um plano de ação com propostas de melhorias nos processos, desenvolvido no formato 5W2H, com o intuito de melhorar a eficiência destes.

**Palavras-chave:** 5w2h. Planejamento estratégico. Matriz critério-processo. Matriz importância-desempenho.

## Abstract

Strategic planning is considered a key management tool in the resolving existing problems in organizations. From this perspective, the objective is to propose a strategic plan for a small company that provides pest extermination services. For the collection of information, we applied a questionnaire to 54 of the company's customers and interviewed as well the company's manager. We used importance-performance and criterion-process matrices to determine the customers' opinions regarding the qualifying criteria of the company's services. We found that the price set by the company generates dissatisfaction among customers. The processes that reflected on the performance of the service price were identified in order to improve them. Finally, we elaborated an action plan in 5W2H analysis format with proposals for improvements in the efficiency of the processes.

**Keywords:** 5w2h. Criterion-process matrix. Importance-performance matrix, Strategic planning.



## 1 Introdução

As micro e pequenas empresas (MPE) são fundamentais para criar empregos e renda e melhorar as condições de vida da população, vindo a alavancar o crescimento econômico de um país. Elas são essenciais para a economia mundial, visto que o seu desenvolvimento e ascensão espelham na empregabilidade, contribuindo para o crescimento da economia e responsabilidade social. No Brasil, a quantidade de MPEs aumenta a cada ano, implicando na busca, por parte dos empreendedores, de inovações para o desenvolvimento de seu negócio, devido à alta competitividade no mercado (ALLISON; MCKENNY; SHORT, 2013; MOURA; MACHADO; BISPO, 2015). Diante disso, Ferreira et al. (2011) afirmam que é indispensável que as empresas planejem as suas ações em longo e médio prazo para que consigam sobreviver no mercado.

Atualmente, faz-se necessário que as organizações identifiquem quais são os desejos prioritários de seus clientes e o que está sendo oferecido pela concorrência, de modo a possibilitar a realização de adequações nos serviços prestados para se alinhar as demandas do mercado. Torna-se indispensável que as empresas se tornem mais sensíveis na sua interligação com o ambiente, tenham a capacidade de prever o futuro e sejam mais ágeis nas tomadas de decisões, pois essa agilidade é que irá aumentar o número de soluções disponíveis (KICH; PEREIRA, 2011).

O planejamento estratégico fundamenta-se no estudo dos ambientes interno e externo de uma empresa. É visto como um processo contínuo e que realiza o elo desta com o ambiente, permitindo definir seus objetivos e potencialidades e também utilizar de maneira eficaz os recursos disponíveis (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2007; ARAÚJO et al., 2016).

Em vista de um mercado de alta competitividade, um planejamento estratégico bem estruturado e, sobretudo, analisado sob diversos pontos de vista, pode ser a base para acompanhar as constantes mudanças no mercado, sendo necessário, muitas vezes, ter de reavaliar e modificar objetivos e metas (PAIVA, 2010; DIAS et al., 2012; NUNES, PECCINNI, 2012). Ressalta-se a dificuldade das MPEs, na conjuntura atual socioeconômica, de se estabelecer a partir da existência de um planejamento estruturado e amplo para conduzir suas ações. Corroborando, Pinto e Pinto (2012) destacam que a falta de investimento em planejamento e organização por parte das MPEs advém da supressão de conhecimento e da escassez de recursos financeiros.

À vista disso, neste estudo, tem-se como objetivo geral a proposição de um planejamento estratégico para uma pequena empresa de serviços, por meio da matriz importância- desempenho (MID) e da matriz critério-processo (MCP), proporcionando a possibilidade de identificação das principais características de atendimento que os clientes valorizam no momento de contratar prestadoras de serviços. Deste modo, este trabalho desponha-se para oportunizar o desenvolvimento saudável e ordenado da empresa em questão, fomentando a utilização desta ferramenta no alcance de resultados robustos às demais MPEs.

Becker (2012) considera que é essencial que as empresas identifiquem os critérios de maior desempenho de seus produtos e serviços e os atributos que trazem mais satisfação aos seus clientes. Os critérios de desempenho e a satisfação dos clientes estão diretamente ligados, pois qualquer atributo, ao ser melhorado, reflete no aumento da satisfação. Por sua vez, a MID contribui para a visualização de prioridades de melhoria, a utilização de recursos escassos para onde eles são necessários, bem como a harmonização de esforços de planejamento estratégico para aumentar a com-

petitividade relativa (TONTINI; ZANCHETT, 2010; MORI; BATALHA; ALFRANCA, 2014).

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Micro e pequenas empresas

Moreira et al. (2012) apresentam a definição dada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) para microempresas como sendo aquelas que têm faturamento, no ano-calendário, igual ou inferior a R\$240 mil, e as firmas consideradas de pequeno porte são aquelas que têm faturamento, no ano-calendário, entre R\$240 mil e R\$2,4 milhões. O Sebrae ainda classifica as MPEs conforme o número de funcionários. Assim, as que possuem até nove colaboradores são consideradas microempresas, já as que possuem entre 10 e 49 são identificadas como empresas de pequeno porte (MOREIRA et al., 2012).

Já o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2013) classifica as microempresas como sendo aquelas que possuem receita bruta anual de até R\$2,4 milhões, e as de pequeno porte seriam aquelas que possuem receita bruta anual entre R\$2,4 milhões e R\$16 milhões. Contudo, a Receita Federal (2014) considera como sendo microempresas aquelas que têm faturamento, no ano-calendário, igual ou inferior a R\$120 mil, e as de pequeno porte são aquelas que têm faturamento, no ano-calendário, entre R\$120 mil e R\$1,2 milhão.

Ferreira et al. (2011, p. 865) enfatizam que “[...] 98% das empresas que existem no país são micro e pequenas empresas e 59% do pessoal ocupado no mercado têm empregabilidade nesse segmento [...]”, comprovando a importância de tais organizações para a manutenção da economia brasileira e para o sustento de milhões de famílias. Para Callado, Miranda e Callado (2003), as MPEs agem como amortecedores dos efeitos das flutua-

ções na economia e contribuem para a descentralização da atividade econômica, podendo exercer a função de complementação às grandes empresas.

Grapeggia et al. (2011, p. 446) listam algumas características das MPEs:

- a) elevadas taxas de “natalidade” e de “mortalidade”;
- b) forte presença dos proprietários e/ou sócios nos negócios;
- c) centralização do poder;
- d) dificuldade de ter acesso ao crédito;
- e) registros contábeis pouco detalhados;
- f) falta de preparo para a contratação de mão de obra;
- g) utilização de mão de obra com pouca qualificação;
- h) poucos investimentos em inovação tecnológica; e
- i) relação de subordinação no mercado com as empresas de grande porte.

Não é difícil identificar que na maioria dessas empresas o poder decisório se encontra centralizado em uma única pessoa. Ainda, na maior parte dos casos, contrata-se mão de obra com pouca qualificação, contribuindo para a centralização de poder nos proprietários. Além disso, dificilmente as MPEs realizam investimentos em tecnologias de ponta, devido ao alto custo para serem adquiridas e implementadas, apresentando também dificuldades de acesso a crédito com juros baixos. Sob essa ótica afirma-se que estas empresas enfrentam dificuldades significativas para se manterem competitivas no mercado.

Devido à falta de estrutura e planejamento da maioria das micro e pequenas empresas, muitas delas começam a atuar no mercado e pouco tempo depois tendem a fechar em razão de problemas financeiros. De acordo com Zica e Martins (2008), a taxa de mortalidade dos micro e pequenos em-



preendimentos, com até dois anos de existência, é de 49,9%, aumentando para 56,4% nas empresas com até três anos e chegando a 59,9% nas organizações com até quatro anos. Esses valores evidenciam que, geralmente, há um ciclo de vida curto em tais empreendimentos. Especificamente na região Sul, Grapeggia et al. (2011) apontam que o índice de mortalidade é de 52,9% nas firmas com até dois anos; de 60,1%, para aquelas com até três anos; e de 58,9%, para aquelas com até quatro anos. Permite-se observar que a média da taxa de mortalidade nos estados da região Sul é superior à média nacional na maioria dos períodos de tempo.

Ferreira et al. (2011) realizaram um estudo que apontou a taxa de natalidade de 32,6% para empresas de pequeno porte; e de 4,7%, para as de grande. Já a taxa de mortalidade de organizações de pequeno porte era de 25,3%; e de 4,5%, para as de grande, podendo evidenciar que existe uma relevante diferença das taxas de natalidade e mortalidade entre as empresas de pequeno e as de grande porte.

A alta taxa de mortalidade vem a gerar prejuízos financeiros para o País, alcançando o valor de R\$ 19,8 bilhões entre os anos de 2000 e 2002. Dessa forma, é essencial a implantação de ferramentas de gestão estratégica nas micro e pequenas empresas, pois é uma prática bastante difundida nas grandes organizações, e isso vem a promover uma maior longevidade delas no mercado (ZICA; MARTINS, 2008).

## 2.2 Planejamento estratégico para micro e pequenas empresas

A estratégia propriamente dita originou-se no século XI a. C., na China antiga, inicialmente desenvolvida por generais em estratégias militares. Mintzberg e Quinn (2001, p. 20) definem estratégia como um “[...] padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo

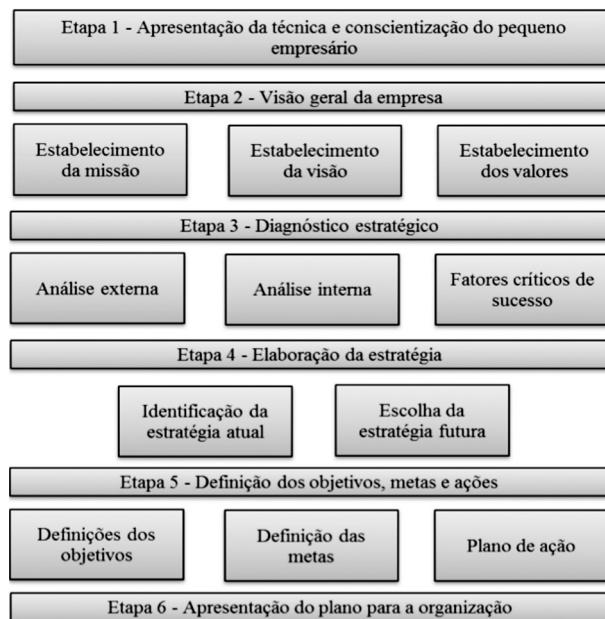
coerente [...]”. Contudo, os conceitos teóricos a respeito do planejamento estratégico só vieram a se consolidar a partir da década de 1960 (MATOS; VENÂNCIO; DUTRA, 2014). Estrada e Almeida (2007) consideram que o planejamento estratégico foi aperfeiçoado ao longo dos últimos anos; entretanto, ainda possui deficiências, principalmente no momento de ser implantado.

É possível observar que não existe um conceito único a respeito de planejamento estratégico na literatura. Drucker (2008) defende que o planejamento estratégico é um processo organizado, sistemático, contínuo e com a capacidade de prever o futuro. Já Fontes Filho (2006) define que o planejamento estratégico possibilita estabelecer um rumo a ser seguido pela empresa.

O planejamento estratégico é um processo em que há a necessidade da tomada de decisão sem ter conhecimento do futuro. Além disso, para a tomada de decisão ser bem-sucedida, é necessário considerar cada ambiente específico, e a formulação da estratégia pode ocorrer tanto de forma deliberada quanto emergente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; MATOS; VENÂNCIO; DUTRA, 2014).

Terence (2002) ressalta a importância do planejamento estratégico para micro e pequenas empresas, afirmando que essas não têm condições de competir em várias frentes, fazendo-se necessário selecionar ações prioritárias. Contudo, elas devem fazer uma avaliação criteriosa dos seus movimentos, uma vez que possuem reservas financeiras escassas para sobreviver a erros. É preciso que o foco seja voltado aos fatores-chave de sucesso da empresa e nas suas prioridades a fim de que o empreendedor tenha sucesso no planejamento estratégico. Para que elas ganhem em competitividade, também deve ser feita uma avaliação dos concorrentes, fornecedores e clientes, não restringindo a estratégia a si próprias.

Além disso, é apresentado um modelo de planejamento estratégico voltado especificamente para micro e pequenas empresas, conforme mostrado na Figura 1.



**Figura 1: Modelo para a elaboração de um planejamento estratégico em pequenas empresas**  
Fonte: Terence (2002).

Para Terence (2002), primeiramente é necessário que o pequeno empresário tome consciência da importância da realização do planejamento estratégico, sendo indispensável a etapa de conscientização. Dessa forma, tendo o foco do gestor no desenvolvimento do planejamento, é possível realizar uma avaliação da situação atual da empresa e definir os planos futuros.

Na maioria dos casos, o planejamento estratégico é falho quando as firmas não têm visão de longo prazo, não são capazes de definir de modo claro seus objetivos e metas, não compreendem o que seus clientes realmente desejam e subestimam a concorrência. Para que isso seja evitado, é necessária a participação de colaboradores de variados níveis hierárquicos da empresa na etapa de definição das metas e objetivos, pois os pontos de vista desses podem ser distintos.

É fundamental descobrir o que os clientes realmente desejam e, para que eles sejam atendidos, adaptar os processos, vindo a agregar valor aos produtos ofertados. Também se faz necessário conhecer os concorrentes para que sejam identificadas as forças e fraquezas da empresa, assim como as ameaças e as oportunidades.

## 2.3 Ferramentas de planejamento estratégico

### 2.3.1 Matriz importância-desempenho

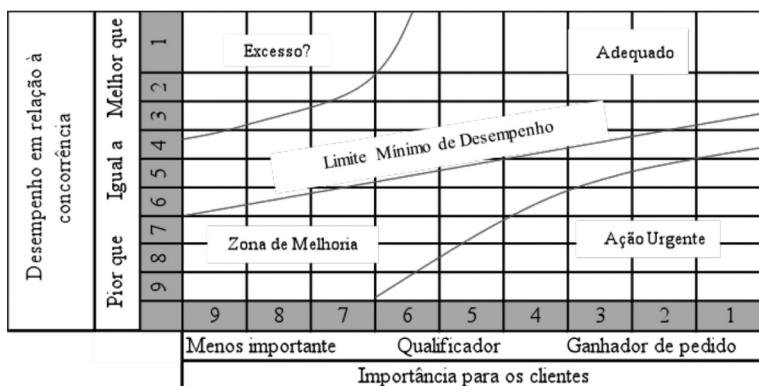
Conforme Valeriano et al. (2011, p. 21), a matriz importância-desempenho “[...] é uma ferramenta utilizada na administração da produção de bens e serviços para aferir o grau de importância e desempenho para os fatores competitivos dos produtos e/ou processos produtivos”. Ela visa a identificar quais são as características dos produtos ou serviços de uma empresa que devem receber prioritariamente melhorias, com o intuito de proporcionar maior satisfação aos seus clientes. Betto, Ferreira e Talamini (2010) enfatizam que a aplicação desta ferramenta é capaz de identificar quatro zonas de prioridade e melhoria.

Becker (2012, p. 22) julga que o objetivo da matriz importância-desempenho é “[...] identificar quais atributos de seu produto ou serviço uma empresa deveria melhorar para proporcionar satisfação a seus clientes [...]”. Ela é formulada a partir do nível de importância e de desempenho de certos critérios associados aos produtos ou serviços. Paulo et al. (2007, p. 52) listam alguns dos possíveis critérios competitivos, que podem ser: “[...] rapidez e confiabilidade na entrega dos produtos; flexibilidade no projeto ou no mix de produção dos produtos e custo reduzido dos bens fabricados [...]”.

Para Mori et al. (2014), esta ferramenta fornece um diagnóstico de decisão que identifica as prioridades de melhoria, a destinação de recursos escassos onde eles necessitam ser investidos e

também o balanceamento de esforços de planejamento estratégico, com o intuito de aumentar a competitividade da empresa no mercado. A matriz importância-desempenho age como fonte para identificar quais, e com qual prioridade, dos diversos aspectos de desempenho precisam ser corrigidos pela empresa (FERNANDES, 2012).

De acordo com Pereira Filho, Campos e Dantas (2013), a matriz importância-desempenho é uma ferramenta que consiste em situar os pares ordenados, construídos pelos escores médios obtidos nas respostas de importância e desempenho de cada critério. Tontini e Zanchett (2010, p. 805) enfocam inicialmente que este método “[...] tem como pressuposto a linearidade entre o desempenho dos atributos e a satisfação, porque considera que qualquer atributo, ao ser melhorado, refletirá em aumento de satisfação [...]” (Figura 2). Contudo, alguns tipos de critérios não refletem no aumento de satisfação dos clientes proporcionalmente ao aumento de desempenho, caracterizando a não linearidade da relação entre satisfação e desempenho.



**Figura 2: Matriz importância-desempenho**

Fonte: Slack e Lewis (2009).

A Figura 2 permite observar que o eixo vertical indica um comparativo de desempenho da empresa a ser estudada em relação aos seus concorrentes. Caso venha a obter um resultado localizado no extremo superior (1), o desempenho do

critério é sólido e significativamente melhor que o do concorrente mais próximo. Contudo, um resultado no extremo inferior (9) indica que o desempenho do critério é significativamente pior que o da maior parte dos concorrentes. Já o eixo horizontal caracteriza a importância que os clientes dão aos critérios em questão, e quanto menor é o valor registrado, maior é a importância dada ao critério.

Pode-se considerar que os critérios com os maiores níveis de importância para os clientes são os ganhadores de pedidos. Nesses critérios, é indispensável que o seu desempenho seja elevado. No entanto, existem critérios que têm pouca importância para os consumidores, não sendo necessário atingir a excelência nesses atributos, pois pode vir a exigir esforços e gastos excessivos em quesitos que agregam pouco valor ao produto ou serviço.

A matriz importância-desempenho é dividida em quatro zonas. Na zona “adequada”, os critérios em questão estão acima da fronteira de aceitabilidade e em situação favorável. Na de “melhoramento”, os critérios localizados nela estão sujeitos a melhorias. Na de “ação urgente”, eles precisam ser melhorados rapidamente, e os critérios situados na zona de “excesso” estão acima da concorrência, mas que a empresa poderia estar alocando esforços e recursos em outras áreas ou setores que se encontram em situação mais crítica.

### 2.3.2 Matriz critério-processo

A matriz apresentada no tópico anterior representa uma etapa muito importante no planejamento estratégico proposto, pois enfoca quais são os critérios de desempenho que devem ser alterados prioritariamente. Contudo, os processos são grandes responsáveis pelo desempenho dos critérios, sendo necessário identificar o grau de relacionamento entre os processos e os critérios de desempenho para que o plano de ação

possa ser desenvolvido. Roio (2012) relata que por meio da matriz critério-processo é possível selecionar os processos que devem ser melhorados para que os critérios venham a atingir o desempenho desejado.

É necessário compreender como os diferentes processos são capazes de interferir em cada critério de valor percebido. Além de identificar quais critérios necessitam de melhorias, também é preciso evidenciar como melhorá-los, considerando que o desempenho destes só será alterado com mudanças nos processos (SANTOS, 2006). Seguindo o mesmo raciocínio, Silva et al. (2013) defendem que a matriz critério-processo auxilia na identificação dos processos-chave que deverão ser melhorados por meio de um plano de ação. A Figura 3 ilustra a matriz critério-processo.

CRITÉRIOS DE VALOR PERCEBIDO	PROCESSOS				
	PROC. 1	PROC. 2	...	...	PROC. N
Critério A	●				
Critério B		○			
Critério C	◊				
...					
...					
...					
...					
Critério Z					

**Figura 3: Matriz critério-processo**

Pode-se notar que as relações entre critérios e processos, quando são existentes, classificam-se como “relação forte”, “relação média” e “relação fraca”. Se esta relação for inexistente, a célula da matriz não deverá ser preenchida.

Contudo, é necessário definir quais são os processos que estão mais fortemente ligados aos critérios, e eles terão prioridade no desenvolvimento do plano de ação. Para isso, são atribuídas pontuações ponderadas na matriz critério-processo, conforme é apresentado na Figura 4.

CRITÉRIOS	PESOS	PROCESSOS				
		Processo 1	Processo 2	...	...	Processo n
Critério A						
...						
...						
Critério Z						
Pontuação ponderada						
Ação urgente	3	Peso	Legenda	Pontuação	Grau de correlação	
Aprimorar	2				● Relação forte	9
Adequado	1				○ Relação média	3
Excesso?	1				◊ Relação fraca	1

**Figura 4:** Matriz critério-processo ponderada

Fonte: Santos (2006, p. 175).

As pontuações representarão o grau de relação entre critérios e processos, e as situações dos critérios que foram apresentadas na MIP deverão ser substituídas por pesos. As multiplicações de pesos e pontuações serão somadas a cada processo, gerando valores ponderados. Aqueles que somarem os maiores valores irão demonstrar os processos prioritários a serem abordados no plano de ação.

### 2.3.3 5W2H

Tendo identificado os critérios de desempenho que necessitam de melhorias e os processos intimamente ligados a eles, faz-se necessário desenvolver um plano de ação para dar prosseguimento ao planejamento estratégico. Tal ferramenta proporciona a realização de um *checklist* das medidas a serem tomadas para que as melhorias sejam alcançadas, permitindo um mapeamento das atividades e detalhando as suas implementações (MACHADO; VIEGAS, 2012).

Behr, Moro e Estabel (2008, p. 39) definem a ferramenta 5W2H da seguinte forma: “O 5W do nome correspondem às palavras de origem inglesa *What*, *When*, *Why*, *Where* e *Who*, e o 2H, à palavra *How* e à expressão *How Much*. Traduzindo: O quê, Quando, Por quê, Onde, Quem, Como e Quanto [...].” Ou seja, na busca da realização de melhorias para determinado critério de desempenho, questiona-se cada uma dessas palavras e estas devem ser respondidas.

Bernardi et al. (2010) afirmam que o plano de ação desenvolvido por meio da ferramenta 5W2H deve iniciar pelo estabelecimento da meta (o quê), identificar o responsável por atingi-la (quem), fixar prazos para que as ações gerem resultados (quando), determinar o local em que elas ocorrerão (onde), explicar as razões pelas quais as ações devam ser realizadas (por quê), determinar de que forma as ações poderão ser realizadas (como) e o impacto financeiro da sua execução (quanto).

Fernandes et al. (2012, p. 4) enfatizam que esta ferramenta “[...] é utilizada principalmente no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados e indicadores [...]. Em suma, o método 5W2H é uma ferramenta de análise que tem por objetivo principal a elaboração de planos de ação em um único foco, a fim de evitar a dispersão de ideias (COLETTI; BONDUELLE; IWAKIRI, 2010).

### 3 Procedimentos metodológicos

O estudo trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada com caráter exploratório, uma vez que o planejamento estratégico proposto envolve a aplicação das matrizes anteriormente citadas e proporciona uma aproximação da empresa com as ferramentas na prática, assim como o desenvolvimento de um plano de ação por meio do 5W2H, visando a adequar o desempenho dos processos da empresa em análise.

O objeto do estudo de caso é uma pequena empresa, de acordo com a classificação do Sebrae quanto ao faturamento, que atua no ramo de extermínio de pragas. A empresa Beta – nome fictício adotado – esta situada na região central do Rio Grande do Sul, atendendo clientes em todo o Estado. As etapas metodológicas que nortearam o

desenvolvimento da pesquisa podem ser observadas na Figura 5.



**Figura 5: Etapas metodológicas**

Fonte: Os autores.

Para o desenvolvimento do estudo, realizaram-se visitas *in loco*, com o intuito de conhecer a realidade da empresa. Objetivando definir os critérios de desempenho, foram pesquisados na bibliografia os quesitos qualificadores que são decisivos para manter as empresas prestadoras de serviços com um padrão de desempenho adequado, além disso, foi considerada a opinião do proprietário da organização analisada, levando em conta toda sua *expertise* no ramo.

Na sequência, desenvolveu-se e aplicou-se um questionário em uma amostragem de 54 clientes. Os instrumentos foram entregues pessoalmente aos participantes, sendo respondidos em formato escrito, e os dados coletados na última semana do mês de outubro de 2014.

A matriz importância-desempenho foi aplicada a partir dos critérios estabelecidos, e os respondentes deveriam escolher o desempenho da empresa em cada critério, em uma escala de 9 até 1, em que o valor 9 significa que os clientes estão insatisfeitos; e o 1, que estão satisfeitos. Primeiramente, questionaram-se os voluntários sobre a importância de cada critério no ramo de extermínio de pragas, posteriormente questionou-se sob os mesmos critérios em relação à empresa Beta perante seus concorrentes.

A matriz critério-processo foi então aplicada com o intuito de realizar um diagnóstico detalha-

do dos processos que devem ser aprimorados, resultando na melhoria de desempenho dos critérios. Levantaram-se os processos que estão ligados aos serviços de extermínio de pragas da empresa Beta. Os critérios de desempenho são os mesmos utilizados na matriz importância-desempenho, tendo a definição dos pesos de cada critério baseada nos resultados da mesma ferramenta.

## 4 Resultados e discussão

### 4.1 Matriz importância-desempenho

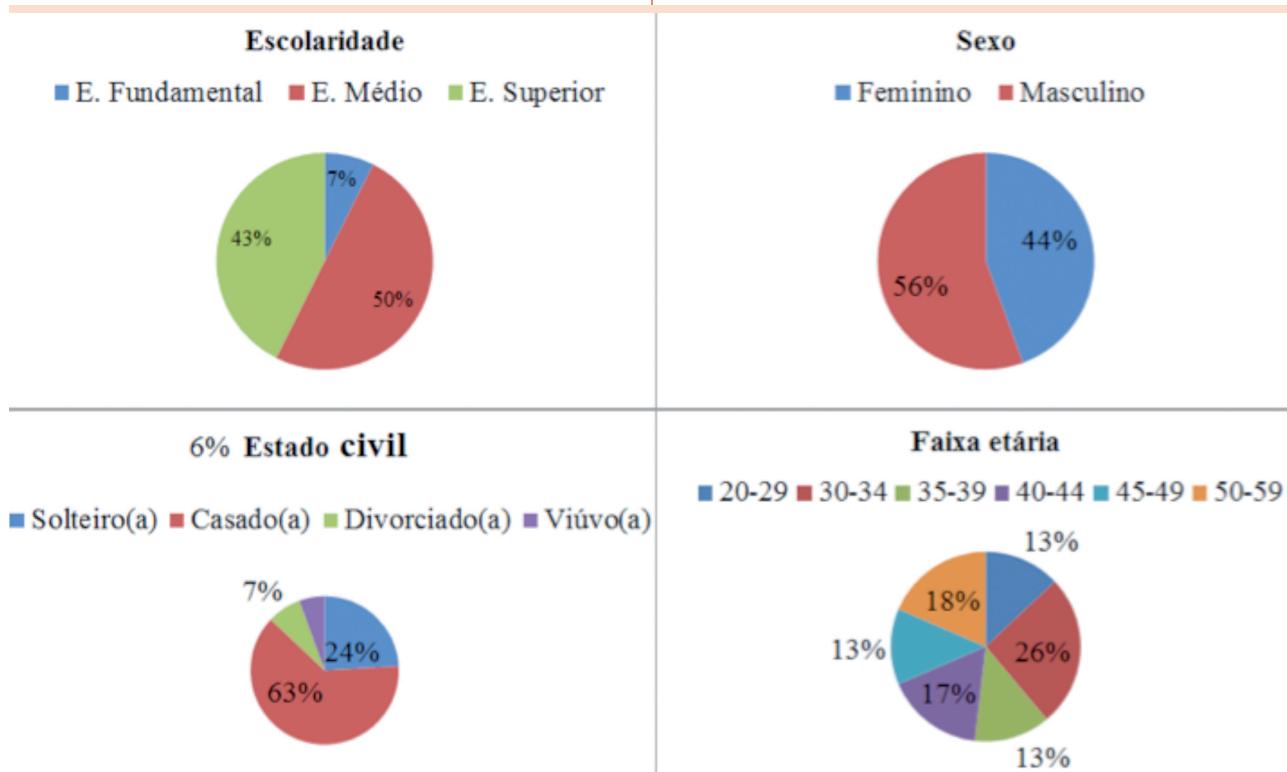
Desenvolveu-se um questionário com dez critérios de desempenho da empresa Beta, respondido por 54 clientes. Esse instrumento também contava com informações relevantes para a caracterização dos respondentes, conforme pode ser observado na Figura 6. Do total dos 54 questioná-

rios respondidos, 37% referem-se à pessoa física; e os demais 63%, à pessoa jurídica.

Inicialmente, questionaram-se os clientes quanto à importância de cada um dos critérios em qualquer empresa do ramo de serviços de extermínio de pragas. As respostas foram divididas em uma escala de 9 até 1, em que o valor 9 significa que os clientes consideram pouco importante o critério; e o 1, que o critério é muito importante.

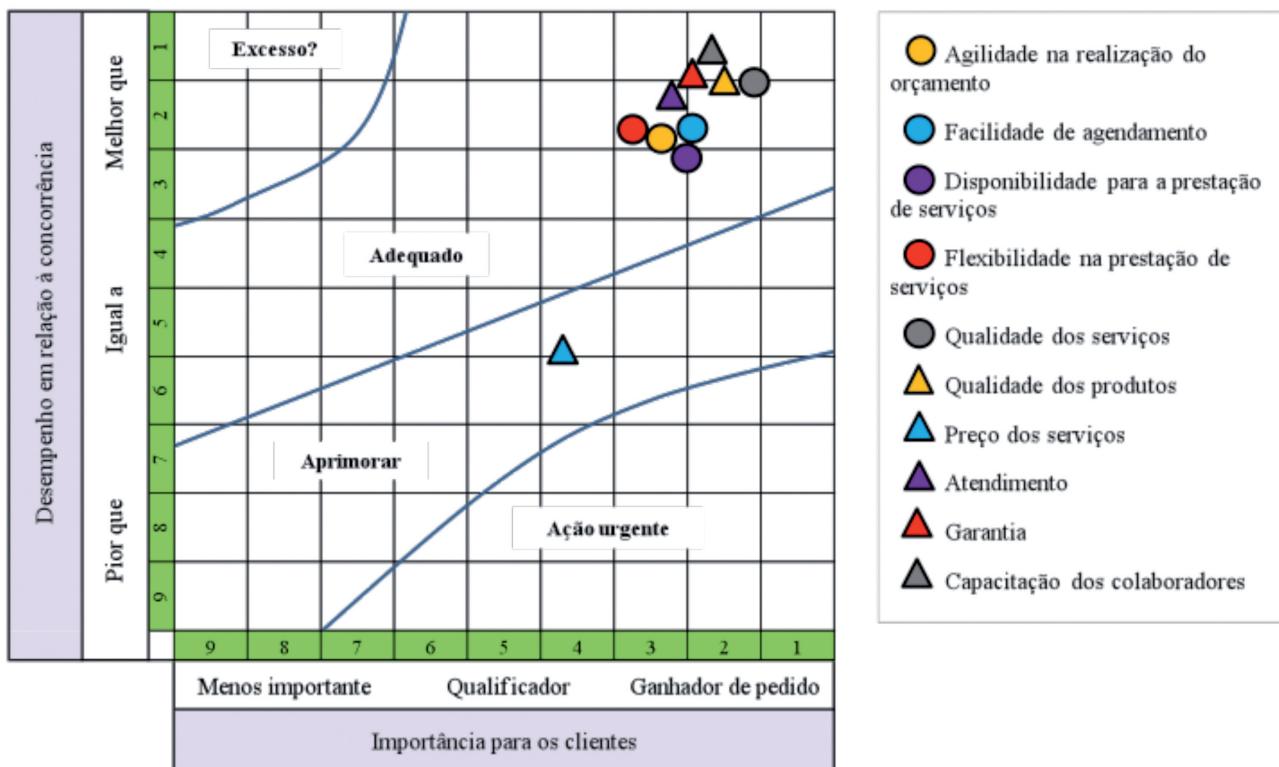
Em seguida, foi perguntado aos clientes sobre o desempenho da empresa Beta em relação à concorrência nos mesmos critérios de importância, tendo novamente as respostas sido divididas no mesmo formato da escala anterior. Na Figura 7, é possível verificar os critérios escolhidos, a importância deles para os respondentes e também o desempenho da empresa nestes.

Como é possível observar na Figura 7, a maioria dos critérios é localizada na situação “adequado”, excetuando-se o de preço dos servi-



**Figura 6: Caracterização da amostra**

Fonte: Os autores.



**Figura 7: Matriz importância-desempenho aplicada**

Fonte: Os autores.

ços, que está na área “aprimorar”. Apesar de os clientes avaliarem que deveria haver uma melhoria nos preços praticados pela empresa Beta, a organização se sobressai na comparação dos demais critérios em relação aos competidores de mercado.

Com o intuito de complementar o estudo, buscou-se investigar se existem comportamentos específicos na contratação de serviços de extermínio de pragas, conforme as características pessoais dos voluntários. Para isso, a MID foi novamente aplicada, dessa vez considerando distintas amostras de clientes, de acordo com sexo, escolaridade, estado civil, faixa etária e natureza. Assim, averiguou-se que os resultados obtidos na ferramenta em questão não tiveram alteração significativa, considerando as cinco diferentes características de participantes citadas anteriormente.

Portanto, os resultados de aplicação da MID indicam que os clientes da empresa Beta se sentem

insatisfeitos em relação aos preços praticados para a prestação de serviços de extermínio de pragas. Com isso, o plano de ação deverá propor a redução de custos operacionais em alguns processos, podendo resultar na diminuição dos preços praticados.

## 4.2 Matriz critério-processo

Foram identificados oito processos ligados diretamente às seguintes atividades: realização do orçamento, agendamento do serviço, deslocamento até o local de realização dos serviços, preparação de produtos e materiais, aplicação de produtos, descarte e limpeza, emissão de certificado de execução do serviço e de nota fiscal e retrabalho.

Após identificar e classificar as relações entre critérios e processos, os valores gerados foram somados de forma ponderada, considerando o peso de cada critério. É possível verificar os resultados da aplicação da matriz critério-processo na Figura 8.

Critérios de Valor Percebido	Pesos	Processos							
		Realização do orçamento	Agendamento do serviço	Deslocamento até o local de realização dos serviços	Preparação de produtos e materiais	Aplicação de produtos	Descarte e limpeza	Emissão de certificado de execução do serviço e nota fiscal	Retrabalho
Agilidade na realização do orçamento	1	9	1	1					
Facilidade de agendamento	1	3	9						
Disponibilidade para a prestação de serviços	1	1	3	9					
Flexibilidade na prestação de serviços	1	1	3	9					
Qualidade dos serviços	1	1	1		9	9	3		3
Qualidade dos produtos utilizados	1				9	3			9
Preço dos serviços	2			9	9	9	1		
Atendimento	1	3	3		1	3	1	3	3
Garantia	1		1	3	9	9		3	9
Capacitação dos colaboradores	1	1	1		9	9	3	9	9
Pontuação Ponderada	19	22	40	55	51	9	15		33
9 - Relação forte	3 - Relação média				1 - Relação fraca				
Pesos:	3 - Ação urgente	2 - Aprimorar	1 - Adequado	1 - Excesso					

**Figura 8: Matriz critério-processo aplicada**

Fonte: Os autores.

Observa-se na Figura 8 que o único critério que recebeu peso maior que 1 foi o “preço dos serviços”, pois verificou-se na matriz importância-desempenho que este ficou localizado na zona de aprimoramento, dessa maneira, recebeu peso 2. Além disso, constatou-se uma pontuação ponderada significativamente mais elevada em três processos, a saber: deslocamento até o local de realização dos serviços, preparação de produtos e materiais e aplicação de produtos.

Evidencia-se, então, a necessidade de realizar uma análise detalhada desses três processos, para, em seguida, desenvolver um plano de ação que os torne mais eficientes. É possível, assim, obter resultados de melhorias no que tange ao desempenho dos critérios, focando, sobretudo, na redução de custos gerados pelos três processos que estão mais fortemente relacionados aos critérios.

### 4.3 5W2H

Para finalizar o planejamento estratégico proposto neste estudo, desenvolveu-se um plano de ação com o auxílio da ferramenta 5W2H, objetivando melhorar a eficiência de alguns processos. Este modelo é capaz de propor de maneira sistematizada as ações que são necessárias a serem implantadas na empresa para eliminar ou reduzir falhas.

A partir dos diagnósticos gerados pela MID e pela MCP, pode-se averiguar a insatisfação dos clientes com os preços praticados pela empresa Beta para a prestação de serviços, envolvendo os processos mais fortemente relacionados com os custos. Desenvolveu-se um plano de ação que tornasse os seguintes processos mais eficientes: deslocamento até o local de realização dos serviços, preparação de produtos e materiais e aplicação de produtos.

Foram estudadas alternativas que demandassem investimentos relativamente baixos para serem implementadas, tendo em vista que a empresa pretende reduzir os seus custos operacionais. Com isso, acredita-se que os custos envolvidos na execução dos processos podem ser reduzidos por meio das mudanças propostas no plano de ação, o qual pode ser verificado na Figura 9.

Admite-se que as medidas propostas na Figura 9 demandam um baixo valor a ser investido. Além disso, alcançando o resultado esperado, elas refletiriam na redução de custos operacionais, e a diluição do valor investido, com o passar do tempo, possibilitaria, então, a redução dos preços praticados pela empresa Beta.

## 5 Conclusão

Entre os dez critérios avaliados na matriz importância-desempenho, diagnosticou-se que nove deles são ganhadores de pedidos, pois os clientes consideram que eles são decisivos no momento de contratar serviços de extermínio de pragas. A empresa Beta apresentou um desempenho superior aos seus concorrentes nesses quesitos. Contudo, a mesma ferramenta revelou que os preços dos serviços devem ser aprimorados.

Em seguimento ao estudo, foi realizado um levantamento dos processos envolvidos na prestação dos serviços, e avaliou-se a relação dos processos com os critérios de desempenho, por meio

Objetivo	Reducir as despesas de deslocamento até o local de realização dos serviços					
What	Who	Why	How	Where	When	How much
Agendar os atendimentos de clientes de uma determinada região do RS na mesma época do mês	Gerente	Reducir as distâncias percorridas mensalmente	Entrar em contato com os clientes no mês anterior, e agendar o serviço em uma das datas que estará na sua região	Notebook do gerente da empresa	Dezembro de 2016	Planilha eletrônica ( <i>software</i> gratuito) e aquisição de reboque fechado (R\$4 mil)
Objetivo	Reducir o desperdício de inseticidas líquidos de pulverização					
What	Who	Why	How	Where	When	How much
Conscientizar os colaboradores a preparar apenas a quantidade aproximada de produtos que serão utilizados	Gerente	Preparar apenas a quantidade de inseticidas líquidos de pulverização que serão utilizados	Criar tabelas para a diluição fracionada de inseticidas, com a respectiva área que a dosagem é capaz de atender	As tabelas impressas devem acompanhar o material de preparação	Outubro de 2016	Tabelas impressas em papel impermeável de alta resistência
Objetivo	Identificar pragas e focos específicos durante a aplicação de produtos					
What	Who	Why	How	Where	When	How much
Tornar os colaboradores aptos a identificação de pragas e de focos específicos	Gerente	Reducir o número de falhas no controle de pragas	Fornecendo cursos de capacitação <i>online</i> aos funcionários	Notebook da empresa	Dezembro de 2015	R\$300 por funcionário, totalizando R\$600

Figura 9: Plano de ação

Fonte: Os autores.

da matriz critério-processo. A mesma ferramenta revelou os processos-chave que devem ser aprimorados: deslocamento até o local de realização dos serviços, preparação de produtos e materiais e aplicação de produtos. Da mesma forma, os critérios-chave de desempenho identificados foram: preço dos serviços, garantia e capacitação dos colaboradores.

Foi averiguado que a MID e a MCP são ferramentas eficazes para a realização do planejamento estratégico de organizações. A MID possibilita observar o comportamento da empresa nos critérios de desempenho em comparação aos concorrentes, assim como a importância que os clientes dão para os mesmos quesitos. Em relação à MCP, viabiliza-se a avaliação do impacto que os processos são capazes de causar nos critérios de desempenho. Deste modo, pode-se verificar que ambas as ferramentas são complementares na realização do planejamento estratégico.

Por fim, foi elaborado um plano de ação por meio da ferramenta 5W2H para as estratégias de serviços da empresa Beta, cumprindo com o objetivo deste estudo. Os diagnósticos obtidos pela MID e pela MCP foram fundamentais na elaboração de ações que venham a adequar o desempenho dos critérios. Portanto, espera-se que as soluções apresentadas nesta pesquisa sejam capazes de contribuir para as adequações de desempenho e para o consequente sucesso do planejamento estratégico.

Ressalta-se que, neste trabalho, analisou-se apenas uma empresa, de modo que resultados distintos podem ser auferidos em um estudo mais amplo, enriquecendo as conclusões acerca da utilização conjunta das ferramentas aqui apresentadas. Entretanto, esta investigação permite concluir que houve eficácia no uso da MID, MCP e 5W2H no que tange às MPEs, fomentando que demais empresas sigam o mesmo exemplo, buscando a realização do planejamento estratégico por meio destes recursos.

Sugere-se que o estudo seja replicado em outras organizações, comparando assim os achados obtidos. Indicadores de desempenho podem ser criados a partir dos resultados auferidos na aplicação das ferramentas, a fim de monitorar a *performance* dos serviços executados. Notavelmente, os gestores devem buscar informações acerca do ambiente no qual a empresa se encontra, de modo que problemas possam ser previstos ou contornados em um todo coerente.

O cenário econômico atual exige que as organizações se esforcem para otimizar seus investimentos e reduzir seus gastos, conforme pode ser observado na insatisfação dos clientes no que tange os preços exercidos pela empresa Beta. Paralelo a isto, melhorias no atendimento e na execução dos serviços são essenciais para que as organizações alcancem melhor desempenho diante dos concorrentes. Demonstra-se, dessa maneira, a relevância de estudos voltados para desenvolvimento e implementação de planejamento estratégico, estabelecendo as direções da empresa, auxiliando no processo de tomada de decisão de forma eficaz.

## Referências

- ALLISON, T.; MCKENNY, A.; SHORT, J. The effect of entrepreneurial rhetoric on microlending investment: An examination of the warm-glow effect. *Journal of Business Venturing*, Texas, USA, v. 28, n. 6, p. 690-707, nov. 2013.
- ARAÚJO, M. et al. Aplicação do ciclo PDCA na elaboração de um plano estratégico e implementação da Curva ABC como ferramenta de suporte para o gerenciamento de estoques de uma distribuidora de alimentos hospitalares. *Revista Espacios*, Caracas, v. 37, n. 13, 2016.
- BECKER, V. *Identificação de oportunidades de melhoria de bicicletas através do modelo Kano de satisfação dos clientes (estudo de caso)*. 2012. 57 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia de Produção)–Universidade Regional de Blumenau – FURB, Blumenau, 2012.

BEHR, A.; MORO, E. L. S.; ESTABEL, L. B. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. *Revista Ciência da Informação*, v. 37, p. 32-42, 2008.

BERNARDI, A. C. C. et al. Análise e melhoria do processo de avaliação dos impactos econômicos, sociais e ambientais de tecnologias da Embrapa Pecuária Sudeste. *Revista G&P*, v. 17, p. 297-316, 2010.

BETTO, L.; FERREIRA, G.; TALAMINI, E. Aplicação da matriz importância-desempenho no varejo de alimentos: um caso no Rio Grande do Sul. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 4, p. 64-79, 2010.

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Gabinete da Presidência. *Apoio às micro, pequenas e médias empresas*. Rio de Janeiro: BNDES, 2013.

CALLADO, A. L. C.; MIRANDA, L. C.; CALLADO, A. A. C. Fatores associados à gestão de custos: um estudo nas micro e pequenas empresas do setor de confecções. *Revista Produção*, v. 13, p. 64-75, 2003.

COLETTI, J.; BONDUELLE, G. M.; IWAKIRI, S. Avaliação de defeitos no processo de fabricação de lamelas para pisos de madeira engenheirados com uso de ferramentas de controle de qualidade. *ACTA Amazônica*, v. 40, p. 135-140, 2010.

DIAS, R. C. et al. Impacto do planejamento estratégico situacional em um ambulatório de atenção especializada. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde*, v. 1, p. 83-96, 2012.

DRUCKER, P. F. *Introdução à administração*. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. *Revista de Ciências da Administração*, v. 9, p. 147-178, 2007.

FERNANDES, C. Aplicação da matriz importância-desempenho de Slack na análise de mercado em uma indústria de saneantes e domissanitários. *Especialize Revista on line*, v. 1, n. 1, 2012.

FERNANDES, E. S. G. et al. MASP no controle de desperdício: um estudo de caso em uma gráfica. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEPE, 32., 2012. Bento Gonçalves, *Anais...* Bento Gonçalves: Enegep, 2012.

FERREIRA, C. C. et al. Gestão de capital de giro: contribuição para as micro e pequenas empresas no Brasil. *Revista da Administração Pública*, v. 45, p. 863-884, 2011.

FONTES FILHO, J. R. *Planejamento estratégico da pequena e média empresa: aplicações no setor turístico*. Rio de Janeiro: Publit Soluções Editoriais, 2006.

GRAPEGGIA, M. et al. Fatores condicionantes de sucesso e/ou mortalidade de micro e pequenas empresas em Santa Catarina. *Revista Produção*, v. 21, p. 444-455, 2011.

KICH, J. I. D. F.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 9, p. 1045-1065, 2011.

MACHADO, B. S. B.; VIEGAS, M. C. Estudo de caso: as ferramentas da qualidade utilizadas no laboratório de análises clínicas de um hospital para a otimização de processos. *UNOPAR Científica*, v. 13, p. 75-80, 2012.

MATOS, O. A.; VENÂNCIO, D. M.; DUTRA, A. Gestão estratégica em instituições de ensino superior: mapeamento das publicações científicas no período de 1997 a 2012. *Revista GUAL*, v. 7, n. 1, p. 106-127, 2014.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOREIRA, R. et al. *As micro e pequenas empresas na exportação brasileira*. Brasília: SEBRAE, 2012.

MORI, C. de; BATALHA, M. O.; ALFRANCA, O. Capacidade tecnológica: proposição de índice e aplicação a empresas do complexo agroindustrial do trigo. *Revista Produção*, v. 24, p. 787-808, 2014.

MOURA, E.; MACHADO, A. G.; BISPO, M. O microcrédito como fomentador de uma infraestrutura comercial voltada para a base da pirâmide: O caso do Programa Empreender Bananeiras. *Revista Gestão & Conexões*, Vitória, v. 4, n. 2, p. 84-104, jul./dez. 2015.

NUNES, A. C.; PECCININI, A. A. O planejamento estratégico na gestão dos serviços hospitalares no Brasil. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE ESTRATÉGIA EM GESTÃO, EDUCAÇÃO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO – CIEGESI, 2012, Goiânia. *Anais...* Goiânia: Ciegesi, 2012.

PAIVA, M. G. M. V. Análise do programa de desenvolvimento do turismo do Nordeste (Prodetur/NE) na perspectiva do planejamento estratégico. *Revista da Administração Pública*, v. 44, n. 2, p. 197-213, 2010.

PAULO, W. L. et al. Riscos e controles internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais. *Revista Contabilidade e Finanças*, v. 18, n. 43, p. 49-60, 2007.

PEREIRA FILHO, E.; CAMPOS, D.; DANTAS, M. Desenvolvimento de uma escala para mensurar a qualidade do serviço no segmento de academias de ginástica. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 33., 2013, Salvador. *Anais...* Salvador: Enegep, 2013.

PINTO, C. E.; PINTO, A. D. L. Planejamento estratégico para Micro e Pequenas Empresas. *Revista Ampla de Gestão Empresarial*, v. 1, n. 1, p.43-59, 2012.

RECEITA FEDERAL. *Simples*: microempresa (ME) e empresa de pequeno porte (EPP). Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/dipj/2004/pergresp2004/pr110a202.htm>>. Acesso em: 5 jun. 2016.

ROIO, M. L. *Estratégia de operações de serviços*: uma análise dos critérios competitivos priorizados pelos clientes de uma empresa prestadora de serviços de contact center. 2012. Relatório final (Projeto de iniciação científica)–Fundação Santo André – FSA, Santo André, 2012.

SANTOS, L.C. *Um modelo para a formulação da estratégia de operações de serviços*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)–Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2006.

SILVA, F. C. et al. Ferramentas estratégicas da produção: elaboração de planos de ação para uma empresa de serviços. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 33., 2013, Salvador. *Anais...* Salvador, 2013.

SILVA, M. S.; BORGES, R. F.; MORAES, J. P. M. A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas. *Revista Administra-ação*, n. 4, p. 1-21, 2007.

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

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Elaboração do planejamento estratégico: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 1, p. 34-50, 2007.

TERENCE, A. C. F. *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa*: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 238 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)–Universidade de São Paulo, USP, 2002, São Carlos.

TONTINI, G.; ZANCHETT, R. Atributos de satisfação e lealdade em serviços logísticos. *Revista G&P*, v. 17, p. 801-816, 2010.

VALERIANO, M.; TALAMINI, E.; OLIVEIRA, L. Diagnóstico do clima organizacional utilizando a matriz importância-desempenho: aplicação em uma pequena empresa do agronegócio. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 5, n. 1, p. 20-35, 2011.

ZICA, R. M. F.; MARTINS, H. C. Sistema de garantia de crédito para micro e pequenas empresas no Brasil: proposta de um modelo. *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 1, p. 181-204, 2008.

Recebido em 20 jun. 2016 / aprovado em 8 set. 2016

#### Para referenciar este texto

SANTOS, B. M. Planejamento estratégico de uma pequena empresa por meio das matrizes importância-desempenho e critério-processo. *Exacta – EP*, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 619-633, 2016.

