

Rúben Francisco Oliveira Lopes

Análise da competitividade e da gestão de operações
nos serviços - Estudo de caso

Dissertação de Mestrado
em Engenharia Mecânica e Gestão Industrial

Prof. Eng. António José Teixeira de Almeida



**ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE
E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS**

Estudo de caso

O setor dos serviços, ou setor terciário, é aquele que em Portugal, à imagem do que se passa em grande parte de todos os países desenvolvidos, maior expressão e influência possui ao nível do tecido empresarial e conseqüentemente em termos económico-financeiros dos mesmos. A intangibilidade do próprio conceito e o facto de cada pessoa possuir uma ideia muito própria do que é um serviço com qualidade, faz com que todas as empresas deste setor devam possuir uma preocupação constante relativamente à melhor maneira de prestar um serviço de qualidade, eficiente e eficaz em termos operacionais, para com isso manter o seu nível de competitividade num grau elevado e assim subsistir no seio de uma conjuntura cada vez mais concorrencial e onde apenas os mais fortes sobrevivem.

O objetivo desta dissertação passa por analisar de que maneira as empresas que se dediquem à prestação de serviços, podem aumentar a sua competitividade e eficiência operacional, através da aplicação de ferramentas e conceitos estratégicos, tipicamente utilizados em cenários de produção. A ideia passa por resumir e compreender o pensamento estratégico que deverá estar subjacente à criação ou reformulação de um modelo de negócio de empresas do setor terciário, de modo a que conclusões resultantes de análises às envolventes exteriores e interior das empresas, possam estar o mais possível compatibilizadas e alinhadas com a estratégia operativa.

O trabalho apresentado, encontra-se dividido em três secções essenciais, começando com uma revisão bibliográfica onde serão abordados alguns dos principais conceitos de análise e gestão relacionados com a análise estrutural, qualidade e processos operacionais que servirão de base para o resto do trabalho. De seguida será apresentada uma análise do setor de atividade económica dedicada aos serviços de reparação e manutenção de veículos automóveis, onde se irá analisar o estado em que o setor automóvel em Portugal e o setor que se dedica à sua reparação e manutenção se encontram. Para terminar, será apresentado o estudo de caso de uma empresa dedicada a serviços de reparação e manutenção automóvel, na qual serão aplicadas a grande maioria das ferramentas e conceitos abordados na primeira parte, bem como a aplicação do modelo das 5 forças de Porter (1979), no qual será incluída uma sexta força, tendo em vista a obtenção de um valor de atratividade global no panorama das oficinas multimarca independentes da região onde a empresa em estudo se insere. Além disto será também efetuada uma comparação com a média do setor apresentada na secção intermédia, para posteriormente ser elaborada uma estratégia e sugeridas algumas vias de desenvolvimento. Concluiu-se que a atratividade do setor de negócio dedicado à reparação e manutenção automóvel é relativamente neutra e que a empresa se encontra acima da média do

RESUMO

setor, a nível nacional, através da análise dos mais variados indicadores produtivos, económico-financeiros e competitivos.

Palavras-chave: Serviços, Análise estrutural, Estratégia, Atratividade, Qualidade, Competitividade, Processos operacionais, Reparação e manutenção automóvel.

The third sector in Portugal, as in most of all major developed countries, has a primordial role within the business context with particular influence in economics and financial resources.

The concept of service quality has been perhaps intangible for many of us as it concerns to different meanings for each individual. Organizations have been aware of such blurred mandatory need and have been working towards effectiveness of operations in order to keep a high level of competitiveness in a market where only the strongest ones survive.

The aim of this dissertation is to evaluate the way that organizations strive to provide services in order to increase the competitiveness and improve the efficiency of operations. This has been performed by using some established frameworks and tools commonly used in production scenarios. It is intended to describe and understand the strategic thinking addressed to either reformulating or setting up a business idea within the third sector. The resulting outcome should be therefore aligned with the internal and external organizational contexts and be in accordance with practicable operational strategies.

The structure of this work is designed in such to cover three essential sections.

The first section intends to review relevant literature in order to relate management concepts and models to operational processes, structural analysis and quality.

The second section gives particular attention to the repair and maintenance services within the automotive sector in Portugal. This topic taken as a whole provides a general analysis of the sector with current figures about it.

Finally, the case study explores an existing company that operates in the automotive sector with repair and maintenance services. Concepts and models discussed in part one will be applied as well as benchmarking figures in order to extend the analysis to a realistic problem approach, as well as the application of the Porter's 5 forces model (1979), with the addition of a sixth force, in order to obtain a global value for this sector attractiveness. The conclusion obtained says that the global attractiveness is neutral and the analyzed company economic, financial and competitive indicators are better than the national average.

It will be suggested a business strategy and some business development ideas.

Key words: Services, Structural analysis, Strategy, Quality, Competitiveness; Operational processes, Automotive repair and maintenance services.

*Para ser grande; sê inteiro: nada
Teu exagera ou exclui
Sê todo em cada coisa. Põe quanto és
No mínimo que fazes.
Assim em cada lago a luta toda
Brilha, porque alta vive.*

*Ricardo Rei, in “Odes”
Heterónimo de Fernando Pessoa*

Mais do que agradecer, pretendo dedicar o presente trabalho a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a sua consecução, e em especial às seguintes pessoas, sem as quais tudo isto não seria possível.

Ao meu Pai, à minha Mãe e ao meu Irmão, por serem a base de tudo aquilo que sou hoje, a minha maior motivação e o meu orgulho. Este trabalho é essencialmente vosso.

Aos meus avós Francisco, Ana, Mário e Palmira por todo o amor demonstrado.

Ao meu afilhado David, a todos os meus tios e a todos os meus primos, em especial à *Nani*, à Francisca e à Diva.

Ao meu orientador, Prof. Eng. António José Teixeira de Almeida, por o ter sido em toda extensão da palavra e por toda a sua disponibilidade, compreensão e conhecimento.

Ao Prof. Dr. João Barros Vinhas pela amizade e apoio ao longo destes anos.

Ao Prof. Eng. António Mário e ao Prof. Dr. Alexandre Aibéo pela preciosa ajuda disponibilizada.

Ao Prof. Dr. Paulo Neto pela disponibilidade e prontidão na revisão do trabalho.

A toda a equipa e clientes da *Automotorsport*, em especial ao Alexandre Marques e ao Sr. Carlos Figueira pelo apoio incondicional.

Ao Rúben Amado e ao Pedro Pereira pela amizade e apoio técnico.

Ao Alexandre Santos, ao Bruno Pina, ao Carlos Almeida, ao Filipe Cardoso, ao Gonçalo Costa, ao Gonçalo Oliveira, ao Gustavo Brás, à Helena Fonseca, à Inês Duque, ao Joaquim Silva, ao José Esteves, ao Luís Monteiro, ao Mauro Dias, ao Nuno Rodrigues, à Patrícia Coelho, ao Rafael Mendes, à Raquel Ferreira, à Rita Albuquerque, ao Rui Santos, à Susana Seixal, à Tânia Rodrigues e à Virgínia Pinto, por todo o empenho, aplicação, amizade e ajuda aos mais variados níveis.

A todos os meus colegas, professores e amigos que me acompanharam ao longo de todo o meu percurso académico, em especial à Ana Cristina Dias, ao André Guimarães, ao Carlos Gonzalez, ao Edgar Soeira e à Tânia Ferreira.

À Cíntia, por tudo.

Ao meu tio Armando Machado da Cruz, ao Tiago, à Filipa, ao Prof. Gabriel Afonso, ao Bruno e à Dona Belém, estejam onde estiverem, obrigado.

Lista de imagens	VII
Lista de quadros	VIII
Lista de gráficos	IX
Lista de equações	X
Lista de abreviaturas	XI

SECÇÃO I – Introdução e revisão bibliográfica

1. Introdução

1.1 Motivação do trabalho	29
1.2 Estrutura do trabalho	30

2. O setor terciário e o conceito de serviço

2.1 O setor terciário	33
2.2 Classificação e caracterização do conceito de serviço	35
2.3 Tipos de serviço e classificação operacional	37

3. Análise Estrutural – Estratégia e competitividade

3.1 Valores organizacionais	41
3.2 Visão e Missão	41
3.3 Análise externa contextual	42
3.4 Análise externa transacional	43
3.5 Análise interna	45
3.5.1 Estratégia baseada nos recursos - <i>Resource based view</i>	47
3.6 Análise <i>SWOT</i>	49
3.7 Competitividade	50
3.7.1 Estágios para a competitividade operacional	52
3.8 Fatores críticos de sucesso	52
3.9 Fatores ganhadores e qualificadores de encomenda	53
3.10 Vantagem competitiva	54
3.10.1 Como emerge a vantagem competitiva?	55

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

3.11 Dimensões estratégicas e prioridades competitivas	57
3.12 Subcontratação - <i>Outsourcing</i>	58
3.13 Avaliação do desempenho estratégico e da performance – <i>Balanced scorecard</i>	60
4. Qualidade	
4.1 Gestão pela qualidade total	67
4.2 Departamento da qualidade - <i>Quality Function Deployment</i>	67
4.3 <i>Just-in-time</i>	70
4.4 <i>Lean thinking</i> – Pensamento “magro”	71
4.4.1 <i>Lean thinking</i> nos serviços	73
4.5 O método dos 5 S’s	74
4.6 A filosofia <i>Kaizen</i> – Melhoria contínua	76
4.7 O ciclo PDCA	76
4.8 Política de comunicação externa - <i>Marketing</i>	78
4.9 Segmentação de clientes	79
5. Processos operacionais	
5.1 A gestão por processos	82
5.2 Fluxogramas de processo, <i>service blueprint</i> e <i>poka-yokes</i>	86
5.3 Melhoria dos processos em serviços	88
5.4 Flexibilidade	89
5.4.1 Flexibilidade operacional	90
5.4.2 Flexibilidade organizacional	91
5.5 A gestão de <i>stocks</i> ou de inventário	91
5.5.1 Análise de Pareto ou análise ABC	92
5.5.2 Modelos clássicos da gestão de <i>stocks</i>	94
5.5.3 Sistemas de encomendas de quantidade fixa e período variável	94
5.5.3.1 Modelo da revisão contínua	94
5.5.3.2 Modelo do ponto de reabastecimento – Ponto R	95

5.5.3.3 Modelo da quantidade económica de encomenda	95
5.5.4 Sistema de encomendas de quantidade variável e períodos fixos	96
5.5.4.1 Modelo da revisão periódica	96
5.6 Planeamento da Capacidade	97
5.6.1 Carga	98
5.6.1.1 Nivelamento da capacidade	100
5.6.1.2 Adaptação à procura	101
5.6.1.3 Gestão da procura	101
5.7 Planeamento Agregado	102
5.7.1 Planeamento agregado nos serviços	103
5.8 Localização e <i>layout</i> em serviços	105
5.8.1 Caracterização dos diferentes tipos de <i>layout</i>	107
5.8.2 Métodos de análise de <i>layout</i>	108
5.8.2.1 Métodos dos elos ou método das ligações	109
5.8.2.2 Relação entre atividades - Tabela relacional	110
6. Conclusão – Revisão bibliográfica	113
SECÇÃO II – Análise setorial	
7. Introdução	115
7.1 O setor automóvel em Portugal	117
8. O setor de negócio CAE 45200 – Reparação e manutenção de veículos automóveis.	119
8.1 Número de empresas	120
8.2 Empregabilidade	121
8.3 Volume de negócios	123
8.4 Valor acrescentado bruto	124
8.5 Resultados líquidos	125
8.6 Oficinas monomarca – Reparadores oficiais de marca	126
8.7 Oficinas multimarca – Reparadores independentes	127

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

8.8 Redes corporativas de oficinas independentes	128
9. Indicadores operativos de oficinas-tipo nacionais	131
9.1 Empregabilidade	133
9.2 Preço da mão-de-obra por hora	134
9.3 Faturação média mensal	134
9.4 Atividade semanal	136
9.5 Taxa de ocupação	137
9.6 Serviços prestados	138
9.7 Idade média das viaturas assistidas	139
9.8 Tipologia de cliente	139
9.9 Componentes de maior consumo	140
9.10 Despesa média por carro	141
10. Reparação clandestina	143
11. O fenómeno” <i>Do-it-yourself</i>”- DIY	145
12. Oficinas certificadas	147
13. Legislação em termos de garantia pós-venda	149
14. Legislação ambiental	151
15. Conclusão – Análise setorial	153
SECÇÃO III – Estudo de caso – Cruz & Oliveira, Lda.	
16. Objetivo do capítulo	155
17. Metodologia utilizada	157
18. Caracterização da empresa	159
19. Análise estratégica	163
19.1 Análise externa	165
19.1.1 Meio envolvente contextual	165
19.1.2 Meio envolvente transaccional	168
19.1.2.1 Clientes	168
19.1.2.2 Fornecedores	169

19.1.2.3 Concorrentes	170
19.1.2.4 Comunidade	170
20. Aplicação do modelo adaptado das 5 forças de Michael Porter	171
20.1 Potencial de novas entradas	173
20.2 Pressão dos produtos/serviços substitutos	174
20.3 Poder negocial dos fornecedores	175
20.4 Poder negocial dos clientes	176
20.5 Rivalidade entre concorrentes atuais	177
20.6 Ausência de produtos e serviços complementares	178
20.7 Atratividade/Quadro resumo	179
20.8 Conclusões	179
21. Análise interna	
21.1 Análise dos recursos humanos	181
21.2 Recursos materiais e tecnológicos	184
21.3 Análise da situação económico-financeira	187
21.3.1 Liquidez geral	187
21.3.2 Solvabilidade	188
21.3.3 Valor do capital próprio	188
21.3.4 Rendibilidade dos capitais próprios – ROE	189
21.3.5 Rendibilidade do total do ativo – ROA	189
21.3.6 Valor acrescentado bruto <i>per capita</i>	190
21.4 Recursos organizacionais	190
21.4.1 Sugestão de Visão e <i>slogan</i>	191
21.4.2 Sugestão de Missão	192
21.4.3 Estruturação e organização – Organigrama	192
22. Estratégia operativa - Análise da gestão das operações	193
22.1 Prioridades competitivas	193
22.2 Matriz de importância e desempenho	194
22.3 Qualidade dos serviços	196

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

22.4	Planeamento e capacidade instalada	198
22.4.1	Grau de eficiência	200
22.4.2	Rendimento do serviço	201
22.4.3	Incorporação da mão-de-obra na produção	201
22.4.4	Planeamento	202
22.5	Gestão de <i>stocks</i> / Política de aprovisionamento	203
22.6	Diagrama de serviço – <i>Service blueprint</i>	204
22.7	<i>Layout</i> ou arranjo físico	206
22.7.1	Análise qualitativa	209
22.7.2	Análise da matriz qualitativa	210
22.8	Principais defeitos e <i>poka-yokes</i> utilizados	211
22.9	A aplicação do método dos 5's	212
22.10	Política de comunicação externa	214
23.	Síntese das análises estratégicas, operativas e formulação da estratégia.	217
23.1	Síntese da Análise Externa – Oportunidades e ameaças	217
23.2	Síntese da Análise Interna – Pontos fortes e pontos fracos	219
23.3	Matriz <i>SWOT</i>	220
23.4	Comparativo de indicadores com o setor de atividade CAE 45200	223
23.5	<i>Balanced Scorecard</i> - Aplicação	224
24.	Conclusões finais	227
25.	Sugestão de desenvolvimentos e estudos futuros	229
	Bibliografia	XII

Imagem 1: Componentes de análise da gestão de serviços.	31
Imagem 2: O triângulo dos serviços. (Chase <i>et al.</i> , 2006)	35
Imagem 3: A estratégia como ligação entre a organização e a envolvente. (Grant, 2010)	40
Imagem 4: Estrutura teórica dos valores organizacionais. (Teixeira, 2012)	41
Imagem 5: Modelo das 5 forças. (Porter, 1979)	45
Imagem 6: Modelo da análise <i>SWOT</i> . Cebola (2011)	49
Imagem 7: Matriz de importância e desempenho. (Slack, 1994)	54
Imagem 8: Fontes de vantagem competitiva. (Grant, 2010)	55
Imagem 9: Esquematização do processo de emergência das vantagens competitivas. (Grant, 2010)	56
Imagem 10: As 5 estratégias competitivas. (Thompson <i>et al.</i> , 2008)	57
Imagem 11: Evolução do conceito de competitividade das empresas. (Di Serio e Duarte, 1999)	58
Imagem 12: Exemplo esquemático de um <i>Balanced scorecard</i>	62
Imagem 13: Exemplo de modelo da casa da qualidade.	68
Imagem 14: Ciclo PDCA.	78
Imagem 15: Gestão por processos vs Gestão funcional. (Figueiredo, 2012)	83
Imagem 16: Simbologia normalmente utilizada em fluxogramas.	86
Imagem 17: Exemplo de aplicação do <i>service blueprint</i> a um restaurante.	88
Imagem 18: Representação gráfica da Análise de Pareto ou regra dos 80-20.	93
Imagem 19: Exemplo de aplicação do modelo de ponto de reabastecimento. (PRONACI, 2002)	95
Imagem 20: Exemplo de aplicação do modelo da quantidade económica. (PRONACI, 2002)	96
Imagem 21: Exemplo de aplicação do modelo de revisão periódica. (PRONACI, 2002)	97
Imagem 22: Exemplo de <i>layout</i> hospitalar. (Kedahmedical, 2014)	106
Imagem 23: Exemplo de aplicação do método das ligações. (Baranger e Hugel, 1994)	110
Imagem 24: Distribuição em território nacional dos reparadores oficiais de marca – Base 1.100 oficinas. (Cardoso, 2012).	126

LISTA DE IMAGENS

Imagem 25: Distribuição em território nacional das oficinas multimarca independentes – Base 6.250. (Cardoso, 2012).	127
Imagem 26: Estratégia competitiva da Cruz & Oliveira, Lda.	164
Imagem 27: Exemplos de personalizações e detalhes.	164
Imagem 28: Aspeto exterior da empresa.	185
Imagem 29: Aspeto interior do edifício.	186
Imagem 30: Viaturas em exposição.	191
Imagem 31: Organigrama da Cruz & Oliveira, Lda.	192
Imagem 32: Diagrama das prioridades competitivas adaptado à entidade.	193
Imagem 33: Matriz de importância e desempenho adaptada à entidade.	195
Imagem 34: Aplicação do modelo da casa da qualidade à Cruz & Oliveira, Lda.	197
Imagem 35: Diagrama de serviço da Cruz & Oliveira, Lda.	205
Imagem 36: Representação do <i>layout</i> da organização com diagrama de movimentos de um serviço de revisão rápida – Antes e depois.	207
Imagem 37: Matriz de análise qualitativa do <i>layout</i> .	210
Imagem 38: Aspeto da página inicial do <i>site</i> da entidade – www.automotorsport.pt .	214
Imagem 39: Aspeto da página da organização na rede social <i>Facebook</i> .	214
Imagem 40: Participação em provas de automobilismo.	215
Imagem 41: Logotipos atualmente em utilização pela entidade.	216
Imagem 42: Esquema de aplicação do <i>balanced scorecard</i> .	224

Quadro 1: Características dos serviços vs produção. (Lowenthal, 1994)	36
Quadro 2: Grau de contacto e personalização vs Grau de intensidade e mão-de-obra. (Lovelock, 1992; Schmenner, 1999).	37
Quadro 3: Principais diferenças entre serviços de contacto intenso e de contacto reduzido. (Roldão e Ribeiro, 2008).	38
Quadro 4: Perspetivas de diversos autores sobre a influência do setor de negócio e da empresa sobre os retornos sobre os activos. (Grant, 2010)	46
Quadro 5: Perspetivas de vários autores relativamente aos fatores e critérios de competitividade. (Carvalho <i>et al.</i> , 2010)	51
Quadro 6: Descrição das diversas etapas e fases do método dos 5 S's. (Courtois <i>et al.</i> , 2006)	75
Quadro 7: Exemplos de variáveis mensuráveis de entrada e de saída. (Greasley, 2009).	98
Quadro 8: Exemplos de consequências negativas e positivas do <i>layout</i> no desempenho das 105 organizações. (Pinto, 2010)	
Quadro 9: Diferentes tipos de <i>layout</i> - características, vantagens e desvantagens. (Pinto, 2010)	108
Quadro 10: Exemplo de tabela/quadro relacional. (Roldão e Ribeiro, 2008)	110
Quadro 11: Exemplo de codificação de uma tabela relacional. (Roldão e Ribeiro, 2008)	111
Quadro 12: Evolução anual dos quilómetros percorridos e do parque de ligeiros. (Turbo Oficina nº1, 2012)	117
Quadro 13: Empresas associadas da ANECRA com ligação a uma rede corporativa. (Patrício, 2013)	132
Quadro 14: Análise dos fatores PEST na perspetiva da entidade em estudo.	167
Quadro 15: Caracterização dos clientes.	168
Quadro 16: Caracterização dos fornecedores.	169
Quadro 17: Caracterização dos concorrentes.	170
Quadro 18: Legenda e pontuação a utilizar na aplicação do modelo das 6 forças.	172
Quadro 19: Ponderação das 6 forças.	172
Quadro 20: Relação entre intensidade e atratividade.	173
Quadro 21: Análise da força “Potencial de novas entradas”.	173
Quadro 22: Análise da força “Pressão dos produtos/serviços substitutos”.	174
Quadro 23: Análise da força “Poder negocial dos fornecedores”.	175
Quadro 24: Análise da força “Poder negocial dos clientes”.	176

LISTA DE QUADROS

Quadro 25: Análise da força “Rivalidade entre concorrentes atuais”.	177
Quadro 26: Análise da força “Ausência de produtos e serviços complementares”.	178
Quadro 27: Quadro resumo e atratividade conjugada das 6 forças.	179
Quadro 28: Quantificação dos fatores incluídos na matriz de importância e desempenho.	195
Quadro 29: Legenda – Casa da Qualidade.	196
Quadro 30: Total de horas faturadas e volume de negócios mensal – Ano de 2013.	199
Quadro 31: Dados relevantes para o cálculo do grau de eficiência, rendimento e incorporação da mão-de-obra.	199
Quadro 32: Grau de eficiência, rendimento e incorporação da mão-de-obra mensalmente.	200
Quadro 33: Legenda da representação do <i>layout</i> .	208
Quadro 34: Legenda utilizada para a execução da matriz de análise qualitativa.	209
Quadro 35: Síntese da análise externa – oportunidades e ameaças.	218
Quadro 36: Síntese da análise interna – pontos fortes e pontos fracos.	219
Quadro 37: Aplicação da matriz <i>SWOT</i> à entidade e respectivas sugestões de desenvolvimento e melhoria.	222
Quadro 38: Comparativo de indicadores da entidade com a média do setor nacional.	223
Quadro 39: Perspetiva financeira.	225
Quadro 40: Perspetiva dos processos internos.	225
Quadro 41: Perspetiva dos clientes.	225
Quadro 42: Perspetiva da aprendizagem e crescimento.	225

Gráfico 1: Empregabilidade por setor. (INE, PORDATA, 2013)	34
Gráfico 2: Evolução da idade média dos veículos em Portugal. (Jornal das Oficinas N° 69, 2011).	118
Gráfico 3: Parque de ligeiros em 1 de janeiro de 2011. (Jornal das Oficinas N° 69, 2011).	118
Gráfico 4: Número de empresas CAE 45200. (ANECRA, 2013).	120
Gráfico 5: Número de empresas CAE 45200 por regiões – Ano de 2010. (ANECRA, 2013).	120
Gráfico 6: Pessoal ao serviço nas empresas CAE 45200. (ANECRA, 2013).	121
Gráfico 7: Pessoal ao serviço nas empresas CAE 45200 por regiões – Ano de 2010. (ANECRA, 2013).	122
Gráfico 8: Volume de negócios das empresas CAE 45200. (ANECRA, 2013).	123
Gráfico 9: Volume de negócios das empresas CAE 45200 por regiões – Ano de 2010. (ANECRA, 2013).	123
Gráfico 10: Valor acrescentado bruto das empresas CAE 45200 por regiões – Ano de 2010. (ANECRA, 2013).	124
Gráfico 11: Resultado líquido das empresas CAE 45200 por regiões – Ano de 2010. (ANECRA, 2013).	125
Gráfico 12: Distribuição por grupo das oficinas inquiridas – Ano de 2012. (ANECRA, 2013)	132
Gráfico 13: Empregabilidade a 31 de dezembro de 2012 – Reparadores independentes e oficiais de marca. (Patrício, 2013)	133
Gráfico 14: Valor da mão-de-obra – Reparadores independentes e oficiais de marca. (Patrício, 2013)	134
Gráfico 15: Faturação média mensal – Reparadores independentes e oficiais de marca. (Patrício, 2013)	135
Gráfico 16: Número de folhas de obra abertas semanalmente – Reparadores independentes e oficiais de marca. (Patrício, 2013)	136
Gráfico 17: Taxa de ocupação média – Reparadores independentes e oficiais de marca. (Patrício, 2013)	137
Gráfico 18: Percentagem de serviços prestados pelas oficinas. (Medina, 2013)	138
Gráfico 19: Distribuição percentual da idade média das viaturas assistidas. (Medina, 2013)	139
Gráfico 20: Distribuição percentual da tipologia de cliente. (Medina, 2013)	139
Gráfico 21: Distribuição percentual dos componentes com maior consumo. (Medina, 2013)	140
Gráfico 22: Evolução do preço médio de entrada e do custo de manutenção. (Jornal das Oficinas n° 69, 2011)	141

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 23: <i>DIY vs Delegação.</i> (Cardoso, 2012)	146
Gráfico 24: “ <i>Top ten</i> ” das operações DIY. (Cardoso, 2012).	146
Gráfico 25: Evolução do valor de volume de negócios anual. – Cruz & Oliveira, Lda.	160
Gráfico 26: Evolução do valor nº de ordens de reparação abertas anualmente. – Cruz & Oliveira, Lda.	161
Gráfico 27: Evolução do valor médio por reparação. – Cruz & Oliveira, Lda.	161
Gráfico 28: Repartição por escalões de vencimento da entidade.	182
Gráfico 29: Repartição por faixa etária dos colaboradores da entidade.	182
Gráfico 30: Repartição por anos de casa dos colaboradores da entidade.	183
Gráfico 31: Repartição por habilitações académicas dos colaboradores.	183
Gráfico 32: Repartição por cargos dos colaboradores da entidade.	184
Gráfico 33: Evolução do indicador liquidez geral.	187
Gráfico 34: Evolução do indicador solvabilidade.	188
Gráfico 35: Evolução do indicador valor do capital próprio.	188
Gráfico 36: Evolução do indicador rendibilidade dos capitais próprios.	189
Gráfico 37: Evolução do indicador rendibilidade total do ativo.	189
Gráfico 38: Evolução do indicador valor acrescentado bruto <i>per capita</i> .	190

Equação 1: Índice de rotação de <i>stock</i> .	94
Equação 2: Quantidade económica de encomenda (Qee).	96
Equação 3: <i>Avaiable to promise</i> (ATP).	98
Equação 4: Atratividade.	173
Equação 5: Grau de eficiência.	200
Equação 6: Total de horas disponíveis.	200
Equação 7: Rendimento do serviço.	201
Equação 8: Incorporação da MDO na produção.	201

LISTA DE ABREVIATURAS

ACAP – Associação Automóvel de Portugal.

ACEA – *European Automobile Manufacturer's Association.*

ANECRA – Associação Nacional de Empresas do Comércio e da Reparação Automóvel.

AIP – Associação Industrial Portuguesa.

ARAN – Associação Nacional do Ramo Automóvel.

ATP – *Available to Promise.*

BSC – *Balanced Scorecard.*

CAE – Código de Atividade Económica.

DIY – *Do-It-Yourself.*

ERP - *Enterprise Resource Planning.*

FIFO – *First-In-First-Out.*

FSE – Fornecimento de Serviços Externos.

HST – Higiene e Segurança no Trabalho.

IES – Informação Empresarial Simplificada.

INE – Instituto Nacional de Estatística.

IVA – Imposto de Valor Acrescentado.

JIT – *Just-in-time.*

MDO – Mão-de-obra.

MIG/MAG – Soldadura Semiautomática – *Metal Inert Gas/Metal Active Gas.*

PDCA – Plan; Do; Check; Act.

PEST – Políticos; Económicos; Sociais; Tecnológicos.

PIB – Produto Interno Bruto.

PRONACI – Programa nacional de qualificação de chefias intermédias.

Qee – Quantidade económica de encomenda.

QFD – *Quality Function Deployment.*

ROA - Rendibilidade do total do ativo.

ROE – Rendibilidade dos capitais próprios.

SER – Soldadura de Eléctodos Revestidos.

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade.

TIG – Soldadura *Tungsten Inert Gas.*

VAB – Valor Acrescentado Bruto.

I - INTRODUÇÃO E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1.1 Motivação do trabalho

A grande motivação do trabalho apresentado consiste em aplicar de forma adequada algumas das ferramentas de análise da estratégia organizacional e operacional utilizadas ao longo dos últimos anos, e essencialmente em cenários de produção, ao setor dos serviços, cujos estudos incidentes sobre os mesmos são relativamente escassos.

Este setor, também conhecido como setor terciário, é aquele que mais contribui para o desenvolvimento das economias de qualquer país desenvolvido, além de ser também o setor que compõe a grande parte do tecido empresarial desses mesmos países. Posto isto, considera-se que uma análise focada e direcionada para os princípios básicos de gestão e formulação de estratégias dos e para os serviços, seja de todo conveniente.

O resultado que se pretende obter com a supracitada aplicação de ferramentas e conceitos subjacentes à análise estratégica organizacional e operacional, é que a partir das mesmas, se possam obter conclusões sustentadas em relação à competitividade e à gestão das operações de entidades que se dediquem à prestação de serviços.

1.2 Estrutura do trabalho

O presente trabalho encontra-se dividido em três secções, sendo as mesmas:

- Revisão bibliográfica;
- Análise do setor de atividade económica dedicada aos serviços de reparação e manutenção de veículos automóveis;
- Estudo de caso de uma empresa dedicada a serviços de reparação e manutenção automóvel.

Na secção dedicada à revisão bibliográfica, que irá sustentar grande parte do trabalho e principalmente a secção do estudo de caso, irão ser abordadas três temáticas fundamentais relacionadas com os serviços e a sua gestão.

A análise estrutural e estratégica deverá ser o ponto de partida para quem decide explorar um novo negócio, sejam ele de carácter industrial ou relacionado com a prestação de serviços. A envolvente contextual, relacionada com os fatores que influenciam a estabilidade e atratividade de negócio e os quais as organizações não poderão controlar, apenas adaptar-se (Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos), e a análise da mesma envolvente, mas do ponto de vista transaccional, esta associada às características de concorrência e competitividade dentro de um determinado setor, são os focos de incidência. O modelo de Porter (1979), mais conhecido como o modelo das cinco forças, será o principal meio de suporte desta análise, sempre sustentada com opiniões de outros autores. Por fim, e ainda no que diz respeito à análise estrutural, irão ser abordadas as capacidades das organizações, e a importância das mesmas, como forma de resposta às contingências externas – análise interna.

O segundo tema a ser abordado é a qualidade, um conceito que cada vez mais se encontra ou deverá encontrar umbilicalmente ligado ao conceito de serviço. Nessa secção irão sendo apresentadas as razões apontadas por autores ligadas ao estudo da qualidade em serviços, que realçam a importância desta temática para os mesmos. Será realçada a importância que a “voz” do cliente tem, agente central numa atividade prestadora de serviços. A qualidade e o seu controlo, como elemento diferenciador e ganhador, e algumas ferramentas para o seu controlo ou projeto, serão também apresentadas.

Por último e de modo a fechar o triângulo formado à volta do conceito da gestão de serviços, irá ser abordada a questão dos processos operacionais. Nesta secção, serão abordados os diferentes tipos de processos e gestão mais adequadas a organizações de

serviços, bem como métodos e atividades de controlo das operações com vista a evitar o maior número de falhas possível, quer as mesmas se revelem ou não aos olhos do cliente.



Imagem 1 – Componentes de análise da gestão de serviços.

Na secção dedicada à análise setorial do setor de atividade com o código de atividade económica CAE – 45200 (Rev 3), serão apresentados alguns indicadores gerais respeitantes à evolução da indústria automóvel em Portugal. Seguidamente, e mais especificamente em relação ao referido setor, serão apresentadas conclusões e análises resultantes de diversos estudos levados a cabo por diversas entidades e meios de imprensa, tais como a ANECRA, a GIPA, a revista Turbo e o Jornal das Oficinas, entre outros.

Os indicadores apresentados nesta secção intermediária serão de carácter económico-financeiro e operacional, tais como: número de empresas existentes, empregabilidade, volume de negócios, valor acrescentado bruto, faturação média mensal, taxa de ocupação, tipologia de cliente, despesa média por reparação e por veículo, entre outros.

A grande parte destes indicadores será analisada tendo por base a sua distribuição geográfica.

Questões relacionadas com os processos de certificação de qualidade para as entidades do setor em análise e parte da legislação abrangente do mesmo, serão também abordadas.

Para concluir este trabalho, dar-se-á entrada no estudo de caso de uma empresa familiar, dedicada a serviços de reparação e manutenção de veículos automóveis, com sede no distrito e concelho de Viseu. Nesta secção irão ser utilizadas grande parte das ferramentas apresentadas aquando da revisão bibliográfica, tendo em vista o levantamento e formalização de uma estratégia de curto médio/prazo para a respetiva entidade.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

Será efetuada uma análise externa contextual e transaccional, complementada com o recurso ao modelo adaptado das 5 forças de Porter, e uma análise interna ao nível dos recursos humanos, tecnológicos, económico-financeiros e organizacionais.

Uma análise incidente sobre os principais indicadores e parâmetros influentes na estratégia operativa, será também levada a cabo, sempre com foco nos conceitos da qualidade e da competitividade.

Para terminar e resumir a secção dedicada ao estudo de caso, o trabalho irá incluir o desenvolvimento de uma matriz *SWOT* e de um *Balanced Scorecard*, com o intuito de ser formalizada uma estratégia de percibibilidade de aproximadamente um ano, sustentada em todas as conclusões e análises efetuadas anteriormente.

2. O setor terciário e o conceito de serviço

2.1 O setor terciário

A gestão de uma organização de serviços é caracterizada por uma necessidade de atributos e competências do seu gestor, totalmente diferente de um gestor de uma linha de produção, devendo-se tal facto às características intrínsecas e indissociáveis do conceito de serviço.

A saturação dos mercados, a produção em massa, o desequilíbrio entre países hiperdesenvolvidos e países subdesenvolvidos e a oferta com tendência a ser consecutivamente superior à procura, tem vindo a contribuir sobremaneira para que a indústria dos serviços, ou setor terciário, seja, sem margem para dúvida, um dos principais elementos centrais da atividade económica de qualquer país desenvolvido. A percentagem de riqueza criada em forma de PIB e a capacidade de gerar emprego, fazem desta indústria, a que maior importância tem. “*A título de exemplo, nos EUA os serviços representam 80% do PIB e empregam mais de 75% da população ativa (dados de 2003).*” (Pinto, 2010, p.248)

Mota (1997, p.4), no decorrer de um estudo incidente sobre o setor dos serviços em Portugal e mais concretamente sobre a influência dos mesmos na região Norte, afirma que “*uma das características mais marcantes das economias desenvolvidas e em desenvolvimento*

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

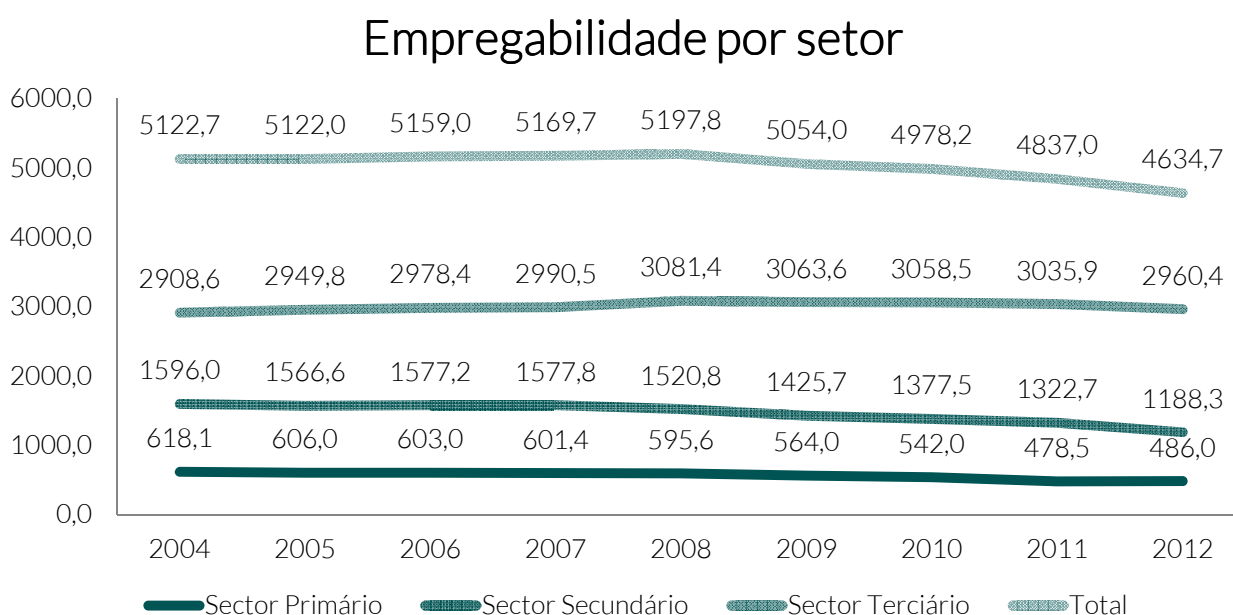
é, sem dúvida, a sua crescente terciarização. No entanto, esta dinâmica de crescimento do setor terciário é relativamente recente, pois até à 2ª guerra mundial o crescimento dos serviços foi obscurecido pelo crescimento industrial.

Apesar das fontes estatísticas evidenciarem esta evolução crescente do setor dos serviços, a sua importância nos meios científicos e políticos não tem sido devidamente reconhecida. De facto, e apesar de alguns estudos sobre o setor dos serviços datarem já da década de cinquenta, só a partir de meados dos anos setenta esta temática se generaliza, alargando-se o número de contributos e análises.”

Em Portugal, o setor terciário, o qual engloba o comércio e os serviços, bem como todas as atividades não produtoras de bens, mas que prestam serviços, apresenta os seguintes dados, a partir dos quais se percebe a enorme importância que este setor possui.

Em 2011, 72% das empresas em Portugal pertenciam ao setor terciário, ou seja, praticamente 3 em cada 4 empresas do tecido empresarial nacional, eram empresas dedicadas à prestação de serviços do mais variado género, incluindo instituições públicas e privadas.

Segundo dados do INE, atualizados em 2013, sobre a distribuição de emprego pelos três setores de atividade genéricos, também demonstra que o setor terciário é aquele que mais emprega. A distribuição referente aos últimos anos, é a seguinte:



Unidade: milhares de indivíduos.

Gráfico 1 – Empregabilidade por setor. (INE, PORDATA, 2013)

2.2 Classificação e caracterização do conceito de serviço

O conceito de serviço não é fácil de definir, dado tratar-se de algo intangível. De qualquer modo, poderá definir-se como sendo “*uma atividade de natureza intangível que normalmente ocorre da interação do cliente com os recursos da unidade prestadora no sentido da satisfação do pedido do cliente.*” (Pinto, 2010, p.249)

A importância da indústria dos serviços tem vindo a crescer de tal maneira que muitas empresas da área produtiva dedicadas à conceção de produtos, têm, inclusivamente vindo também a criar setores internos para prestação de serviços.



Imagem 2: O triângulo dos serviços.(Chase *et al.*, 2006)

Chase, Aquilano e Jacobs (2006), através do seu estudo sobre a natureza dos serviços, chegou à conclusão que os mesmos apresentam sete características base que influenciam diretamente a maneira como deverão ser geridos, principalmente devido à sua intangibilidade. As sete generalizações são:

1. Todos são especialistas em serviços, ou seja, toda a gente possui uma opinião formada sobre o que esperar e o que mais lhes agrada num determinado serviço;
2. Os serviços são idiossincráticos;
3. Qualidade de trabalho não é qualidade de serviço;
4. A maioria dos serviços possui um determinado número de atributos tangíveis e intangíveis, que deverão ser abordados de diferente forma em termos de projeto e administração;
5. Os serviços são utilizados, ao contrário dos produtos, que são consumidos;

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

6. Para gerir eficazmente um serviço é importante uma compreensão adequada e complementada, tendo por base o *marketing*, os recursos humanos e os processos operativos;

7. A prestação de serviços implica o contacto pessoal com o cliente.

Uma outra característica dos serviços é o facto de os mesmos não poderem ser efetuados para armazenamento, o que implica uma criteriosa e cuidada gestão da procura. Este problema de equilíbrio foi abordado por Lovelock e Wirtz (2006), no seu estudo sobre *marketing* de serviços, alertando que quanto maior for o grau de intangibilidade do serviço, maior a importância que a gestão da procura deverá ter.

De modo a resumir as principais características diferenciadoras entre a indústria produtiva e a indústria dedicada à prestação e conceção de serviços, também elas justificativas da grande ambiguidade e relatividade associada ao conceito dos serviços, Lowenthal (1994), apresenta o seguinte quadro:

Característica	Serviços	Produção
Propriedade (responsável)	Tende a ser ambígua; a responsabilidade do processo é normalmente dividida.	Perfeitamente definida.
Fronteiras (ponto inicial e final)	Pouco nítidas, difusas.	Claramente definidas.
Pontos de controlo (qualidade/ <i>feedback</i>)	Frequentemente não existem, ou existem em menor número do que no caso da produção.	Estabelecidos de forma clara.
Medições (base estatística)	Difíceis de definir, geralmente não existem	Fáceis de definir e gerir.
Ações corretivas (correção de oscilações)	Geralmente ocorrem de forma reativa.	Aparecem, normalmente, sob o ponto de vista preventivo.

Quadro 1 – Características dos serviços vs produção. (Lowenthal, 1994)

2.3 Tipos de serviço e classificação operacional

Greasley (2009), relativamente aos diferentes tipos de processos de serviço, refere que os mesmos são mais recentes e menos estandardizados que os processos de manufatura, e classifica-os segundo três tipos: serviços profissionais, serviços de comércio e serviços em massa.

Em termos de classificação destes tipos de serviço, são vários os autores com diferentes tipologias e conseqüentemente com diferentes matrizes de classificação e caracterização do processo de serviço.

Lovelock (1992) e Schmenner (1999), por exemplo, acrescentam mais um tipo de serviço, os serviços industriais, e classificam os diferentes tipos tendo por base o grau de intensidade de mão-de-obra e o grau de contacto e personalização, dando para tal alguns exemplos.

	Grau de contacto e personalização		
	Baixo	Alto	
Grau de intensidade de mão-de-obra	Baixo	<p>Serviços industriais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Companhias aéreas; • Transportadoras; • Hotéis; 	<p>Comércio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hospitais; • Oficinas de mecânica e reparação automóvel; • Outras lojas de reparação
	Alto	<p>Serviços em massa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retalhistas; • Escolas. 	<p>Serviços profissionais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Médicos; • Advogados; • Arquitetos; • Engenheiros.

Quadro 2: Grau de contacto e personalização vs Grau de intensidade de mão-de-obra. (Lovelock, 1992; Schmenner, 1999).

Roldão e Ribeiro (2008), apresentam também algumas diferenças a considerar no que diz respeito ao planeamento e projeto de empresas de serviços caracterizadas por contacto intenso ou reduzido, respetivamente:

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

Aspetos	Contacto intenso	Contacto reduzido
Localização das instalações	Proximidade do cliente	Redução de custos. Funcionalidade.
Tipo de instalação	Conforto e agrado do cliente.	Eficiência.
Programação	Difícil. O cliente interfere no processo.	Mais fácil. Programar para cumprir prazos.
Planeamento	Impossibilidade de produzir para armazém.	Possibilidade de recuperar atrasos ou antecipar parte da produção.
Trabalhadores	Preocupações com aspetos comportamentais.	Preocupações com eficiência técnica.
Qualidade	Dificuldade de mensurar os parâmetros. Variável.	Possibilidade de fixar. Controlável.
Capacidade	A capacidade deve estar dimensionada tendo em conta procuras máximas.	A possibilidade de planear permite dimensionar capacidades médias de procura.

Quadro 3: Principais diferenças entre serviços de contacto intenso e de contacto reduzido. (Roldão e Ribeiro, 2008).

3. Análise Estrutural – Estratégia e competitividade

Durante o projeto de uma organização que se dedique essencialmente à prestação de serviços, existem, segundo Chase *et al.* (2006), quatro elementos e fatores essenciais aos quais se devem prestar especial atenção, sendo os mesmos: a identificação do mercado alvo; o conceito em que irá assentar o modelo de negócio, ou seja, como irá ser o serviço diferenciado dos restantes; a estratégia de serviço a adotar, como sendo o pacote de serviços a oferecer e o foco operacional; o quarto elemento a ter em conta será o levantamento dos recursos humanos, físicos e dos processos necessários para a execução da atividade.

De modo a encontrar resposta para estes elementos, existem alguns procedimentos que permitem definir as fronteiras, as estratégias e a estrutura mais adequada para um determinado modelo de negócio.

A este processo, dá-se o nome de planeamento estratégico, o qual, segundo Cebola (2011), consiste num processo a partir do qual uma empresa determina as suas políticas e define os objetivos a alcançar, estabelecendo planos de ação que direcionam todos os recursos humanos e cadeia de abastecimento da empresa para implementar as políticas e alcançar os objetivos previamente definidos. De forma genérica, o planeamento estratégico irá permitir:

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

- Um melhor conhecimento da empresa, das suas competências e capacidades, mas igualmente das suas limitações;
- Um melhor conhecimento da envolvente e de como ela poderá influenciar o desempenho futuro e o da empresa;
- A identificação de assuntos críticos que devem ser tratados prioritariamente e dos recursos necessários para esse efeito;
- O conhecimento da distância a cobrir entre a situação atual da empresa e aquela em que gostaria ou em que se pretende encontrar;
- A escolha da melhor forma de alinhar os recursos da empresa, tendo em vista a eliminação ou mitigação do *gap* existente;
- A definição do modelo organizacional que melhor se adapte ao plano definido.

O mesmo autor refere ainda que um plano estratégico está longe de ser um mero documento rígido, sendo perfeitamente adaptável e ajustável à medida que os planos de ação vão sendo implementados e os resultados medidos.

Kotler (1999), apresenta também um modelo sequencial para o processo de planeamento estratégico:

- Definição de Visão, Missão e Valores;
- Análise do ambiente externo e interno da empresa;
- Formulação de objetivos estratégicos;
- Formulação das linhas estratégicas;
- Implementação;
- *Feedback* e controlo.

Todos os procedimentos e métodos necessários à análise sugerida pelo autor passarão essencialmente por análises às envolventes externa e internas da organização.



Imagem 3: A estratégia como ligação entre a organização e a envolvente. (Grant, 2010)

3.1 Valores organizacionais

Cada empresa é regida por políticas internas específicas, as quais advêm dos valores organizacionais que a sustentam, que, além de estarem na gênese da sua visão e missão, definem ainda a sua própria cultura organizacional.

Sagiv e Schwartz (2007) afirmam que as ações e normas que cada organização pratica e desenvolve são reflexo dos seus valores organizacionais.

No esquema abaixo apresentado, ficam exemplos de alguns valores organizacionais, bem como os respectivos complementares, aos quais, de um modo geral, as empresas recorrem para definir as suas próprias variantes de valores organizacionais.

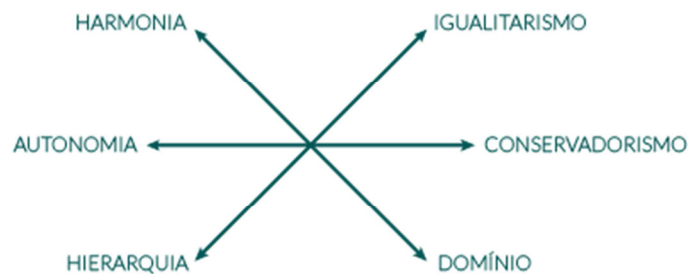


Imagem 4: Estrutura teórica dos valores organizacionais. (Teixeira, 2012)

3.2 Visão e Missão

Definir a Missão e a Visão de uma empresa é essencial para a elaboração da estratégia. Este deverá ser um dos primeiros passos em qualquer processo de planeamento estratégico, de forma a ser garantido um alinhamento da estratégia com as principais ideologias e valores da entidade.

Os dois conceitos distinguem-se, mas estão intimamente ligados.

Serra, Torres, Ferreira e Torres (2010) definem Visão como sendo a percepção das necessidades do mercado e os métodos pelos quais uma organização pode ir ao encontro das mesmas. O autor afirma ainda que “A visão ajuda o conjunto de toda a empresa, em particular os trabalhadores, a unir-se em torno de valores comuns que possibilitam direcioná-la para o aproveitamento de uma oportunidade, com vantagem competitiva. A

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

visão deve, sobretudo, ser coerente, criar uma imagem clara do futuro e gerar compromisso com o desempenho.” (Serra, et al., 2010, p.71)

Visão de Henry Ford:

“Vou construir um carro a motor para as grandes multidões. O preço será tão baixo que se todos que tiverem um bom salário poderão ter esse carro e desfrutar com a família a bênção de horas de prazer nos espaços abertos de Deus. Quando eu terminar, todos poderão ter um automóvel. E terão. O cavalo terá desaparecido das nossas estradas e o automóvel será algo corriqueiro. Além disso, proporcionaremos a um grande número de homens bons empregos e bons salários.”

Quanto à Missão, pode ser definida, e segundo Cebola (2011) como sendo a finalidade, razão de existir e a definição daquilo que uma organização ambiciona ser, o que faz e a quem serve. Além disto, o autor afirma que a missão, serve também de referência geral para a tomada de decisões e definição de objetivos.

No que diz respeito à interligação dos dois conceitos, Cebola (2011), refere ainda que a Visão, traduzindo as pretensões de como a empresa pretende ser futuramente e servindo de orientação para a definição de objetivos de longo prazo, deve estar alinhada com intenção de atingir o seu propósito, ou seja, a sua Missão.

3.3 Análise externa contextual

Antes de se analisar o setor de negócio específico de uma determinada organização, é conveniente dissecar-se e compreender o melhor possível a envolvente contextual em que a mesma se encontra.

A envolvente contextual, ou seja o “macro ambiente” em que uma organização se encontra e desenvolve a sua atividade, é composta por todos os fatores e influências relevantes, externos aos limites da mesma. Esses fatores e influências são considerados relevantes pois são eles que, numa primeira fase, influenciam diretamente a estratégia, os objetivos e o modelo empresarial a adotar. (Thompson, Strickland e Gamble, 2008)

Os fatores referidos são divididos em quatro grupos essenciais, conhecidos pela sigla PEST. Os fatores PEST, não são mais que os fatores Políticos, Económicos, Sociais e

Tecnológicos característicos da envolvente mais extensa à organização, todos eles com um maior ou menor expressão, consoante a atividade desenvolvida pela mesma.

Fatores Políticos - Política fiscal e monetária; Política ambiental; Política económica e tecnológica, entre outros.

Fatores Económicos - PIB, Taxa de juro, Taxa de inflação, Taxa de desemprego, entre outros.

Fatores Sociais - Padrões de consumo; Qualidade e estilos de vida; Segmentos sociais e económicos, entre outros.

Fatores Tecnológicos - Capacidade de inovação; Proteção de propriedade intelectual; Capacidade de aquisição de tecnologia, entre outros.

3.4 Análise externa transaccional

Referidos os fatores mais influentes da envolvente mais geral e abrangente de uma organização, importa referir os agentes cuja ação influencia diretamente o dia-a-dia das organizações. Esses agentes são aqueles que desenvolvem transações diretas com a organização, sendo os quais: os clientes, os concorrentes, os fornecedores e os grupos de interesse (*stakeholders*). (Santos, 2008)

O modelo das cinco forças de Porter (1979), continua a manter-se como referência máxima para a análise estrutural das mais variadas organizações, e revela-se uma ferramenta muito útil para analisar os suprarreferidos agentes transacionais, bem como a magnitude da sua influência.

Segundo o autor, existem cinco forças, cujo valor é inversamente proporcional à atratividade de um negócio e diretamente proporcional à rivalidade existente entre as diversas empresas de uma determinada área de negócio. Logicamente, a situação ideal é que estas forças sejam o mais baixas possível, de modo a um negócio se apresentar como apelativo/atrativo.

Poder negocial dos fornecedores: Santos (2008), refere que o poder negocial dos fornecedores se vai refletindo sobre variáveis tão críticas como o preço final e os prazos de pagamento e entrega, essencialmente. Um exemplo de causa de uma elevada expressão desta

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

força, é o facto de existirem poucas empresas fornecedoras de produtos/serviços essenciais à atividade da organização.

Poder negocial dos clientes: É uma das forças com maior expressão, pois reflete as pressões exercidas pelas clientes em variáveis como o custo, prazos de pagamento e qualidade. Um exemplo que pode elevar de sobremaneira esta força, é o facto de os custos de mudança se revelarem reduzidos para o cliente, ou seja, se o cliente não perder praticamente nada em mudar de fornecedor. (Santos, 2008)

Grau de rivalidade dos concorrentes atuais: Para Thompson *et al.* (2008), esta é a força com mais expressão de entre as cinco referidas, já que o mercado é uma constante batalha, em que todos os concorrentes empregam todas as suas capacidades e competências para fortalecer as suas posições, seja através da prática de preços mais reduzidos, ou qualquer outra dimensão estratégica. Esta força torna-se maior quando, por exemplo, o número de concorrentes aumenta e possuem as mesmas capacidades e recursos dos restantes.

Produtos substitutos: A existência desta força obrigou os gestores a uma preocupação constante em relação à probabilidade de os seus clientes trocarem os seus serviços/produtos por outros de características similares, mas, por exemplo, a preços mais reduzidos. Serra *et al.* (2010), sugere ainda que além do preço inferior, os produtos substitutos poderão apresentar uma ameaça se apresentarem vantagens de desempenho semelhantes ou superiores

Grau de ameaça de novas entradas: Segundo Lynch (2006), o grau de ameaça de novas entradas torna-se superior quando as margens de lucro são apetecíveis e as barreiras de entrada reduzidas. Exemplos de barreiras à entrada: economias de escala; fácil acesso a canais de distribuição; política governativa permeável; necessidade de pouco investimento e fácil diferenciação do produto.

“O modelo das cinco forças permite fazer a análise do grau de atratividade da indústria. Isto é, o executivo pode usar o modelo das cinco forças para avaliar em que medida cada uma das forças é importante na indústria e como influencia a rentabilidade dessa indústria.” Serra *et al.* (2010, p.116)

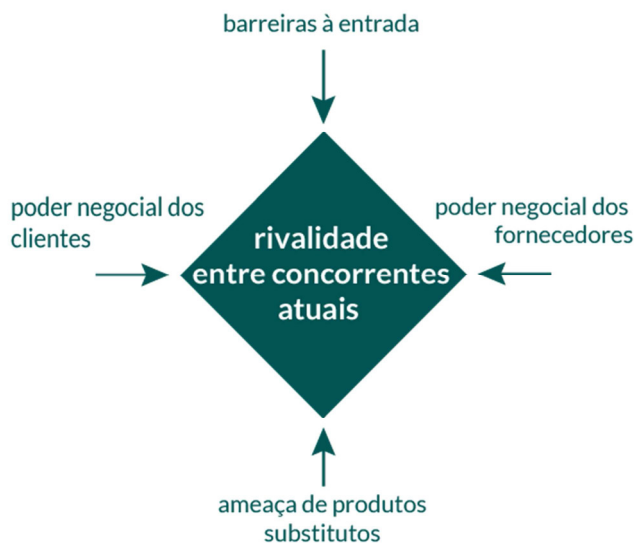


Imagem 5: Modelo das 5 forças. (Porter, 1979)

Segundo Porter (1979), a ameaça de produtos e serviços substitutos, é uma das forças que, possuindo uma intensidade considerável, irá por certo diminuir a atratividade de um negócio. Mas, como no panorama atual, no qual as subsidiárias cruzadas e as sinergias entre diversos produtos e serviços ganham lugar de destaque, é possível encontrar-se uma força adicional com necessidade de ser também analisada.

Caracterizadas as cinco forças do modelo de Porter (1979), é de realçar que existem autores que alertam para a existência de uma sexta força, a qual não foi identificada pelo próprio, mas que, no panorama atual, a sua aplicação fará todo o sentido.

Grant (2010), um exemplo desses autores, sugere então que se deveria proceder à introdução de uma sexta força, cujo sentido é precisamente o contrário da ameaça de produtos e serviços substitutos. O autor fala então em produtos e serviços complementares, pois enquanto os substitutos reduzem o valor, os complementares acrescentam. Um exemplo disso é o facto de que um dos fatores analisados aquando da compra de um automóvel, seja o tipo de combustível, ou seja, um carro depende do combustível para andar e consoante o combustível, o comprador também irá efetuar a sua escolha.

3.5 Análise interna

Brandenburger e Nalebuff (1996), afirmam que uma estratégia empresarial de sucesso, passa essencialmente por estruturar ativamente o “jogo” do qual a organização participa e não por simplesmente ter de se adaptar a aquele com que se depara.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

Devido ao facto de o modelo das cinco forças de Porter (1979) e o estudo dos fatores PEST se destinarem essencialmente à análise da envolvente transaccional e contextual externa, e daí poder ser gerada uma conclusão pouco fiável sobre a capacidade competitiva de uma organização e da atratividade de um determinado modelo de negócio, emerge a necessidade de complementar essa ideia com uma análise ao espectro interior da mesma, mais concretamente aos seus recursos e competências.

Para Grant (2010), a função da estratégia de negócio, serve, além do mais, para promover e determinar como a organização vai adequar os seus recursos ao ambiente externo, e assim ir de encontro aos objetivos de longo prazo, bem como se deverá organizar para implementar a respetiva estratégia.

Segundo o mesmo autor, e com base em estudos efetuados desde a década de 1980, verificou-se que, já na altura, a influência das competências internas das organizações possuía um contributo superior para o sucesso de um negócio do que propriamente os efeitos de carácter exterior. A variável analisada para chegar a essa conclusão foram os retornos sobre os ativos, contrapondo a influência da empresa e a influência da indústria em que a mesma está inserida.

Variação percentual nos retornos sobre os ativos, explicados através de:			
Autores	Influência do setor de negócio (%)	Influência da empresa (%)	Variação não explicada
Schmalensee (1985)	19,6	0,6	79,9
Rumelt (1991)	4,0	44,2	44,8
McGahan & Porter (1997)	18,7	31,7	48,4
Hawawini <i>et al.</i> (2003)	8,1	35,8	52,0
Roquebert <i>et al.</i> (1996)	10,2	55,0	32,0
Misangyi <i>et al.</i> (2006)	7,6	43,8	n.a.

Quadro 4: Perspetivas de diversos autores sobre a influência do setor de negócio e da empresa sobre os retornos sobre os ativos. (Grant, 2010)

Conclui-se que mesmo que o ambiente externo seja pouco propício ao sucesso, as empresas que tentem aplicar da melhor maneira possível os seus recursos têm grandes probabilidades de o conseguir.

Com o propósito de caracterizar os fatores ambientais internos, caracterizadores das empresas, Santos (2008), agrupou os recursos das mesmas em quatro categorias:

Recursos humanos – Estilo e gestão de liderança; competência; Quantidade, qualidade e qualificação; Motivação e empenho; Políticas de seleção, formação, motivação e avaliação do pessoal; Níveis de absentismo e produtividade.

Recursos materiais e tecnológicos - Quantidade e qualidade das matérias-primas; Quantidade, qualidade e inovação dos equipamentos e tecnologias; Investimento em Inovação e desenvolvimento; Capacidade de inovação; *Layout* das instalações.

Recursos financeiros: Valor do capital próprio; Capacidade de endividamento e financiamento; Rentabilidade; Liquidez; Solvabilidade; Economias de escala e experiência.

Recursos organizacionais: Estratégia; Cultura, visão e valores; Capacidade da equipa de gestão; Estruturação e organização; Políticas internas; Cadeia de valor.

Os recursos humanos, materiais, financeiros e organizacionais, são por muitos autores considerados como os recursos tangíveis, mas face à mudança de mentalidades da sociedade, dos padrões de consumo, entre outros fatores, tem-se vindo a valorizar cada vez mais a componente dos recursos intangíveis.

Teixeira (2011), sugere a adição de mais um tipo de recurso aos apresentados por Santos (2008), recurso esse com o carácter mais intangível de todos, a reputação ou imagem.

Este recurso tem-se mostrado dos mais capazes de ganhar terreno face aos concorrentes diretos e está normalmente relacionado com a própria marca e imagem que clientes e fornecedores possuem da organização.

3.5.1 Estratégia baseada nos recursos - *Resource Based View*

A RBV, é uma escola de pensamento estratégico essencialmente orientada para a análise interna das organizações e que serve de complemento às análises externas. A teoria

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

geral apresentada por esta escola de pensamento indica que as posições heterógenas que cada organização ocupa dentro de um determinado sistema empresarial, distintas das dos diretos competidores, são originadas tendo por base os seus recursos e capacidades específicas. (Santos, 2008)

Essas mesmas capacidades e recursos, poderão adquirir a distinção de vantagem competitiva se apresentarem determinadas características, tais como: valor de mercado (Peteraf, 1993), difíceis de encontrar e de imitar. (Hoopes, Madsen, e Walker, 2003).

Importa ainda ressaltar que a essência da estratégia reside na criação das vantagens competitivas futuras com maior rapidez, antes que os concorrentes imitem aquelas que a organização possui atualmente. (Hamel e Prahalad, 1994).

Roldão e Ribeiro (2007), indicam que os recursos internos dos quais as empresas se socorrem para atender às prioridades competitivas e assim constituir vantagens a partir da sua utilização, são:

Processo/tecnologia – É importante a existência de linhas produtivas e de prestação de serviços flexíveis, bem como sistemas de gestão e tecnologias de informação adequados.

Capacidade – A organização deve decidir o que fazer e o que subcontratar, e em que períodos o fazer e qual a magnitude capacitiva mais adequada.

Existência – Uma eficaz gestão das existências, consoante o padrão de consumo e sazonalidade dos seus clientes, é essencial.

Força de trabalho – Consoante a atividade desenvolvida, deverá ser efetuada uma escolha criteriosa em relação ao tipo de mão-de-obra. Em serviços, a flexibilidade, versatilidade, autonomia e especialização, são características essenciais.

Sistema de qualidade – A qualidade faz parte integrante de todas etapas de prestação de serviços. Devido ao facto de apenas ser testada no acto de prestação, o sistema de qualidade deve ser o mais eficaz possível e gerido por alguém bastante especializado e conhecedor de todo o processo.

Sistema de informação – A informação é o motor de qualquer organização, além de ser conhecimento e condicionar, inevitavelmente, todas as dimensões competitivas, sejam elas a inovação, a qualidade, a flexibilidade ou o custo.

3.6 Análise SWOT

Um método amplamente utilizado, mas também considerado pouco fiável e de algum modo obsoleto, é o recurso à análise *SWOT*, cuja sigla, deriva das iniciais das palavras *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Contudo, com uma utilização racional e sustentada num profundo conhecimento de todas as evolventes do negócio, este método poderá também gerar excelentes resultados. Torna-se facilmente perceptível que a análise das forças e fraquezas de uma determinada organização resultam da análise da sua evolvente interna, enquanto por sua vez, da análise externa contextual e transaccional, resultarão conclusões relativamente a oportunidades e ameaças.

Grant (2010, p.12-13), ao encontro do referido, coloca mesmo a pergunta “*Qual das seguintes vias é a melhor, uma distinção entre as influências internas e externas ou a taxonomia das quatro vertentes da análise SWOT? A questão-chave é se existe sensibilidade suficiente para classificar fatores internos em forças e fraquezas e fatores externos em oportunidades e ameaças*”. O mesmo autor, sugere ainda que “*O que vai caracterizar a adequação da nossa análise estratégica, vai ser o rigor e a análise dos diversos fatores (internos e externos), mais do que uma análise superficial baseada em forças, fraquezas, oportunidades e ameaças*”.

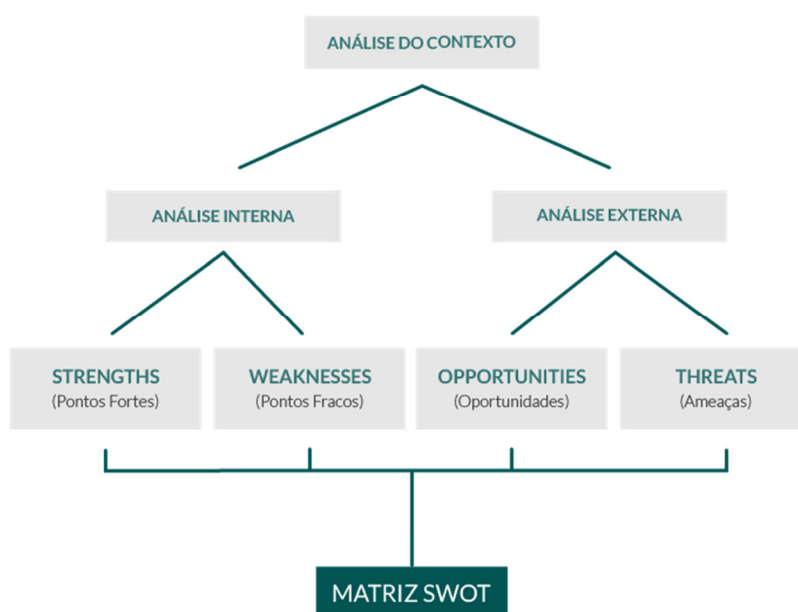


Imagem 6: Modelo da análise *SWOT*. Cebola (2011)

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

Não deixa de ser verdade que a análise *SWOT* se revela ainda um método com bastante aplicabilidade e capacidade de aglutinação da análise das duas perspectivas, mas segundo alguns autores, a mesma análise não é mais do que uma série de perspectivas meramente pessoais do gestor, ou da equipa que a desenvolva. Carece portanto de alguma falta de credibilidade e profundidade de análise.

Cebola (2011), indica alguma das fontes de informação utilizadas para a elaboração da matriz *SWOT*, entre as quais:

- Comunicação social;
- Fontes documentais;
- Fontes internas;
- Consultores especializados;
- Associações empresariais e agências de desenvolvimento;
- Conhecimento do tecido empresarial.

3.7 Competitividade

A competitividade, um tema tão em foco atualmente, é mais do que um problema ou preocupação do foro empresarial, é antes de mais um problema das nações.

Recorrendo ao relatório de competitividade referente ao ano de 2011, API, é possível ler-se como nota *“Exige-se um forte empenho da sociedade portuguesa na economia do conhecimento, baseado num crescimento sustentado, na qualidade e na inovação e orientado para aumentos significativos da produção de bens e serviços transacionáveis.”*

O mesmo documento alerta ainda que as estratégias empresariais, tendo em visto o crescimento económico do país, passarão por olhar seriamente para a competitividade, e que essa dependerá cada vez mais da qualidade dos seus produtos, gradualmente mais individualizados, com uma forte componente de serviço, entregues em pequenas quantidades, ou até individualmente, com grande rapidez, nos mercados mais exigentes.

Segundo Kupfer (1992), as organizações mais competitivas são aquelas que se vão adaptando constantemente às contingências das suas envolventes externas e internas, adotando para isso, estratégias o mais flexíveis possível.

Além da maior ou menor capacidade de adaptação das organizações, há fatores que influenciam diretamente essa capacidade face aos quais as organizações nada poderão fazer, a não ser reestruturar-se e repensar estratégias.

Ser-se competitivo, é acima de tudo, ganhar destaque e evidenciar-se perante a concorrência.

Pereira (2005), indica alguns fatores dos quais as empresas deverão ter consciência e aliar essa mesma noção a uma gestão eficiente, criteriosa e sempre com um olhar focado no futuro e na evolução, para que possam então ganhar lugar de destaque. Esses fatores, passam principalmente pelo nível de qualidade, inovação, atualizações de processos, marketing, *benchmarking*, relações de cooperação – sinergias, ética e preocupações sociais e ambientais, cultura organizacional e o nível de serviço, entre outros.

Os recursos e competências das organizações deverão, em torno destes fatores apresentados, ser caracterizados, tanto quanto possível, pela exclusividade e uma capacidade ímpar de atender aos seus pressupostos.

Como referido, as empresas deverão olhar sempre para o futuro com claras perspectivas de crescimento. Possuir uma missão, uma visão e uma postura nada mecanicista, mas sim evolutiva e flexível, é imperativo.

Autores	Fatores/Critérios de competitividade
Levy e Weitz (2000)	Fidelidade do cliente; Localização; Relações com os fornecedores; Sistemas de gestão e de distribuição; Operações de baixo custo.
Slack (2002)	Qualidade; Atendimento.
Di Serio e Duarte (2000)	Confiança; Flexibilidade; Baixo custo; Inovação.
Kearney (2004)	Conhecimento sobre o cliente; Competências e responsabilidade da equipa de trabalho; Eficiência interna; Medição do desempenho.

Quadro 5: Perspetivas de vários autores relativamente aos fatores e critérios de competitividade.

(Carvalho *et al.*, 2010)

3.7.1 Estágios para a competitividade operacional

Chase e Stewart (1994) afirmam que existem 4 estágios essenciais para se definir a competitividade operacional de uma empresa de serviços. Os 4 estágios são:

- A viabilidade para o serviço;
- Os colaboradores;
- Alcance de competência distintiva;
- Serviço de entrega de excelência.

3.8 Fatores críticos de sucesso

Para se singrar num meio tão competitivo como o que se encontra atualmente em qualquer âmbito de negócio é importante que os gestores tenham em conta, aquando da elaboração da análise estratégica, quais as variáveis que o mercado mais valoriza relativamente ao enquadramento dos seus modelos de negócio.

Essas características chaves poderão ser denominadas como os fatores críticos de sucesso. Normalmente, essas mesmas características deverão ser resumidas às 3 ou 4 mais valorizadas pelos clientes, nas quais, segundo Santos (2008), o desempenho dessa organização nesses fatores deve ser, no mínimo, excelente.

Serra *et al.* (2010), indicam como linha orientadora, pensar nos fatores críticos de sucesso como sendo derivados dos fatores chave de compra – razões que levam os consumidores a adquirir um produto ou a procurar um determinado serviço – e das variáveis de competição ou motores competitivos – variáveis que podem distinguir uma empresa da sua concorrência.

Cada área de negócio é caracterizada por fatores críticos de sucesso tipo. No caso da indústria automóvel, por exemplo, os fatores críticos de sucesso mais comuns, são: estilo e *design* do automóvel; economia de combustível; atenção à poluição ambiental; controlo sobre os custos de produção e uma rede de distribuição extensa.

Omae (1982) alerta que, quando uma organização apresenta poucos recursos, sejam eles humanos, financeiros, tecnológicos ou até mesmo em termos de tempo – estereótipo de grande parte das empresas da atualidade – a grande parte dos mesmos deve ser concentrada nas funções operacionais responsáveis por atender aos fatores críticos de sucesso.

O autor refere ainda que, mesmo que de uma forma frustrante, um desempenho excelente em torno dos fatores críticos de sucesso, não resultará em vantagem competitiva, pois a excelência é, atualmente e cada vez mais, o mínimo obrigatório para se estar inserido em qualquer ramo de negócio.

3.9 Fatores ganhadores e qualificadores de encomenda

Hill (1994), utilizando os diversos estudos desenvolvidos até à data, relativamente a prioridades competitivas e objetivos de desempenho, introduziu os conceitos de fatores ganhadores de encomenda e fatores qualificadores de encomenda.

Estes conceitos aparecem pela necessidade de caracterizar as dimensões pelas quais as empresas competem, tendo em conta o seu peso relativo no setor empresarial em que estão inseridas.

Jones e Robinson (2012), descrevem os fatores qualificadores como sendo aspetos competitivos onde a própria performance operativa da empresa tem de estar num determinado nível para serem sequer considerados por parte do cliente. Contudo, estes fatores não são competitivamente determinantes, mas possuem igualmente grande relevância.

Relativamente aos fatores ganhadores de encomenda, os mesmos autores caracterizam-nos como sendo aqueles que contribuem diretamente para que os clientes efetivem a sua escolha e compra sobre aos produtos ou serviços disponibilizados pelas empresas.

Concluindo, a estratégia das empresas deve estar portanto, também essencialmente focada em aumentos de performance, nunca descurando o nível mínimo admissível dos fatores qualificadores.

Exemplos de fatores qualificadores e ganhadores de encomenda na indústria automóvel, baseados nos grandes construtores Toyota, GM e Ford, segundo Jones e Robinson (2012):

Fatores qualificadores de encomenda: Preço, custo e qualidade.

Fatores ganhadores de encomenda (Toyota): Inovação constante e qualidade *standard* (mecanicamente e estruturalmente).

Slack (1994), desenvolveu uma matriz com o intuito de comparar os fatores que mais influenciam a decisão do consumidor em adquirir um determinado produto ou recorrer a um serviço, com os recursos e desempenho que a entidade possui e apresenta em relação à

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

concorrência. Esta ferramenta permite, de forma qualitativa, verificar em que aspetos uma organização poderá proceder a melhorias, tendo em visto um superior nível de serviço.

O processo consiste em enumerar e avaliar, quer em termos de importância para os clientes (abcissas), como em termos de desempenho em relação à concorrência (ordenadas), todo os fatores críticos de sucesso que se considerem mais relevantes para o setor de negócio em questão.

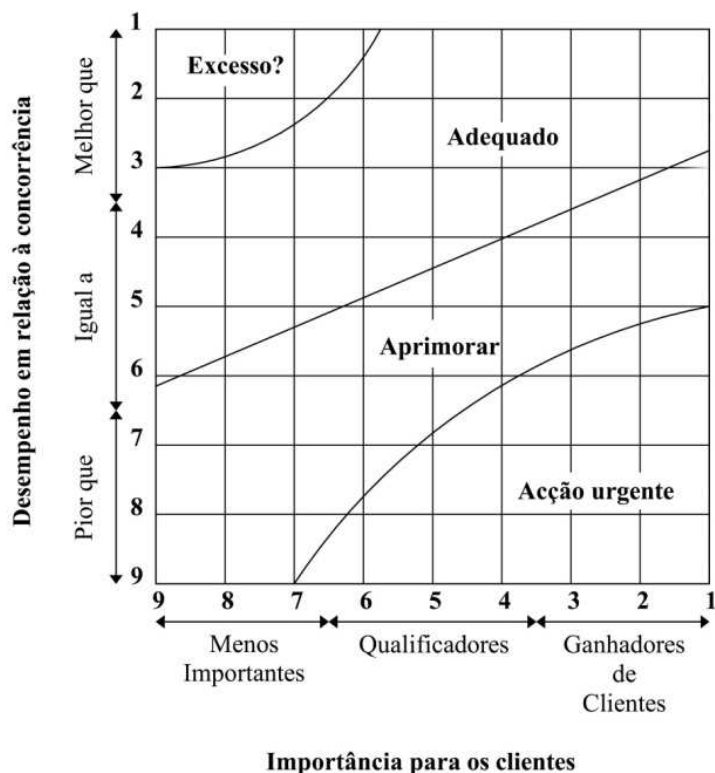


Imagem 7: Matriz de importância e desempenho. (Slack, 1994)

3.10 Vantagem competitiva

Vantagem competitiva foi também um conceito e termo criado por Porter (1985). Afirmar-se que uma organização possui uma vantagem competitiva sobre um determinado fator crítico de sucesso, significa que apresenta um rendimento nesse mesmo fator, superior à média dos concorrentes. A esta superior capacidade também poderá ser dado o nome de competência central.

Segundo Serra *et al.* (2010), essa mesma vantagem competitiva, para que possa ser sustentável, deve possuir uma característica essencial – inimitabilidade. Se a vantagem

competitiva for de fácil réplica pelos concorrentes, percebe-se que deixará de o ser, passando, quiçá e conforme a dependência que os consumidores tenham adquirido, a tornar-se meramente um fator crítico de sucesso.

3.10.1 Como emerge a vantagem competitiva?

De acordo com Grant (2010), as vantagens competitivas podem ter como origem, fontes internas ou externas.

A capacidade que os recursos internos têm em termos de inovação e criatividade, são normalmente os pressupostos necessários para que a vantagem competitiva seja obtida aproveitando o que de melhor uma organização tem internamente.

A nível externo, as organizações podem aproveitar as mudanças nos padrões de consumo dos clientes, as constantes flutuações de preços e as mudanças tecnológicas, para que daí se criem vantagens competitivas, necessitando para isso de ser mais rápidas e expeditas do que a concorrência no aproveitamento dessas oportunidades.

Em termos mais genéricos e estratégicos, o autor divide as vantagens competitivas em dois grupos: vantagens decorrentes de produtos ou serviços semelhantes, mas a preços inferiores aos da concorrência, e vantagens decorrentes da diferenciação e exclusividade do produto/serviço.

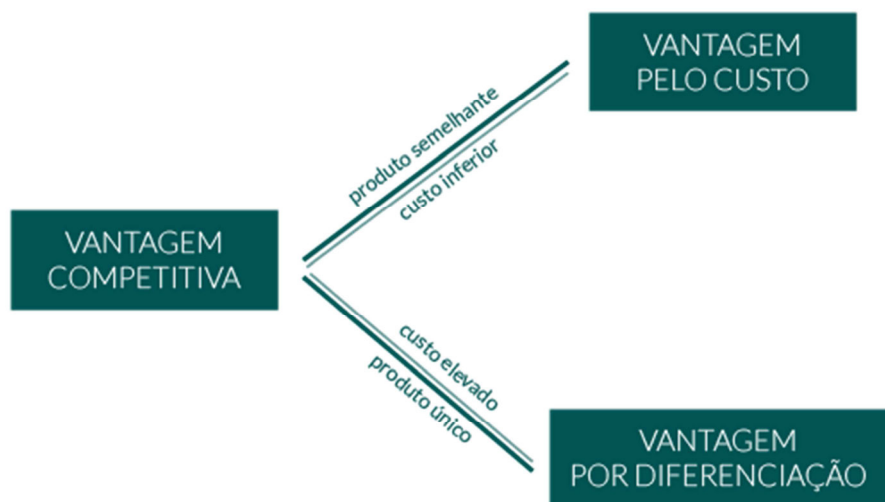


Imagem 8: Fontes de vantagem competitiva. (Grant, 2010)

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

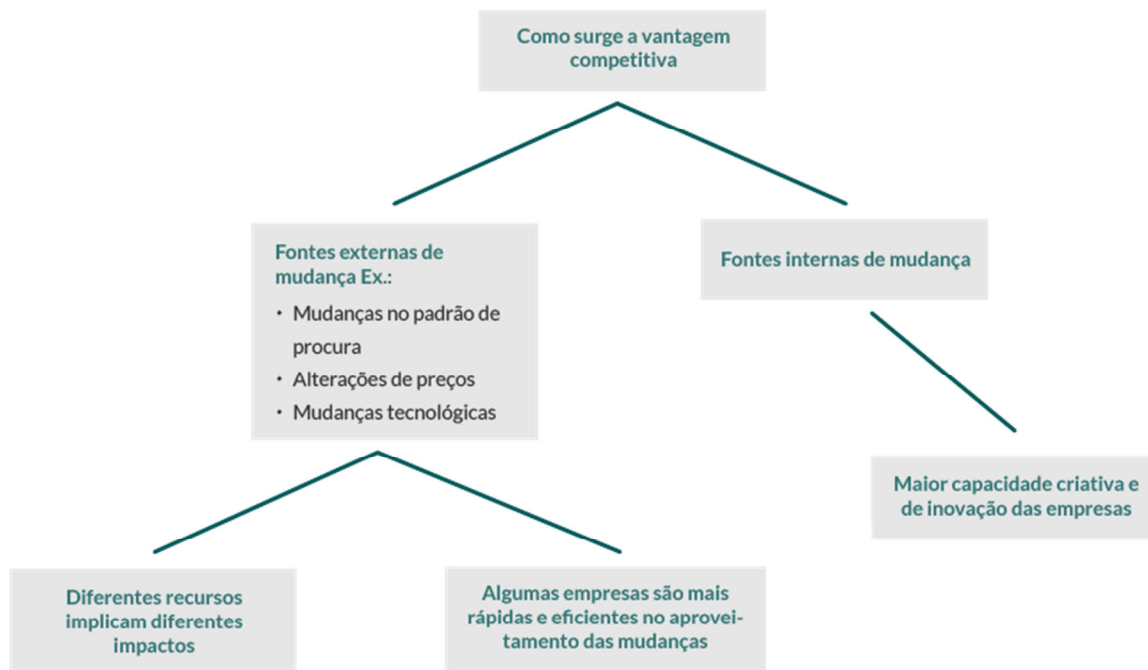


Imagem 9: Esquemática do processo de emergência das vantagens competitivas. (Grant, 2010)

Hill e Jones (2007) abordam também a questão da durabilidade que uma vantagem competitiva possui. Os autores indicam que a durabilidade depende de fatores como as barreiras à imitação, a capacidade dos concorrentes em imitar as inovações e o grau de dinamismo da indústria.

Sendo as barreiras à imitação diminutas, o número de concorrentes que a breve trecho passará a utilizar e a contar com a vantagem competitiva será elevado, isto claro, se os mesmos possuírem recursos e capacidades suficientes para tal. Situações como esta e o constante aparecimento de novas tecnologias e outras inovações, fazem com que muitas vantagens competitivas sejam transitórias.

Para Porter (1996), a eficácia operacional, conseguida através de boa performance na criação, produção, venda e entrega de produtos e serviços, é uma das componentes da vantagem competitiva. Contudo, a mesma pode não ser suficientemente sustentável, podendo acabar por ser imitada pela concorrência, criando-se desse maneira uma convergência competitiva, onde todos atuam com processos semelhantes.

Resumindo, além de aproveitar e criar vantagens competitivas, é aconselhável que as organizações dificultem o mais possível a sua replicabilidade.

3.11 Dimensões estratégicas e prioridades competitivas

Uma organização assente num determinado modelo de negócio, não pode ser competitiva em todas as dimensões, ou seja, não pode querer ser competitiva pelo preço, ao mesmo tempo que o é pela qualidade, e vice-versa. O mesmo se passa pela dicotomia entre o prazo de entrega e a flexibilidade. É inviável competir com a mesma força por todas estas dimensões, às quais, e remetendo ao atual panorama, como sugerem vários autores, se poderá juntar uma quinta dimensão, a tecnologia ou inovação.

Com isso, Thompson *et al.*, (2008), definem as cinco estratégias competitivas básicas, complementado a abordagem feita por Porter (1979), sendo as quais:

- 1 – Liderança pelo custo baixo** – consiste em atrair o maior número de clientes, praticando preços inferiores aos concorrentes.
- 2 – Diferenciação ampla** – diferenciar a oferta de produtos em relação à concorrência.
- 3 – Fornecedor com o melhor custo** – incorporar nos produtos vendidos ou serviços prestados, atributos que variam do bom ao excelente, com custos inferiores aos dos concorrentes;
- 4 – Liderança focada em custos** – concentração num determinado tipo de mercado alvo, mas com preços inferiores aos da concorrência;
- 5 – Diferenciação focada** – foco num segmento de mercado específico, com produtos altamente personalizados e possuidores de atributos superiores.

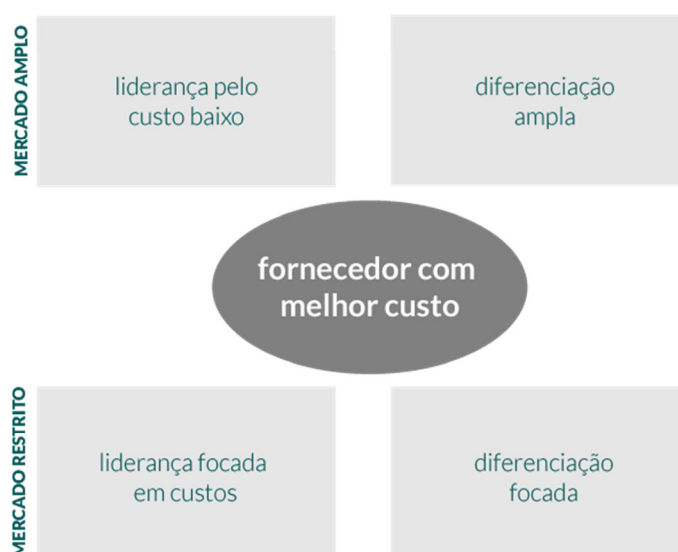


Imagem 10: As 5 estratégias competitivas. (Thompson *et al.*, 2008)

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

As estratégias competitivas estão intimamente ligadas às dimensões e prioridades competitivas que definem a característica mais específica do trabalho das empresas.

Ao longo dos anos, como já referido, os padrões de consumo e as necessidades foram-se alterando, exigindo às organizações uma elevada capacidade de adaptação, tal como resumem Di Serio e Duarte (1999).

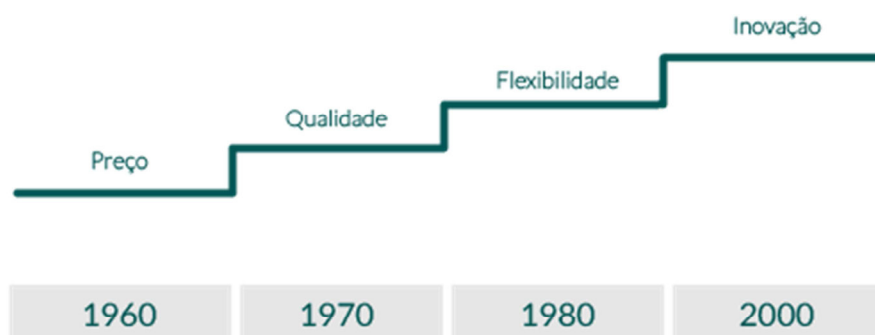


Imagem 11: Evolução do conceito de competitividade das empresas. (Di Serio e Duarte, 1999).

Chase *et al.* (2006), analisando o caso particular das estratégias de serviços, afirmam que a estratégia selecionada deve ter como base determinadas prioridades específicas, tais como: tratamento do cliente em termos de cordialidade e cooperação; agilidade e conveniência; preço; variedade; qualidade e as habilidades exclusivas. A estas prioridades deverão ser efetuados “*trade-offs*”, que segundo Pinto (2010), não são mais do que um equilíbrio ou compromisso entre partes em conflito, ou seja, já que não é de todo viável, sem ser utopicamente, que uma organização consiga especializar-se em todos os itens apresentados, deverá ser feita uma triagem seletiva das prioridades às quais a organização melhor consiga explorar. As restantes, o autor indica a subcontratação do trabalho especializado como solução – *Outsourcing*.

3.12 Subcontratação - *Outsourcing*

Muitas empresas, principalmente no setor dos serviços, optam por se focar principalmente nas suas vantagens competitivas, recorrendo à subcontratação em atividades nas quais não são especialistas. Isto, em termos de qualidade final de um produto ou serviço,

assume uma elevada importância, pois se as empresas se arriscam a fazer algo que não é a sua especialidade ou *core business*, o resultado que daí pode advir, poderá revelar-se fatal aos olhos do cliente.

Exemplos de áreas onde o recurso á subcontratação se destaca:

- Planeamento e estratégia;
- Financeira, jurídica e administrativa;
- Recursos humanos;
- *Marketing* e vendas;
- Informação, produção e logística.

Quando as organizações recorrem ao *outsourcing* ou subcontratação, basicamente estão a incorrer numa extensão das suas fronteiras organizacionais.

Thompson *et al.* (2008), afirmam que o recurso a estratégias de subcontratação de algum tipo de atividade, faz sentido quando forem verificadas algumas das seguintes situações:

- Uma atividade por ser executada de melhor forma e ser economicamente mais rentável, se for realizada por especialistas externos;
- A atividade não é importante para a capacidade da empresa em obter vantagem competitiva sustentável e não irá diminuir a sua competência central, a sua capacidade e o seu *know-how* técnico;
- Aumenta a capacidade que uma empresa possui para competir;
- Organiza as operações da empresa de modo a que a flexibilidade organizacional seja melhorada e o tempo de lançamento de novos produtos ou serviços no mercado seja também reduzido;
- Permite à entidade que recorre à subcontratação concentrar-se nos seus negócios principais, rentabilizar os seus recursos básicos e melhorar o nível de desempenho nas suas atividades principais.

Santos (1998) e Johnson (1997) apontam ainda que, em média, o recurso à subcontratação traduz-se em aumentos de competitividade na ordem dos 15% e redução de custos na ordem dos 9%.

Os mesmos autores, no que diz respeito a riscos e desvantagens associados ao recurso ao *outsourcing*, apresentam também alguns exemplos, dos quais se poderão destacar os seguintes:

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

- Perda de confidencialidade;
- Má qualidade do serviço prestado e diminuição do nível de satisfação, quer dos clientes, quer dos funcionários;
- Dependência excessiva em relação ao subcontratado;
- Perda de *know-how*;
- O subcontratado pode revelar-se mais ineficaz que o subcontratante;
- Eventual ocorrência de custos ocultos.

3.13 Avaliação do desempenho estratégico e da performance – *Balanced scorecard*

A fase final da década de 80, ficou marcada por uma mudança de mentalidades a nível empresarial. Olhar exclusivamente sob o prisma financeiro de uma empresa tornou-se insuficiente. Deu-se então entrada numa era em que valores tão intangíveis como o valor da marca, a capacidade de gestão, a própria cultura organizacional, o estilo de liderança, a quota de mercado, o potencial intelectual, entre outros fatores, ganharam relevo.

Deixou de fazer sentido uma gestão baseada em palpites e intuições pouco fundamentadas, por mais experiência que os gestores tenham, pois não é possível gerir algo que não seja mensurável.

Segundo Pinto (2007), o primeiro passo a tomar tendo em vista a medição da performance de uma determinada organização, passa pela criação de processos que originem tomadas de decisão baseadas em factos.

O conceito de performance não é consensual, e cada entidade terá a sua própria perspetiva em relação aos índices de performance mais importantes e influentes, consoante a atividade e os processos operacionais desenvolvidos. Uma escolha inadequada dos parâmetros a medir, poderá resultar em significativas perdas de tempo e dinheiro, por isso é vital que os responsáveis sejam capazes de definir e encontrar quais os indicadores com maior potencial para traduzir melhorias.

Pinto (2007), classifica os diferentes tipos de indicadores e métricas de performance em quatro categorias:

- **Melhoria dos tempos de resposta** – processamento de encomendas, resolução de reclamações, etc.
- **Melhoria da qualidade** – redução de defeitos e desperdícios, etc.

- **Melhoria da produtividade** – conseguir melhores resultados com os mesmos ou menos recursos – redução nos tempos de resposta.
- **Melhoria financeira** – melhoria das margens, redução de custos, economias na utilização de matérias-primas, redução de custos indiretos, etc.

Medir e gerir a performance é assunto prioritário para as organizações com intenções de evoluir, alicerçadas em estratégias perfeitamente compatíveis com os seus processos operativos.

É perante esta necessidade de compatibilização, que surge o BSC.

Criado em 1992 por Kaplan e Norton, o BSC é já uma ferramenta estratégica essencial quando se fala em performance empresarial, com ampla utilização dada a sua capacidade em alinhar, integrar e interagir com outras metodologias e ferramentas estratégicas.

O BSC traduz a visão estratégica global de cada organização, assente em quatro perspetivas: financeira; clientes; processos e aprendizagem.

Kaplan e Norton (1996), definem, de forma sintética, o tipo de pensamento estratégico subjacente a cada uma destas perspetivas.

- **Perspetiva financeira** – *“Para ter sucesso financeiro, como deveremos ser vistos pelos nossos investidores?”*
- **Perspetiva com base nos clientes** – *“Para atingir a nossa visão, como deveremos ser vistos pelos nossos clientes?”*
- **Perspetiva com base nos processos** – *“Para satisfazer os nossos investidores e clientes, em que processos teremos de ser excelentes?”*
- **Perspetiva com base na aprendizagem** – *“Para concretizar a nossa visão, como poderemos desenvolver capacidades de mudança e crescimento?”*

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

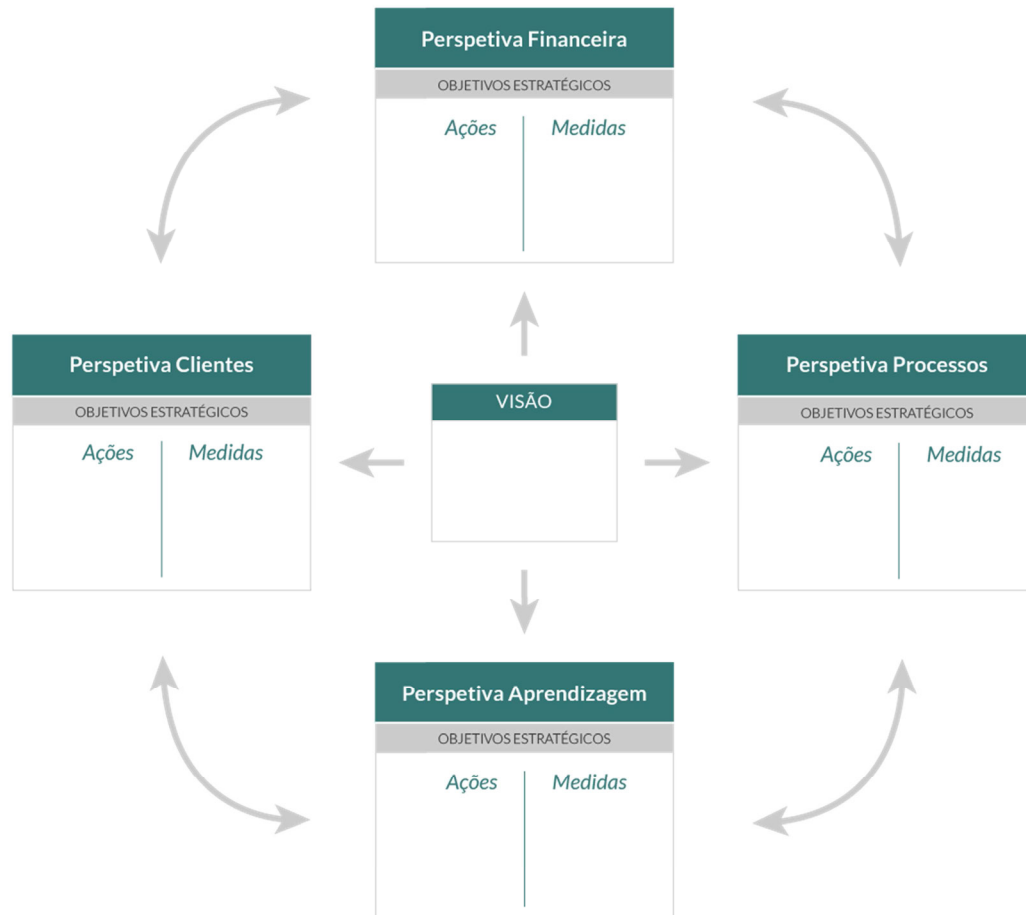


Imagem 12: Exemplo esquemático de um *Balanced scorecard*.

Estas questões são o ponto base para o estabelecimento e definição de objetivos concretos. Seguidamente, há que ser feita a mensuração de todos os índices e parâmetros essenciais, de modo a que as metas e as iniciativas sejam então estabelecidas.

Serra *et al.* (2010), afirmam que é o equilíbrio entre estas quatro perspetivas que permite o estabelecer de objetivos organizacionais e alimentar continuamente o processo de implementação da estratégia.

Os indicadores escolhidos pelas empresas devem refletir com precisão os fatores críticos dos quais depende a estratégia, mostrar as relações causa-efeito existentes entre os indicadores financeiros e não financeiros e proporcionar uma visão global e atual sobre o estado da organização. Para isso, esses indicadores deverão estar integrados com os objetivos estratégicos, ser facilmente quantificáveis, objetivos, específicos, de fácil aferição e de disponibilidade imediata e claro, o custo de implementação do sistema para a sua medição, deve ser o mais reduzido possível. Serra *et al.* (2010)

Kaplan e Norton (1996), indicam que a ponte feita entre a estratégia e as operações, deve ser efetuada tendo por base 4 etapas.

1. Transmitir claramente a visão e a estratégia;
2. Comunicar e fazer a ligação entre os objetivos estratégicos e as medições de performance;
3. Planear, definir metas e alinhar as iniciativas estratégicas;
4. Aumentar a quantidade e qualidade do *feedback* estratégico e da perspetiva de aprendizagem.

Esta capacidade de compatibilização é o que permite dar expressão a conceitos tão intangíveis como a missão ou a estratégia, transformando-os em objetivos tangíveis e perfeitamente mensuráveis.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

4. Qualidade

A qualidade assume um papel fulcral ao nível industrial e dos serviços, pela constante evolução tecnológica, a existência de clientes cada vez mais exigentes e informados e pela concorrência cada vez mais intensa em todos os setores. (Akao, 1990)

Segundo Juran (1992), e aproveitando a intemporalidade dos seus pensamentos e conclusões relativamente ao estudo da qualidade, a definição do conceito de qualidade está diretamente associada a dois fatores críticos, tanto em termos do seu próprio planeamento como do planeamento estratégico. Esses dois fatores são: o desempenho do produto/serviço e a ausência de defeitos. Importa ressaltar que, numa primeira instância a adequabilidade ao uso por parte de um produto ou serviço, deve ser já uma característica presente.

Em termos de desempenho do produto, o objetivo essencial passa pelo produto desenvolvido ou serviço prestado, possuir uma qualidade igual ou superior em à da concorrência.

A ausência de defeitos é preponderante por representar uma salvaguarda a nível externo e interno. A nível transacional a ausência de defeitos poderá evitar, além de custos acrescidos,

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

quebras de vendas e eventuais perdas de reputação no mercado. Em termos internos, a existência de defeitos está maioritariamente associada a custos acrescidos.

Contudo, um produto ou serviço cujo processo de conceção ou prestação do mesmo, seja o mais possível isento de erros ou deficiências, não é garantia de sucesso em termos de vendas, pelo facto de, por exemplo, a qualidade de produtos/serviços concorrentes, poderem possuir um desempenho superior em diversas variáveis.

No caso mais específico dos serviços, Roldão e Ribeiro (2007), alertam para o facto de que as organizações que se dediquem à sua prestação, deverão ter em atenção as quatro necessidades básicas do cliente, que se revelam, na grande parte dos casos, como os principais aspetos da qualidade percebida do serviço: necessidade de ser compreendido; necessidade de ser bem recebido; necessidade de se sentir importante e necessidade de conforto.

Fitzisimmons (2008), refere de uma maneira lógica que as expectativas que os clientes criam sobre o serviço que procuram advêm das suas necessidades pessoais, experiências passadas e por opiniões de outros clientes, e que a organização cumpriu com os seus objetivos sempre que as expectativas dos clientes igualem ou sejam inferiores ao serviço efetivamente prestado. Por outras palavras, exceder as expectativas dos clientes deverá fazer parte da cultura organizacional das empresas, principalmente das que se dediquem à prestação de serviços.

Neste contexto, o autor enumera cinco dimensões de um serviço de qualidade:

- Confiança;
- Capacidade de resposta;
- Garantia;
- Empatia;
- Grau de tangibilidade.

Percebe-se então a importância em adotar uma gestão pela qualidade total como meio de atingir o sucesso, pois a qualidade, nos tempos que correm, já deixou de ser um elemento diferenciador, tornando-se acima de tudo um pré-requisito.

Juran (1992), afirma que a gestão pela qualidade total é um assunto essencialmente voltado para a jurisdição da alta gerência e consiste em:

- Estabelecer políticas e metas para a qualidade;
- Estabelecer planos para atingir essas metas de qualidade;
- Providenciar os recursos necessários para executar os planos;
- Estabelecer métodos e pontos de controlo para avaliar o progresso em relação às metas e agir apropriadamente;
- Fornecer motivação para estimular os funcionários a atingir as metas propostas.

As empresas cujas culturas assentam no pressuposto da gestão pela qualidade total, evidenciam resultados claramente superiores às demais e essa é sem dúvida a principal razão para se optar por uma gestão deste género.

Contudo, a opção por este tipo de gestão, irá implicar um esforço conjunto de todos os departamentos das organizações.

Na ótica de muitos autores, esta gestão implica mesmo a criação de um departamento exclusivamente voltado para o seu controlo. A título de exemplo, muitas empresas, principalmente as japonesas, colocam nestes departamentos os seus gestores mais capazes, evidenciando com isso os enormes ganhos que a aposta neste tipo de gestão pode gerar.

4.2 Departamento da qualidade - *Quality Function Deployment*

Segundo Fey e Gogue (1983), a qualidade é do interesse de todos, logo alguém deverá ser o responsável pela sua gestão de modo a assegurar que a mesma seja transversal a todas as atividades desenvolvidas dentro da organização, sejam estabelecidos objetivos e se reúnam resultados.

Os mesmos autores afirmam ainda que este novo paradigma levou muitas empresas, principalmente desde a década de 50, a criarem dentro das suas estruturas organizacionais, departamentos de qualidade - QFD. A criação deste departamento, funda-se na intenção de que o mesmo seja utilizado para a elaboração planos de desenvolvimento estruturado e exigindo uma equipa de desenvolvimento com a função de especificar o melhor possível as necessidades e vontades dos clientes. Posteriormente, é avaliada sistematicamente a

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

compatibilidade dos atributos do produto/serviço com as necessidades previamente identificadas (Cohen, 1997). A partir do momento em que os requisitos são conhecidos, deverão ser transformados em termos/técnicas e posteriormente atributos, relacionados com o produto/serviço (Stevenson, 2007).

Existem várias matrizes/técnicas de apoio ao QFD, devendo a utilização de cada uma ficar ao critério de cada um dos gestores da qualidade, conforme a sua maior ou menor aplicabilidade.

A **casa da qualidade**, o modelo de Kano e o *SERVQUAL* são alguns dos exemplos mais utilizados na indústria dos serviços.

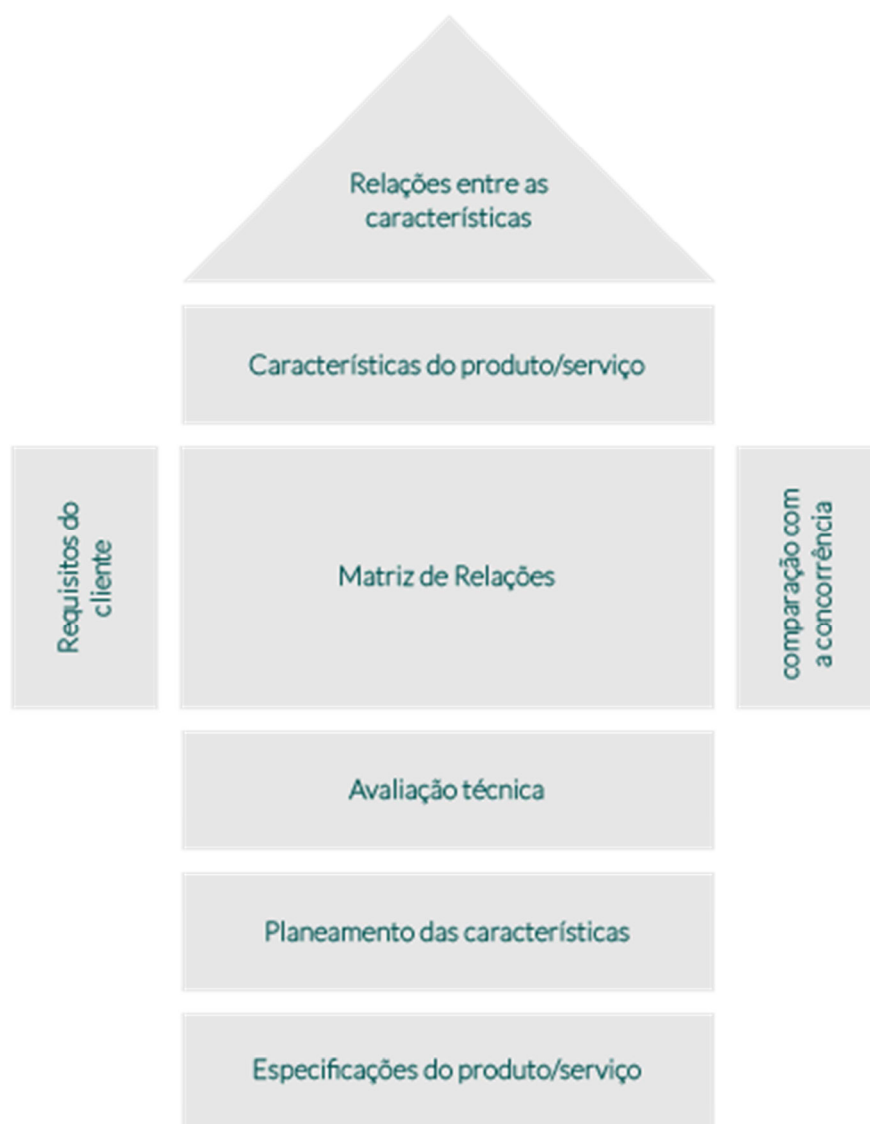


Imagem 13: Exemplo de modelo da casa da qualidade.

A implementação do QFD, além de ser uma atividade extremamente consumidora de tempo (Cohen, 1997), é também geradora de custos, que Chase *et al.* (2006), agrupou em quatro tipos: custos de avaliação, custos de prevenção e custos de falhas internas e externas.

Roldão e Ribeiro (2007), agrupam ainda estes quatro tipos, em dois grupos de custos – os custos de conformidade (prevenção e avaliação) e os custos de não conformidade (falhas externas e internas), denominando o seu somatório como custos de obtenção de qualidade.

Tais custos, poderão justificar a razão pela qual a qualidade ainda não seja uma preocupação generalizada das empresas nacionais, principalmente das micro e pequenas empresas, já que grande parte das mesmas não apresentam estruturas suficientemente robustas para a sua implementação.

Um fator crítico de sucesso e diferenciador, com crescente aproveitamento das empresas nacionais, é a certificação de qualidade e introdução de um SGQ, com base nos pressupostos da norma ISO 9001.

A referida norma enuncia, como princípios básicos da gestão da qualidade, o foco no cliente, uma liderança adequada, o envolvimento das pessoas, uma abordagem por processos, princípios de melhoria contínua, decisões sustentadas em factos e relações mutuamente benéficas com fornecedores.

De encontro aos pressupostos da supracitada norma, Pires (2007), identificou cinco princípios base de uma cultura organizacional, caracterizada pela aposta na qualidade total, sendo os mesmos: o empenho da gestão de topo; objetivos de satisfação do cliente; processo de melhoria contínua; qualidade entendida como um problema de toda a gente e a gestão dos resultados económicos de qualidade.

Para o mesmo autor, uma organização com uma cultura assente nestes princípios irá beneficiar a curto prazo de uma maior satisfação dos seus clientes, de uma acentuada redução de desperdícios, de uma comunicação efetiva e de atitudes mais positivas por parte de todos os colaboradores.

Para Stevenson (2007) e Pinto (2010), a qualidade dos serviços pode ser descrita com base nas seguintes dimensões: fiabilidade e confiança - capacidade em cumprir com o inicialmente estipulado com o cliente; consistência – uniformidade no processo de prestação do serviço; rapidez de resposta e prestação do serviço; garantia – de modo a criar uma maior segurança ao cliente; empatia – representa a maneira de interagir com o cliente, passando pela simpatia,

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

disponibilidade e cortesia no atendimento e por último a dimensão referente às características tangíveis, tais como a higiene e limpeza, baixo nível de poluição, entre outros fatores.

De modo a garantir um serviço de qualidade, Schneider e Bowen (1995), identificaram 5 princípios a seguir, que passam pelo seguinte:

1. Os clientes devem ser vistos como parte integrante do negócio;
2. Selecionar, formar e recompensar os colaboradores por entregarem qualidade e valor nos serviços;
3. Dedicar atenção aos detalhes, pois o serviço é composto pelo somatório de pequenos detalhes;
4. Abordagem integrada das diversas funções que visam a satisfação do cliente;
5. Criar uma cultura de serviço, coordenando os princípios anteriores.

4.3 Just-in-time

O conceito de JIT, é com mais regularidade aplicado ao ramo da produção e da manufatura, pois foi desenvolvido nesse meio durante a década de 50. Contudo, os pressupostos em que o JIT se baseia e que estiveram na gênese da sua criação, são integralmente aplicáveis ao panorama dos serviços.

Como o próprio nome indica, *just-in-time*, no contexto da gestão de operações, significa um conjunto de processos altamente coordenados, onde bens, materiais, informação e recursos humanos fluem ao longo do sistema com o intuito de estarem onde necessários, na hora, forma e local desejado, na mínima quantidade possível. Assim, depreende-se que o JIT é também mais um apêndice do *lean-thinking* (4.4), tal é a similitude de objetivos entre os dois.

Stevenson (2007), afirma que quando se aborda o JIT no contexto dos serviços, o foco principal é normalmente o tempo necessário para prestar um serviço, isto porque a velocidade de entrega é uma das características mais valorizadas e um dos fatores com mais influência no momento de escolha por parte do consumidor.

Mas não é só no prazo de entrega que se pode observar o efeito JIT. Atributos como: elevado grau de qualidade; métodos de trabalho standardizados; trabalhadores flexíveis e relações mais próximas com os fornecedores, são também otimizados e reforçados.

Produtividade superior e clientes cada vez mais satisfeitos são metas perfeitamente atingíveis através dos seguintes benefícios, que resumem toda a vantagem da aplicação do JIT ao setor dos serviços:

- Eliminação de interrupções;
- Criação de um sistema flexível;
- Redução de tempos de *setup* e de processamento;
- Eliminação de desperdício;
- Minimização de trabalhos incompletos;
- Simplificação de processos.

A implementação do JIT pode não ser muito fácil e rápida, mas depois de aplicado e a partir do momento em que se torne um dos elementos da cultura organizacional da empresa, tem tudo para se revelar uma fonte de vantagens competitivas.

4.4 *Lean thinking* – Pensamento “magro”

Os conceitos de “*lean production*”, “*lean management*” ou de uma forma mais generalista o “*lean thinking*”, tiveram origem a partir da década de 50 por parte das empresas japonesas, mas principalmente no seio da Toyota (*Toyota Production System*), que desde então têm vindo a evoluir, a ser otimizados e aplicados com maior intensidade por parte das organizações em todo o mundo, partilhando os princípios nos quais assenta a filosofia JIT. Os efeitos devastadores da II Grande Guerra Mundial serviram como ponto de ignição para um olhar mais racional relativamente á eliminação de desperdícios e custos.

Courtois, Pillet e Martin-Bonnefous (2006) sintetizam as ideias-chave por detrás da génese desta filosofia industrial:

- Supressão de todos os desperdícios ao longo da cadeia logística e em todos os processos da empresa;
- Economizar nos processos, mas não na qualidade percebida pelo cliente;
- Colocar o homem no centro do processo, explorando todas as capacidades intelectuais, em todas as estruturas da empresa, a todos os níveis.

Womack e Jones (1996), definiram os cinco princípios essenciais do *lean thinking*, aos quais foram acrescentados mais dois pela Comunidade Lean Thinking (2008).

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

Os sete princípios do *lean thinking*, são então:

1. **Conhecer os stakeholders** – Conhecer quem servimos e o que realmente pretendem;
2. **Definir os valores** – Os objetivos comuns a toda a estrutura organizacional;
3. **Definir os limites da cadeia de valor** – Campo de intervenção;
4. **Otimizar fluxos** – Sincronização total entre todos os meios envolvidos na criação de valor.
5. **Implementar o sistema “pull”** – Deixar que seja o cliente e as suas necessidades, principalmente no caso dos serviços, a ativar toda a cadeia de valor.
6. **Perfeição** – A procura da perfeição deve ser uma constante, mesmo que os padrões de consumo e necessidades variem a um ritmo elevado. A flexibilidade e rapidez são imperiosas para ajudar nessa procura.
7. **Inovar constantemente** – A ideia é estar sempre que possível um passo à frente da concorrência, seja na criação de novos produtos, serviços, processos, etc., ou seja, desenvolver sempre novas formas de acrescentar valor.

Relativamente aos desperdícios, Shingo (1985), concluiu que as sete principais fontes de desperdício são:

1. **Excesso de produção** – Compatibilização deficiente entre a oferta e a procura, originando, por exemplo, produtos obsoletos, desvalorizados e geradores de custos de posse desnecessários.
2. **Tempos de espera** – Tempo que ocorre entre a utilização efetiva dos recursos e o momento em que os mesmos se encontram prontos para tal, sejam eles pessoas, materiais ou informação.
3. **Transportes e movimentações** – Estes desperdícios estão normalmente associados a um *layout* mal projetado, levando a deslocações e transportes desnecessários.
4. **Desperdício do próprio processo** – Este desperdício decorre normalmente da falta de formação dos colaboradores, má utilização das ferramentas e da tecnologia e também de falhas no fluxo de informação.
5. **Stocks** – *Stocks* elevados que originam armazéns sobrelotados, desperdiçando-se assim espaço, dinheiro e tempo.
6. **Defeitos** – Por razões óbvias, os defeitos são sempre fontes de desperdício, seja nos serviços ou na conceção de produtos e quanto mais tarde forem detetados, mais custos e desperdícios de tempo haverão.
7. **Trabalho desnecessário** – Estes desperdícios estão relacionados com a má conceção do posto de trabalho e a quantidade de movimentos desnecessários efetuados, sem acrescentarem qualquer tipo de valor à atividade.

Pinto (2010), alerta para que após definido o valor de um produto ou serviço na perspectiva do cliente final, todas as atividades que não acrescentam valor (desperdício) devem ser identificadas e eliminadas gradualmente, já que tipicamente, 40% dos custos em qualquer negócio são puro desperdício.

“ É habitual ver-se cerca de 30 a 40 % dos operadores, a executarem tarefas que não acrescentam qualquer tipo de valor, tais como procurar ferramentas para terminar uma atividade, tempos perdidos nos setup’s das máquinas, espalhar peças, e repetir atividades para corrigir erros” – Davis (2009, p.65)

4.4.1 Lean thinking nos serviços

Não obstante o sucesso que a filosofia de gestão baseada no *lean thinking* teve e tem tido nas diversas indústrias de conceção de produtos, os gestores das organizações de serviços têm também adotado os seus princípios e métodos.

As características intrínsecas aos serviços implicam que muitos dos métodos e ferramentas tradicionalmente usados pelo *lean thinking*, tenham de ser ligeiramente reformulados consoante cada situação e atividade, pressupondo principalmente nesta indústria, uma cultura organizacional totalmente voltada para a melhoria contínua.

Os pressupostos do *lean thinking* em serviços são afetados em larga escala pelos novos estereótipos de clientes, cada vez mais exigentes e até eles próprios com um pensamento pautado pela objetividade e eficiência. Pinto (2010), aborda este tema recorrendo-se de Womack e Jones (2005) que apelidam este novo padrão de consumo de “*lean consumption*”, caracterizado por expressões tão peculiares, como:

- *“Resolve o meu problema.”*
- *“Não me faças perder o meu tempo.”*
- *“Disponibiliza-me exatamente o que eu desejo, onde desejo e quando desejo.”*
- *“Encontra continuamente soluções para reduzir o meu tempo perdido e as minhas chatices.”*

A saúde económico-financeira das organizações e conseqüentemente o seu sucesso, depende das margens de lucros obtidos decorrentes das suas atividades. Ser-se ambicioso ao ponto de querer vender mais, a preços superiores, é bastante difícil, a menos que o valor acrescentado patente nos produtos/serviços seja caracterizado por uma qualidade inigualável.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

Atualmente, e mais no caso da conceção de produtos do que nos serviços, compete-se à escala mundial. As economias emergentes e outras já superpotências económicas, como é o caso da República Popular da China, têm vindo a saturar os mercados com produtos de muito baixo custo, cujas funcionalidades e atributos vão ao encontro do pretendido pela maior parte da poluição. Esta situação revela-se então muito ingrata para as organizações cujos processos se encontram totalmente direcionados para a inclusão do máximo de qualidade possível nos seus produtos/serviços.

4.5 O método dos 5 S's

O método dos 5s's é provavelmente das ferramentas mais utilizadas na implementação da filosofia *lean* em qualquer organização e teve origem entre as décadas de 50 e 60, ou seja, exatamente no mesmo período pós-guerra em que a filosofia que apoia apareceu.

Courtois *et al.* (2006), indicam que a finalidade deste método é a de melhorar a qualidade dos artigos produzidos e/ou serviços prestados, a segurança, a eficácia e a redução da taxa de avarias.

A etimologia do nome desta ferramenta é baseada em 5 palavras, cada uma delas descrevendo um passo de uma determinada sequência, de origem japonesa e todas elas começadas por "S". A sequência refere-se toda ela a atividades de arrumação, organização e limpeza dos locais de trabalho.

Fase	Etapa	Descrição
Elevação ao nível pretendido	<i>Seiri</i> (arrumação)	Fazer a triagem entre os objetos que são necessários e os que não são.
	<i>Seiton</i> (pôr em ordem)	Criação de um posto de trabalho funcional e estabelecimento de regras de arrumação de modo a que sejam diminuídas buscas inúteis dos recursos necessários.
	<i>Seiso</i> (limpeza)	Esta etapa, desenvolve-se em paralelo às anteriores, e consiste em elaborar limpezas regulares, eliminar as causas de sujidade, definir o que deve ser limpo, assim como os recursos necessários.
Manutenção do nível atingido	<i>Seiketsu</i> (asseio)	Manter os postos de trabalho asseados e em ordem, e, o mais importante, fazer disso um hábito.
	<i>Shitsuke</i> (formação moral)	Etapa de controlo das anteriores. Instauração de regras de comportamento por meio da comunicação visual e da formação e verificação/correção da forma de participação de todos os colaboradores envolvidos.

Quadro 6: Descrição das diversas etapas e fases do método dos 5 S's. (Courtois *et al.*, 2006)

Quanto à implementação desta ferramenta, Courtois *et al.* (2006), enumeram os seguintes passos a seguir:

1. Motivar os quadros;
2. Dar formação ao pessoal sobre o método;
3. Fazer o ponto de situação das instalações;
4. Definir uma zona piloto;
5. Criar uma comissão de gestão;
6. Formar o grupo de trabalho piloto;
7. Criar um "painel dos 5 S";

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

8. Arrancar com o trabalho de grupo;
9. Implementar as cinco etapas;
10. Generalização a outras secções.

4.6 A filosofia *Kaizen* – Melhoria contínua

Prestar serviços implica, acima de tudo, atender às necessidades dos clientes, logo o fluxo de informações tem início no cliente e deve acionar todos os recursos da cadeia de valor de forma a satisfazer esses pedidos.

O sistema *Kaizen* vai precisamente de encontro ao pretendido para o processo de prestação de serviços. Este sistema consiste num movimento em sentido inverso, dos pedidos de encomenda/informação em relação aos recursos/materiais necessários.

A sua aplicação destina-se a organizações que se preocupem em incrementar continuamente a qualidade patente nos seus produtos e/ou serviços.

Coimbra (2009), refere que as organizações que pretendam aplicar esta filosofia nos seus processos deverão desenvolver uma forte ligação aos princípios que a sustentam. Alguns dos princípios referidos pelo autor são: qualidade em primeiro lugar; redução de desperdícios, quer de tempo, quer de material; constante desenvolvimento dos recursos humanos; métodos padronizados e análises sistemáticas dos processos e de resultados.

4.7 O ciclo PDCA

O ciclo PDCA, tal como a filosofia *Kaizen*, tem como principal objetivo, ajudar no processo de melhoria continua. Esta ferramenta de apoio à qualidade, foi desenvolvida e criada nos anos 30 por Walter Shewhart, tendo a sua difusão sido levada a cabo, na década de 50, por Deming.

Além das 4 iniciais que dão nome ao ciclo PDCA, o mesmo aparece também na literatura, por razões evidentes, com a denominação de ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming.

Esta ferramenta surgiu com o intuito de tornar os processos de gestão mais ágeis, objetivos e claros.

As constantes metamorfoses verificadas a um ritmo praticamente diário em qualquer setor de negócio tornam essencial a adoção de uma filosofia de gestão focada na melhoria contínua. Também no âmbito dos negócios "parar é morrer", e parar ou estagnar em determinado ponto, tornará qualquer organização vulnerável aos ataques da concorrência, prejudicará irremediavelmente a sua imagem e reputação devido a falhas e erros sistematicamente não corrigidos, podendo tudo isto resultar num curto/médio prazo em insolvência.

Melhorar continuamente implica uma forma de estar ativa e não reativa, e para tal é necessária a adoção de métodos de trabalho e gestão padronizados e organizados em torno de um ponto de vista suficientemente autocrítico para identificar erros, falhas e também oportunidades de melhoria.

Neste contexto surge então o ciclo PDCA.

As iniciais PDCA não são mais que a representação das diversas etapas a partir das quais um processo de melhoria contínua devesse fluir, sendo o seu significado:

P (*plan*); D (*do*); C (*check*); A (*act*) em português, Planear, Executar, Verificar e Atuar.

Todas estas etapas funcionam através de um ciclo, e se assim não fosse não se poderia falar neste ciclo como uma ferramenta de auxílio a processos que visem a melhoria contínua.

Tão importante como possuir a consciência do seu funcionamento em ciclo, é indispensável aos gestores que utilizem esta ferramenta, evitar cair no erro de ignorar ou passar em falso cada uma das 4 etapas.

As 4 etapas do ciclo, aplicáveis a todos os processos, subprocessos, departamentos e todas as relações organizacionais, são, e segundo as bases da NP EN ISO 9001:2008, caracterizadas da seguinte maneira:

Planear - A fase inicial do ciclo consiste em incutir ao gestor da organização a função de estabelecer os objetivos e processos necessários para alcançar os resultados de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da organização.

Executar - Depois de planeado e estruturado o processo de melhoria, este deve ser então implantado.

Verificar - Após a fase de implementação e execução, dá-se início à fase de verificação e controlo do processo. Esta fase consiste em medir, monitorizar e posteriormente reportar todos os resultados e conclusões, originadas através da fluência dos diversos

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

processos e produtos relativamente às políticas, objetivos e requisitos previamente estabelecidos.

Atuar - A 4ª fase do ciclo, passa por empreender ações que permitam a melhoria contínua dos processos, dando mote para uma sequência de críticas constantes e reinícios do ciclo com a frequência adequada.

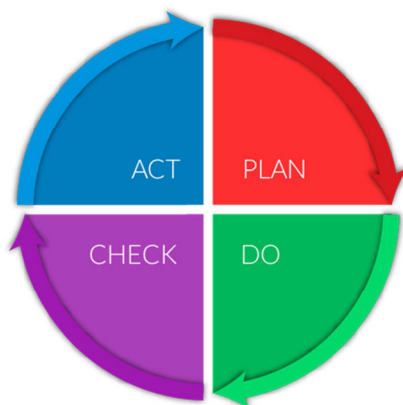


Imagem 14: Ciclo PDCA.

4.8 Política de comunicação externa - *Marketing*

Uma organização poderá desenvolver produtos de excelência ou prestar serviços de um nível de qualidade extraordinário mas, publicitá-los e torná-los apetecíveis ou até mesmo criar necessidades no mercado, só é possível com uma política de comunicação externa adequada e de algum modo intensa, mas sempre pautada pela honestidade e transparência, sob pena de não serem também criadas expectativas demasiado elevadas nos consumidores e assim ocorrer um efeito totalmente oposto ao desejado.

A relevância que o *marketing* possui na área dos serviços tem vindo a crescer exponencialmente, fenómeno esse que se explica facilmente pelo aumento de competição, quer em quantidade como em qualidade, verificada em todas as áreas de negócio, e o facto de a exigência dos consumidores, ser também cada vez maior, aumenta a importância deste departamento no seio das organizações.

Olhando para os padrões de qualidade existentes ao nível dos produtos, que de um modo geral se tornou global e mais do que obrigatória para que a organização possa sequer operar no mercado, é correto afirmar-se, e segundo Bateson e Hoffman (1999) que a

qualidade patente num determinado produto, já pode deixar de ser vista como fonte de vantagem competitiva.

Os mesmos autores referem ainda que a política de comunicação adotada pelas empresas de serviços, exige uma maior compreensão relativamente às restrições e oportunidades, do que no caso das políticas utilizadas para a publicitação de produtos.

Na génese desta dificuldade acrescida na área de comunicação dos serviços, está o facto de não ser possível armazená-los. Esta situação leva a que devido a restrições, por exemplo, de cariz sazonal, tenham de ser aproveitadas na melhor altura. Por exemplo, as oficinas automóveis têm por norma, e com toda a lógica, publicitar promoções e descontos em serviços de manutenção e carregamento de ar condicionado no início e meio da época balnear.

Além das promoções e preços baixos, sem dúvida um dos maiores elementos diferenciadores e apreciados por grande parte dos consumidores, a política de comunicação deverá passar também por criar clientes informados e alertados para os benefícios de recorrer a determinados serviços. Voltando a utilizar o último exemplo, uma comunicação de uma promoção de um serviço de manutenção ou carregamento de ar condicionado, associada a uma sensibilização acerca dos malefícios ambientais e até para a saúde de um sistema de ar condicionado em más condições, conseguirá de certeza gerar um resultado superior.

O nível de contacto entre a empresa prestadora de serviço é, por exemplo, uma questão de *marketing*, e a opção entre a prestação de um serviço com um elevado ou baixo grau de contacto é uma decisão desse departamento. Optar por um elevado grau de contacto, é algo que pode ser visto como um fator diferenciador face aos concorrentes da mesma área de negócio. Esta situação é algo que deve ser analisado e verificar-se se os benefícios competitivos dessa estratégia, compensam os acrescidos custos operacionais, pois, prestar um serviço baseado num elevado grau de contacto, exige de todos os colaboradores e até do próprio arranjo físico das instalações, características muito específicas, tais como: elevada formação dos colaboradores; capacidade empática; conhecimento do processo; ambiente totalmente direcionado para o bem-estar e conforto do cliente.

4.9 Segmentação de clientes

O consumidor/cliente, como figura central e elemento fulcral nos processos de prestação de serviços, deve ser analisado criteriosamente.

A elevada competitividade e a concorrência característica do tecido empresarial atual não permite grandes margens de manobra para errar. Fazer bem e à primeira tornou-se

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

obrigatório. Uma má imagem transmitida ao cliente pode arruinar irremediavelmente qualquer estratégia de negócio.

Os clientes são todos diferentes, logo nem todos apreciarão as mesmas coisas quando confrontados com a prestação de um mesmo tipo serviço.

Consoante as suas competências centrais, cada organização deverá ter como preocupação qual o segmento ou nicho de mercado, que mais valorizará os seus serviços.

A título de exemplo, oferecer exclusividade e qualidade, com um custo obviamente proporcional, é o que muitos clientes procuram, mas outros nem tanto. Percebe-se aqui então a grande necessidade de se proceder a uma segmentação de mercado, para que posteriormente seja possível promover a sua fidelização.

É enorme importância que o *marketing*, existindo ou não dentro das organizações um departamento com esta função exclusiva, adquira neste processo de segmentação. O sucesso de uma empresa depende muito de uma estratégia de *marketing* voltada para a relação existente entre o cliente e o serviço.

Segmentar um mercado, permite compatibilizar da melhor forma a oferta com a procura, sendo esta a chave estratégica da segmentação.

Richers e Lima (1991), evidenciaram algumas vantagens que advêm da segmentação de mercados:

- Maior proximidade com o consumidor;
- Capacidade de disponibilizar produtos e serviços a preços competitivos;
- Meios de publicidade adequados aos segmentos visados;
- Criação de pontos de venda adequados;
- Crescente domínio da tecnologia capaz de conceber aos produtos e serviços comercializados, elevado valor acrescentado e amplamente reconhecido pelo mercado alvo.

Resumidamente, estas vantagens também irão permitir que a organização minimize as suas lacunas/pontos fracos e potencialize os seus pontos fortes, contribuindo-se assim para uma adequação estratégica mais eficaz.

5. Processos operacionais

Segundo Chase *et. al.* (2006), um processo é uma qualquer parte da organização que recebe matéria-prima – *inputs*, transformando-os em produtos/serviços – *outputs*, dos quais se espera que no final possuam um valor superior aos *inputs*.

Se num setor industrial, como é o caso da indústria automóvel, os *inputs* são as peças e os componentes posteriormente montados com recurso a mão-de-obra, uma linha de montagem e energia, num serviço tipo como é o caso de uma oficina de reparação/manutenção automóvel, o *input* é o próprio veículo, danificado ou a necessitar de manutenção, o qual após uma série de operações, se torna num automóvel em condições adequadas. Em ambos os casos os *outputs*, após uma série de processos, apresentam um valor superior aquando da sua entrada no sistema da organização.

Analisar os processos e encontrar forma de os otimizar e rentabilizar é tão essencial quanto a lubrificação de todos os componentes mecânicos de uma máquina.

A preocupação em criticar a forma como os diversos processos operacionais fluem e se desenvolvem, deve ser uma constante.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

Desde o *layout*, à gestão de existências, todos os processos são merecedores de análise e quantos mais ponderadas e minuciosas forem as análises levadas a cabo, melhores e mais resultados e conclusões, poderão aparecer.

Chase *et al.* (2006), refere ainda que uma análise de processo, tem como objectivo, responder a algumas questões importantes, tais como:

- Quantos clientes o processo consegue atender por hora?
- O tempo que leva a atender cada cliente?
- Que mudanças poderão ser introduzidas para melhorar a capacidade do processo?
- Qual o custo do processo?

São muitas as perguntas que se podem fazer e que obterão resposta com uma cuidada análise do processo em si, sendo importante que se defina inicialmente qual a verdadeira finalidade da análise a desenvolver, de modo a evitar conclusões muito díspares das expectativas iniciais.

5.1 A gestão por processos

De modo a dotar as organizações com um nível de flexibilidade elevado, e assim ser possível proporcionar um serviço totalmente orientado para o cliente, a gestão por processos apresenta-se como o método mais viável para o conseguir, em detrimento de uma gestão tipicamente funcional, em que cada departamento desenvolve a sua atividade, na maior parte das vezes sem conhecimento de quem será o consumidor final do seu serviço ou produto.

A gestão funcional é a mais utilizada em termos de conceção de produtos essencialmente padronizados, sendo pautada por uma política onde a flexibilidade, autonomia e interação são pouco valorizadas, logo pouco adequada à indústria dos serviços.

As organizações, na sua busca por uma sustentabilidade cada vez mais difícil de atingir, num mundo tão globalizado, têm gasto cada vez mais parcelas do seu tempo e dinheiro, de modo a identificar processos de negócio chave e construir um ambiente que os sustente diariamente. Há muitos gestores a chegar à conclusão que é neste método de gestão que reside a hipótese de construir vantagens competitivas sustentáveis. (Jeston e Nelis, 2008)

Davenport (2004) alerta que a longo prazo, qualquer estratégia, capacidade tecnológica e humana, infraestruturas, entre outros fatores, de nada valerão, se não existir uma cultura focada no processo e no seu melhoramento contínuo.

Resumindo, existem duas diferenças essenciais entre a gestão por processos e a gestão funcional. A primeira reside no facto de que as decisões na gestão por processos são geradas a partir das necessidades dos clientes, enquanto a segunda está relacionada com a mudança de modelo trabalho com foco individual, para um tipo de visão global.

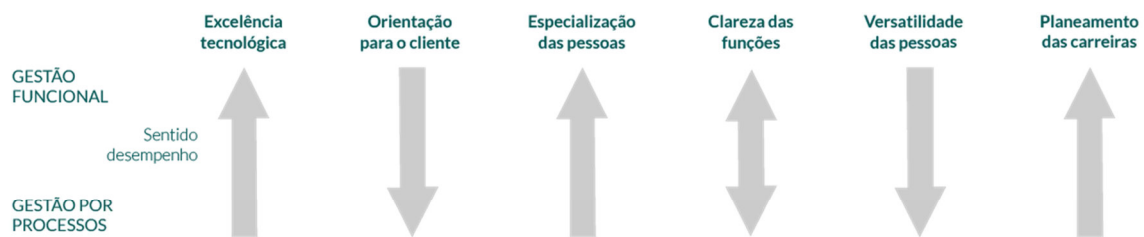


Imagem 15: Gestão por processos vs Gestão funcional. (Figueiredo, 2012)

Segundo Figueiredo (2012), a gestão por processos é caracterizada por:

- Foco total no processo de trabalho;
- Ferramenta para implementação da estratégia organizacional;
- Confere simplicidade e agilidade às atividades;
- Facilita a gestão através de indicadores de desempenho;
- Permite uma visão integrada da organização;
- Instrumentaliza a aplicação de abordagens inovadoras;
- Facilita a gestão do conhecimento organizacional e a gestão de competências;
- Sistema de trabalho que exige novas habilidades, maior autonomia e partilha de responsabilidade;
- Sistema de gerência descentralizado, sendo estimulada a cooperação e a comunicação direta;
- Promoção do trabalho, discussão de resultados e análise de falhas em grupo;
- As decisões são baseadas nas decisões dos clientes.

Hammers (2000), indo ao encontro da análise sobre organizações que utilizam uma gestão funcional e outras que utilizam uma gestão orientada aos processos, indica algumas características essenciais – características críticas de empresas orientadas aos processos – e características habilitadoras – características que suportam as operações e a gestão por

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

processos – diferenciadoras das empresas convencionais e meramente funcionais, e que servem de roteiro para o estabelecimento e prosperidade deste modelo de gestão.

Em relação às características essenciais o autor analisa fatores como o modelo de negócio, os gestores e responsáveis do processo, fluxogramas e diagramas, indicadores, as equipas de trabalho e o estilo de liderança.

Modelo – O modelo de negócio e de trabalho da empresa deve olhar para a mesma como um todo e ser o mais claro e simples possível, de modo a ser facilmente compreendido por todos os colaboradores.

Responsáveis – Segundo o autor, a postura utilizada em empresas convencionais pelos seus administradores, torna-se de certo modo, contraproducente em empresas orientadas aos processos, pois os operários deverão ter autonomia, capacidade e motivação para executar as suas atividades, com o mínimo ou mesmo nenhuma supervisão. A grande tarefa dos responsáveis será a de transmitir e descrever o melhor possível o processo, bem como facultar todos os recursos necessários e promover ações corretivas, se necessário.

Fluxogramas – Os fluxogramas tornam-se essenciais pois definem como, quando e quem executa as atividades, além de que permitem transmitir a todos como o trabalho deve ser feito e como as atividades individuais se relacionam com as dos outros colaboradores.

Indicadores – O autor afirma que não existe compromisso com os diferentes processos, se não existir um constante controlo e também compromisso, relativamente aos indicadores do processo. Utilizando bem as informações que advêm dos diversos indicadores de desempenho, todos poderão verificar de que forma os processos estão a ser bem ou mal executados, e se as diversas ações de melhoria surtem ou não efeito.

Equipas de trabalho – As equipas de trabalho são a pedra basilar na gestão orientada aos processos. É essencial que todos os membros das equipas percebam que as suas atividades apenas ganham expressão quando correlacionadas com as dos restantes. A organização vale pelo seu todo.

Estilos de liderança – Os líderes deverão ser profundos conhecedores de toda a génese do processo e adotar uma postura essencialmente enérgica e determinada no planeamento, na implementação e na comunicação das novas maneiras de administrar.

Quanto às características habilitadoras, Hammers (2000) aborda a consciencialização sobre os processos, a integração, o *coaching*, a cultura organizacional, a tecnologia da informação, as instalações, o sistema de gestão de recursos humanos e o próprio sistema de gestão organizacional.

Consciencialização sobre os processos – Todos os envolventes no processo deverão ter consciência de quem são os clientes, o valor que os mesmos representam para a organização e quais as suas exigências, além das atividades que desenvolvem dentro do processo e a forma como elas se relacionam com as restantes.

Integração – Deverão ser criados mecanismos que impeçam a fragmentação das atividades e mentalidades. O autor indica que uma solução passa pela criação de um conselho de processos, onde, além de se resolverem conflitos, se devam também fomentar os valores e enquadrar os objetivos gerais e estratégicos com os individuais.

Coaching – A formação, o treino e a educação das equipas de trabalho é imperiosa para a gestão por processos. Os gestores/orientadores deverão manter sempre uma filosofia de constante aprendizagem e desenvolvimento para com aqueles que executam os processos.

Cultura Organizacional – A definição dos valores nos quais assenta a cultura organizacional parte, numa primeira fase, dos seus fundadores. Posteriormente, os gestores, líderes e administradores deverão ser responsáveis pela sua fomentação e transmissão aos colaboradores. Numa cultura de gestão orientada aos processos, valores como responsabilidade, autonomia, espírito de equipa e de unidade, são essenciais, bem como a noção de que o cliente deverá ser o foco de toda a atenção.

Tecnologia da Informação – A adoção de sistemas informáticos de gestão, tratamento de dados e processamento de informação em rede, é muito importante para controlar os processos. É vital a utilização de um sistema ERP adequado, com uma linguagem simples e um interface apelativo, de modo a controlar todas as atividades e fornecer a qualquer momento todas as informações necessárias de um modo quase intuitivo.

Instalações – As instalações físicas, ou *layout*, além de representarem também um pouco daquilo que é a cultura organizacional instaurada nas organizações, devem ser projetadas de forma a promover um fluxo de informação, material e de pessoal adequado ao trabalho em equipa e orientado aos processos. As barreiras físicas e

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

departamentais de organizações funcionais são constrangimentos para o fluxo natural que a gestão por processos exige.

Sistema de recursos humanos – Os modelos de carreira e os sistemas de compensação deverão ser adequados. Colaboradores deste género de entidades devem ser reconhecidos pela sua autonomia e responsabilidade, tanto economicamente como em termos de estatuto.

Sistemas de gestão – O planeamento, a orçamentação e o departamento financeiro das organizações devem estar focados em torno dos processos. Este tipo de gestão apresenta ainda em termos contabilísticos a vantagem de se poder analisar o custo baseado nas diversas atividades.

5.2 Fluxogramas de processo, *service blueprint* e *poka-yokes*

Por detrás de um processo de conceção de um produto ou de prestação de um serviço, existirá sempre uma sequência de procedimentos a levar a cabo para a consecução dos mesmos.

A esse processo ou método sequencial atribuiu-se, de forma genérica, o nome de fluxograma de processo, o qual segundo Schemenner (1999), poderá ser descrito como sendo uma descrição sequencial, na qual são destacadas as diferentes fases operacionais, a ordem como são feitas e ainda quais atividades poderão ser desenvolvidas em paralelo.

A cada tipo de atividade, seja ela de ação, inspeção, transporte ou espera, está normalmente associada uma linguagem simbólica, como sugere a imagem 16.







SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Análise ou operação		Execução ou inspeção
	Transporte		Permanência temporária ou passagem
	Armazenagem definitiva		Demora ou atraso
			Armazenagem provisória

Imagem 16: Simbologia normalmente utilizada em fluxogramas.

Juran (1992), apresenta as seguintes vantagens decorrentes da criação dos fluxogramas de processo:

- Permitem uma melhor compreensão do processo a nível global, por parte de cada componente de cada equipa;
- Tornam mais fácil a explicação do processo a agentes exteriores ao mesmo;
- Identificam agentes, principalmente clientes, vitais para o processo, mas anteriormente negligenciados;
- São um meio para identificar oportunidades de melhoria nos processos, de modo a torná-los mais eficazes e eficientes;
- Facilitam a fixação de limites e objetivos.

Como já abordado, os serviços podem também ser classificados consoante o nível de contacto existente com o consumidor final, daí que as operações de *front office* – as partes do processo observadas pelo cliente - e as operações de *back office* – as partes invisíveis para o cliente – confirmam aos diagramas de serviço, uma característica distintiva dos simples fluxogramas produtivos, ou seja, uma “linha de visibilidade”.

Shostack (1984) desenvolveu uma técnica denominada de *service blueprint*, com o intuito de criar fluxogramas adaptados ao setor dos serviços, nos quais, a acima referida “linha de visibilidade” ou fase de interação com o cliente final, era representada e tomada em linha de conta.

Greasley (2006), descreve esta técnica, como sendo um dispositivo documentativo de todos os processos a adotar e a evitar durante a interação entre o agente prestador do serviço e o cliente.

Shroeder (2008), afirma que o objetivo de aplicação do *service blueprint*, é demonstrar a forma como o cliente e o prestador do serviço interagem em cada etapa desse mesmo processo de prestação de serviço, devendo-se em cada etapa efetuar as perguntas básicas: O quê? Quem? Onde? Quando? Como?

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS



Imagem 17: Exemplo de aplicação do *service blueprint* a um restaurante.

Em termos de qualidade, o facto de esta separação ser considerada e respeitada, pode representar enormes ganhos e impedir que erros decorrentes de atividades de *back office*, não sejam percecionadas pelo cliente em *front office*.

Esta divisão veio permitir com que possam ser aplicadas técnicas como os *poka-yoke*. O termo *poka-yoke*, com origem na escola de gestão nipónica da *Toyota Motors Company*, não é mais do que um conjunto de ações implementadas em *back-office* com o objetivo de evitar erros na conceção de um produto ou serviço, prevenindo essencialmente o erro humano. (Vidor, 2010).

Estas técnicas, além de permitirem reduzir as hipóteses de falha, têm também como objetivo simplificar todo o processo de gestão, suprimindo e relegando para um nível mínimo, por exemplo, burocracia e eliminar desperdícios. (Pinto, 2010)

5.3 Melhoria dos processos em serviços

Nem todas as organizações possuem a mesma capacidade autocrítica, logo, as otimizações que decorrem no seio das mesmas dependem muito da sensibilidade e conhecimento que os seus gestores possuem da cadeia produtiva. Quem é responsável pelo planeamento, raramente tem um conhecimento aprofundado acerca do processo de conceção ou prestação de serviço, logo, nada melhor que recorrer a uma sinergia entre planeadores e operadores para uma otimização interna sustentada e mais realista.

“Os membros de uma equipa vencedora lutam contra os seus concorrentes. Os membros de uma equipa perdedora lutam entre si” – Juran (1992, p.290)

Trabalhar em equipa e garantir a existência de recursos físicos e tecnológicos é então a chave para o processo interno de otimização, contemplando as fases de revisão do projeto e planeamento conjunto.

Seja qual for o serviço prestado, uma revisão do seu projeto de conceção, tendo em vista a sua melhoria, deverá sempre envolver as seguintes fases (Juran, 1992):

- Identificação das áreas que serão afetadas;
- Criação de uma equipa de revisão do projeto que inclua membros das diversas áreas;
- Revisões em equipa efetuadas nos diversos estágios de planeamento;
- Prevenção de futuros problemas;

As decisões passarão sempre pelo responsável do projeto, servindo os outros membros para fornecer todas as informações necessárias. Este planeamento conjunto contribui sobremaneira para uma comunicação eficaz e uma participação total dos membros integrantes desse mesmo conjunto.

Roldão e Ribeiro (2007), acrescentam que, tendo em vista a melhoria operacional do processo de prestação de serviços, é possível efetuar uma série de atividades de gestão capazes de o conseguir – separação das fases do processo; redução do contacto do cliente; melhoria do contacto do cliente e automatização.

5.4 Flexibilidade

Thompson *et al.* (2007) afirma que a abordagem que as empresas fazem ao mercado depende da maneira como elas se ajustam às contingências e ambiente setorial, um pouco à imagem da teoria Darwinista associada aos seres vivos. Apenas os mais fortes e aqueles que melhor se adaptem ao meio envolvente, sobreviverão.

Roldão e Ribeiro (2007) definem flexibilidade, no âmbito industrial e dos serviços, como sendo a capacidade de adaptação e mudança em tempo e variedade aplicada a diferentes situações e objetivos, que pode aumentar enormemente os graus de liberdade inerentes às opções estratégicas e operacionais da empresa nas suas várias vertentes, nomeadamente, força de trabalho, produto e sistemas de produção.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

Segundo os mesmos autores, existem agentes que contribuem direta e indiretamente para o grau de flexibilidade existente numa organização.

- **Determinantes globais vitais à flexibilidade** – conhecimento e processo de gestão;
- **Determinantes de enquadramento de flexibilidade** – forma de organização e sistema de informação;
- **Determinantes diretos de flexibilidade** – força de trabalho, produto, sistema de produção.

A flexibilidade das organizações é colocada à prova a todo momento no setor dos serviços. Clientes diferentes exigem meios e formas de tratamento igualmente distintos e atender às necessidades de todos eles, é sem dúvida um desafio que as organizações de serviços têm de conseguir superar. Tal situação só é conseguida com uma enorme capacidade de adaptação por parte dos seus colaboradores – flexibilidade.

Sheffi e Rice (2005) enumeram em complemento ao já abordado, alguns fatores, a partir dos quais a flexibilidade pode ser originada ou fomentada. Para os autores, a capacidade de ultrapassar falhas provenientes do sistema de abastecimento, ou seja dos fornecedores, é essencial, logo é aconselhável manter mais do que um fornecedor de cada material e exigir aos mesmos um nível de flexibilidade mínimo. A padronização de processos e a sua simplificação, contribui também para a fomentação da flexibilidade, pois processos simples poderão ser executados mais facilmente por diferentes pessoas e em diferentes locais. Entre outros fatores, aparece a própria cultura organizacional da empresa, a qual baseando-se em valores como espírito de equipa e multidisciplinariedade dos seus colaboradores, constitui pedra basilar para uma organização extremamente flexível.

5.4.1 Flexibilidade operacional

Se durante muitos anos, no caso das organizações de produção de objetos em série, os princípios tayloristas vigoravam e serviam as pretensões da altura, atualmente, com o nível de competitividade verificado no mercado global, até essas mesmas empresas tiveram de incorporar nos seus processos, métodos flexíveis, principalmente conseguidos com recurso a automatizações flexíveis. A flexibilidade operacional está também relacionada com a capacidade de adaptação e mudança de local de toda a tecnologia e inclusivamente das infraestruturas. É esta capacidade que confere às organizações de serviços a possibilidade de, por exemplo, prestarem serviços ao domicílio.

5.4.2 Flexibilidade organizacional

É importante ressaltar que por mais flexível que seja a tecnologia incorporada nas organizações, uma flexibilidade realmente sustentada e em consonância com os parâmetros de qualidade exigidos, apenas é conseguido numa compatibilização com os recursos humanos. Os recursos humanos, no panorama dos serviços, representam a maior fonte de flexibilidade.

5.5 A gestão de *stocks* ou de inventário

A gestão de *stocks* não é exclusiva das organizações que concebem produtos e mesmo que os serviços não possam ser armazenados, o processo que leva à sua prestação implica que, em cada etapa do mesmo, sejam utilizados os mais variados produtos, estejamos a falar de cabeleireiros, dentistas, oficinas, etc.

Gerir *stocks* e antes disso criar *stock*, é essencial na medida em que é essa atividade que permite efetuar um planeamento e uma programação das operações de modo a precaver atrasos dos fornecedores, manter um fluxo de trabalho contínuo e contribuir para uma flexibilidade superior, além de que constituir *stock* de um determinado produto origina, na maior parte das vezes, elevados descontos aquando da sua compra em quantidades consideráveis, ao invés da compra em pequenos lotes.

Roldão e Ribeiro (2007), resumem então os 3 objetivos genéricos da criação de *stocks*:

- Aumentar a segurança criando defesas contra as variações na procura. Garantir serviço ao cliente;
- Manter interdependência entre operações e criar flexibilidade;
- Criar seguranças contra atrasos na entrega por parte dos fornecedores.

Os mesmos autores referem que existem custos inerentes a esta atividade, e que é da responsabilidade dos seus gestores a utilização de métodos e técnicas capazes de modo a que esses mesmos custos e eventuais ruturas sejam minimizados e evitadas, respetivamente.

Em termos de custos, Stevenson (2009) realça de forma estimada que a maior parte das empresas de serviços têm aproximadamente cerca de 30 % dos seus ativos atuais e 90 % do seu capital investido em inventário. A partir desta análise, se bem que estimada e provavelmente algo majorada, percebe-se também a grande percentagem e o peso que esta componente essencial ao nível dos processos possui.

5.5.1 Análise de Pareto ou análise ABC

Qualquer gestor ou até mesmo funcionário de uma organização terá plena noção de quais os artigos mais importantes e com mais solicitação para a atividade da empresa. Torna-se então evidente que ruturas de existências desses artigos, colocarão de imediato em causa a atividade da organização, logo a sua gestão terá de ser muito mais criteriosa e com margens de segurança adequadas, pois além da atividade da empresa correr o risco de parar, a não garantia de serviço ao cliente, é algo ainda mais grave e com sérias consequências ao nível da imagem e reputação.

A referida importância tanto poderá ser demonstrada em quantidade como em qualidade. Poucos produtos com um valor elevado, representarão em muitos casos, uma importância superior a muitos produtos cujo seu valor unitário seja reduzido.

É neste contexto que aparece o conceito da análise ABC, que teve em Vilfredo Pareto (1848- 1923), um sociólogo, economista e filósofo italiano, a sua origem. Pareto, V., durante um dos seus estudos acerca da distribuição de riquezas em Milão, concluiu que 20 % das pessoas controlavam 80% da riqueza, daí que essa mesma análise apareça na literatura muitas vezes com essa designação.

A metodologia em causa apresenta-se com um amplo espectro de aplicação e globalmente utilizada ao nível da gestão de *stocks* – Análise de Pareto ou regra dos 80-20.

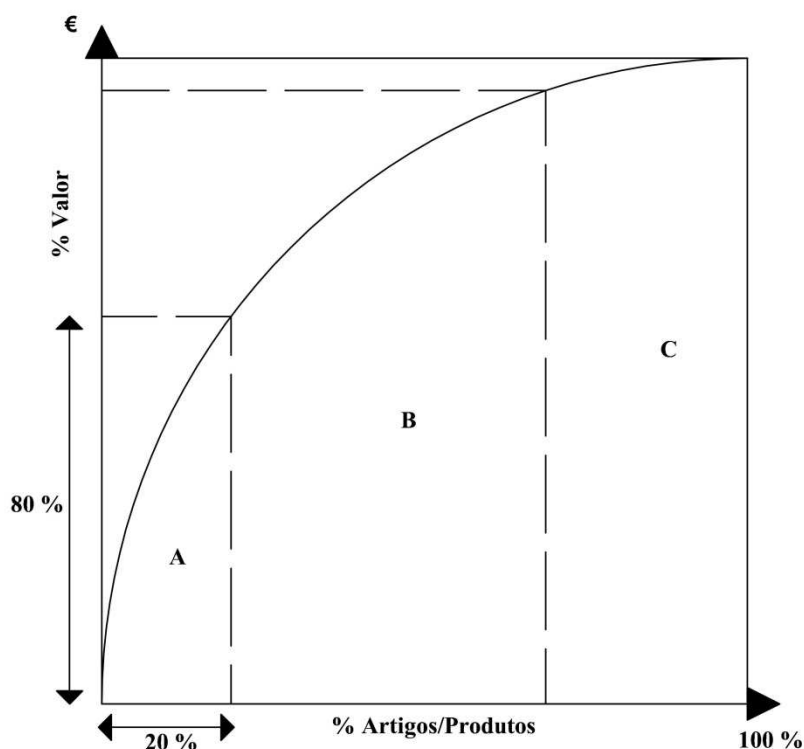


Imagem 18: Representação gráfica da Análise de Pareto ou regra dos 80-20.

Esta metodologia consiste em classificar decrescentemente, em termos de valor, seja ele qualitativo ou quantitativo os diferentes produtos, originando-se 3 classes: A, B e C.

Resumidamente, e segundo Crespo de Carvalho (2004) esta análise, tem o seguinte significado:

- **Classe A** - representa de uma forma genérica, que 20% dos artigos em quantidade, representam 80% da totalidade do valor de existências. É portanto a esta classe que a gestão de *stocks* dever ser mais cuidadosamente aplicada. Como será apresentado de seguida, a esta classe normalmente é aconselhada a aplicação do modelo da revisão contínua.
- **Classe B** – 30 % dos produtos representam 15 % da totalidade de existências em termos de valor. Aconselha-se a aplicação do modelo da revisão periódica.
- **Classe C** – 50 % dos produtos representam cerca de 5% em termos de valor. À semelhança da classe B, para esta classe também se aconselha a aplicação do modelo da revisão periódica.

Relacionados com a gestão de *stocks*, existem ainda alguns termos/rácios cujo significado é importante conhecer, com o intuito de perceber de que modo a gestão do

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

inventário se desenvolve, pois o inventário de uma empresa contribui em larga escala para o seu desempenho financeiro.

Segundo Chase *et al.* (2006), o rácio com maior importância é o índice de rotação de *stocks*, que consiste em relacionar o volume de vendas anuais de um determinado artigo, com o valor médio de existências em posse. Majorar este índice é sem dúvida o objetivo de qualquer gestor, e tal pode ser conseguido por um aumento nas vendas ou por uma diminuição das existências em inventário, contudo, esta última opção poderia afetar gravemente o nível de serviço prestado.

$$\text{Rotação de Stock} = \frac{\text{Vendas anuais}}{\text{Valor médio em posse}} \quad [\text{Equação 1}]$$

5.5.2 Modelos clássicos da gestão de *stocks*

O modo como a gestão de inventários é realizada varia de organização para organização e da forma como os seus gestores optam por efetuá-la, contribuindo para isso fatores de ordem económica, sazonal, de procura, entre outros.

Os modelos clássicos da gestão de inventários são usados para precaver falhas e garantir sempre serviço ao cliente.

Repor *stocks* implica efetuar encomendas e essas encomendas poderão ser fixas em termos de quantidade ou em termos temporais.

Greasley (2009), refere-se a estas duas situações distintas da forma como é apresentado nas secções **5.5.3** e **5.5.4**.

5.5.3 Sistemas de encomendas de quantidade fixa e período variável

5.5.3.1 Modelo da revisão contínua

Neste sistema a quantidade económica de encomenda é sempre a mesma, ou seja, é fixa em termos quantitativos, para cada vez que se efetue uma encomenda. Contudo, o espaço temporal que dista entre cada uma, varia de acordo com a taxa de utilização do material em questão.

5.5.3.2 Modelo do ponto de reabastecimento – Ponto R

Este pressuposto introduz o modelo do ponto de reabastecimento (Ponto R), cuja função passa por estabelecer um limite mínimo de *stock*, que quando atingido, gera automaticamente uma ordem de encomenda nas quantidades (Q) previamente estabelecidas e fixas.

A quantidade encomendada também deve incluir uma margem de segurança de modo a compensar o tempo (L) entre a altura em que a encomenda é efetuada e a data em que a mesma é efetivamente entregue, para que não ocorram ruturas nesse mesmo período.

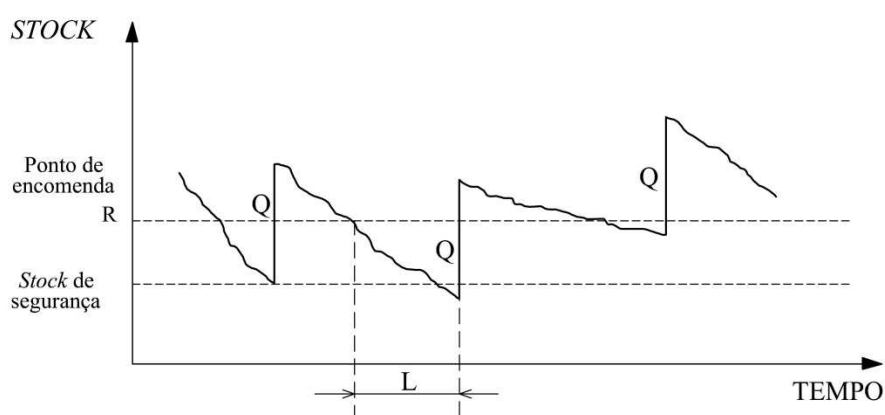


Imagem 19: Exemplo de aplicação do modelo de ponto de reabastecimento.
(PRONACI, 2002)

5.5.3.3 Modelo da quantidade económica de encomenda

Este modelo consiste em fixar um valor em termos quantitativos de itens a encomendar de cada vez. Os dois grandes objetivos deste modelo são os de reduzir os custos de posse anuais e os próprios custos de encomenda.

É um modelo um pouco limitado, idílico e pouco compatível com um mercado cada vez mais complexo e dinâmico, como inclusivamente afirmam Brown, Lamming, Bessant e Jones (2005), já que assenta em alguns pressupostos pouco realistas, tais como:

- A procura é estável e constante;
- O tempo de entrega não varia;
- A relação entre o custo de posse e o número de artigos é linear;

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

- O custo unitário de cada artigo não varia conforme o tamanho de encomenda.

Quanto ao valor da quantidade económica de encomenda (Q_{ee}), a mesma, segundo Pinto (2010), resulta do equilíbrio entre os custos de posse e de encomenda, sendo dada por:

$$Q_{ee} = \sqrt{\frac{2 \times A \times S}{I \times C}} \quad \text{[Equação 2]}$$

Em que:

A = Consumo anual de determinada existência

S = Custo de cada encomenda

I = Taxa de custo de posse

C = Custo unitário de cada existência

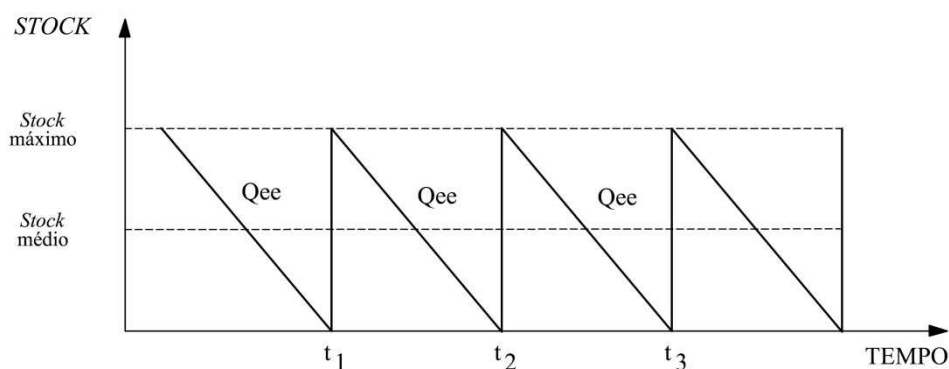


Imagem 20: Exemplo de aplicação do modelo da quantidade económica. (PRONACI, 2002).

5.5.4 Sistema de encomendas de quantidade variável e períodos fixos

5.5.4.1 Modelo da revisão periódica

Em contraponto ao modelo previamente apresentado, este sistema de gestão consiste em elaborar ordens de encomenda variáveis (Q_1 ; Q_2 ; Q_3) em termos de quantidade, mas fixas em termos de períodos temporais.

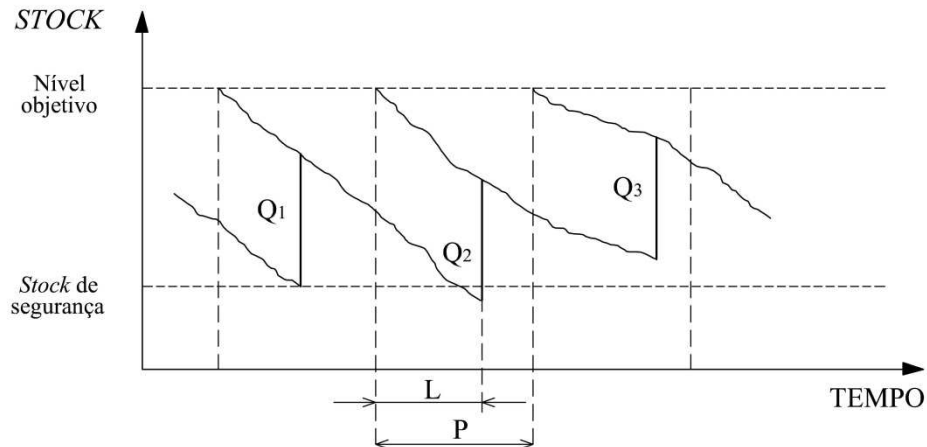


Imagem 21: Exemplo de aplicação do modelo de revisão periódica. (PRONACI, 2002)

L – Prazo de armazenagem; P – Período de revisão

A principal característica deste modelo é o facto de apenas ser necessária uma análise periódica em torno do nível de inventário de modo a estipular a quantidade a encomendar.

Este modelo depende da maneira como se assume o padrão da procura e da entrega das encomendas, ou seja, se são fixas ou variáveis.

Roldão e Ribeiro (2007) criticam este modelo pelo facto de ser pouco flexível e gerador de *stocks* de segurança superiores, sendo apenas vantajoso em situações de agrupamento de produtos, ou quando exista a necessidade de colocar as encomendas em datas específicas.

5.6 Planeamento da capacidade

A definição de capacidade de um ser humano, de uma máquina, de um sistema ou de uma organização, converge sempre para algo como sendo a sua aptidão para desenvolver uma ou várias atividades, dentro das suas competências e tendo em conta todos os fatores intrínsecos e extrínsecos, devendo-se ter também noção que a mesma é finita e variável, o que torna a sua medição e gestão uma tarefa algo complicada.

A capacidade pode-se apresentar sobre diversas formas, tais como espaço de armazenamento, competências dos funcionários, número de equipamentos, infraestruturas, transportes, etc.

Stevenson (2007) afirma que as decisões relativas ao grau de capacidade instalada, são de natureza estratégica, revelando-se críticas para o sucesso ou insucesso das organizações,

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

pois afetam toda a sua envolvente, interna ou externa. O autor apresenta as seguintes variáveis que poderão ser potencialmente afetados:

- Impacto sobre a capacidade da organização em lidar com as procuras futuras dos seus produtos ou serviços;
- Os custos operacionais;
- Impacto sobre a competitividade;
- O grau de capacidade instalada, facilita ou dificulta o processo de gestão;
- Com o aumento da globalização, a complexidade das decisões sobre a capacidade instalada aumentou;
- São cada vez mais necessários planos bem elaborados de forma a prever o verdadeiro impacto económico-financeiro das decisões tomadas.

Em termos de variáveis de medição da capacidade de uma organização, Greasley (2009), apresenta o seguinte quadro exemplificativo:

Tipo de atividade	Variáveis de entrada	Variáveis de saída
Hospitalar	Camas disponíveis	Pacientes tratados
Companhias aéreas	Assentos disponíveis	Passageiros transportados
Manufatura	Equipamento disponível	Bens entregues
Restauração	Mesas e lugares disponíveis	Refeições servidas

Quadro 7: Exemplos de variáveis mensuráveis de entrada e de saída. (Greasley, 2009).

5.6.1 Carga

Definida capacidade, importa também definir o conceito de carga. Se capacidade está relacionada com as aptidões de um determinado sistema, a carga é aquilo que é exigido ou pedido ao sistema. Está então claro que, para que os processos naturais, fabris ou de prestação de serviços, fluam normalmente, a capacidade deverá ser sempre maior ou igual que a carga.

Pinto (2010), define a diferença entre capacidade (C) e carga (L), como ATP (*Available to promise*) – “viabilidade para prometer” ou ocupação, e diz que essa diferença deve ser sempre positiva de modo a que os compromissos com os clientes possam ser atendidos.

$$ATP = C - L$$

[Equação 3]

Além disto, o mesmo autor enumera outras consequências negativas decorrentes de um carregamento superior à capacidade, como por exemplo:

- Atraso nas entregas;
- Planeamento irrealista e não executável;
- Acumulação de *stocks*;
- Aumento de erros (defeitos na qualidade);
- Aumento do *lead time* e consequentemente maiores custos operacionais;
- Maior exposição a acidentes de trabalho ou a danificação de equipamentos.

Na indústria e nos serviços, a capacidade revela-se como um fator extremamente importante e com necessidade de ser continuamente adaptado às reais exigências que o mercado servido exige.

Na área dos serviços, onde a flutuação da procura é constante e onde as previsões acertadas são bastante mais escassas do que no caso da indústria de conceção de produtos, obter uma capacidade estritamente compatibilizada com a carga, é uma tarefa quase impossível, dadas as características subjacentes ao conceito de serviços.

Roldão e Ribeiro (2007), citando Silva (1991), referem que a possibilidade de produzir mais com os meios de produção disponíveis pressupõe, à partida, a existência de excesso de capacidade, sugerindo uma variada catalogação de causas, desde as economias de escala aos défices de procura, passando pelas produções sazonais e pela inadequação tecnológica.

Ainda relativamente à existência de um excesso de capacidade instalada, os autores advertem, ser uma situação que nem sempre é necessariamente prejudicial, desde que a organização não coloque em causa a sua saúde económico-financeira. Essas vantagens decorrentes do excesso de capacidade, poderão ser:

- Barreiras à concorrência;
- Disponibilidade e prontidão para o serviço, em qualquer altura;
- Satisfação integral das fases dos picos de procura.

A questão da capacidade, principalmente em serviços em que o contacto seja mais intenso, impõe normalmente que trabalhe com uma capacidade fixa e próxima do seu valor máximo. Esta situação poderá acarretar custos acrescidos para a empresa, de modo a não se perderem clientes.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

Para serviços em que o contacto seja mais reduzido, muitos autores defendem que a utilização da capacidade, com base na procura média, é uma das soluções. Esta situação poderá realmente reduzir custos e para algumas entidades ser mesmo a melhor solução, mas no panorama atual, cada entidade deverá decidir se pretende sobreviver ou então singrar e ser líder de mercado, aproveitando os momentos em que se verifique um excesso de capacidade para desenvolver e otimizar novos produtos ou métodos de conceber os seus serviços.

Para o estudo, medição e planeamento da capacidade operativa de uma organização, existem alguns conceitos pertinentes de definição, tais como:

Capacidade de projeto – A capacidade teórica característica de um determinado processo.

Capacidade efetiva – A capacidade resultante, depois de contempladas perdas previamente planeadas, tais como o tempo gasto em manutenção e formação.

Capacidade real – A capacidade resultante, depois de contemplados tanto os fatores planeados como os não planeados, como por exemplo avarias dos equipamentos e absentismo.

Taxa de utilização da capacidade – Razão entre o tempo que um determinado processo efetivamente despende, em comparação com o previsto na fase de projeto.

Taxa de eficiência – Razão entre o tempo que um processo realmente despende e a sua capacidade efetiva.

Voltando ao problema de compatibilizar a procura com a capacidade operativa, existem algumas estratégias possíveis de adotar pelas organizações com o intuito de minorar os efeitos adversos de uma procura instável e pouco previsível.

Greasley (2009), afirma que o **nivelamento da capacidade (5.6.1.1)**, **adaptação à procura (5.6.1.2)** e **a sua própria gestão (5.6.1.3)**, são as três frentes básicas, sobre as quais se deverá atuar.

5.6.1.1 Nivelamento da capacidade

Em termos industriais, o nivelamento da capacidade é efetuado considerando a procura média e tomando-a como um valor fixo. Todos os desvios face a esse valor são colmatados pelo inventário. Esta estratégia tem a grande desvantagem de ser pouco viável para processos

de conceção de produtos de perecibilidade elevada, além de que são originados maiores custos, derivados de excesso de inventário.

Os serviços, não podendo ser armazenados, normalmente levam a que as organizações da sua prestação mantenham sempre a sua capacidade em níveis elevados, de forma a garantir sempre um nível de serviço mínimo (menos filas de espera ou até a sua inexistência). Esta situação vai introduzir mais custos para a organização, mas em muitos casos pode revelar-se compensatório, tais são os efeitos diretos e indiretos de se perderem vendas e clientes. Contudo, em alturas de excesso de capacidade, a mesma pode ser utilizada para operações de manutenção, promoção dos serviços, formação, atividades de higienização e limpeza e preparação das atividades básicas que irão ser necessárias para a prestação dos seus serviços, aproveitando assim para conferir uma maior velocidade no processo de entrega.

5.6.1.2 Adaptação à procura

Nos serviços, de forma a haver uma maior compatibilização entre a procura e a oferta, o autor indica algumas estratégias possíveis de aplicar e economicamente viáveis:

- Utilização de turnos;
- Colaboradores em *part-time*;
- Subcontratação;
- Colaboradores com aptidões para desenvolverem mais que um tipo de atividade;
- Sistema de *self-service*.

5.6.1.3 Gestão da procura

As estratégias de gestão da procura, passam normalmente por utilizar promoções, descontos entre outros sistemas de *marketing* de forma a fazer face à sazonalidade da procura. Um exemplo bem evidente desta estratégia é o das companhias aéreas, as quais normalmente oferecem melhores preços, quanto mais antecipadamente são adquiridas as passagens pelos seus clientes. Na área do turismo e da hotelaria, a diminuição dos preços em épocas baixas, é também exemplo disso.

Algumas estratégias genéricas, normalmente utilizadas para gerir a procura, são então:

- Variação dos preços;
- Publicidade e *marketing* em alturas de menor procura;

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

- Oferta de produtos alternativos – exemplo das casas de bricolage e jardim que aproveitam os meses de inverno, em que a atividade diminui, para vender produtos alusivos ao Natal.
- Períodos de utilização fixos – redes de transporte, em que os clientes se têm de adaptar aos horários;
- Sistema de marcação – consultas médicas, reparações mecânicas, entre outras atividades, ou seja, para que a entidade tenha hipótese de controlar a melhor altura, de forma a manter o nível de serviço desejado;
- Utilização de incentivos de ordem económica – caso das operadoras telefónicas e das redes elétricas, que oferecem melhores tarifários nos períodos de menor utilização.

5.7 Planeamento agregado

Ao contrário das organizações que se dedicam à conceção de produtos, a previsibilidade, pelo menos a médio/longo prazo, é um termo cuja utilização é pouco comum em empresas de serviços.

O conceito de planeamento agregado está indissociavelmente ligado a previsões, tratando-se de uma ferramenta de gestão que agrega todas os departamentos da empresa (*Marketing*; Pessoal; Financeiro; Produtivo) com o intuito de criar planos temporais e assim orientar todos os processos durante o período para o qual foi elaborado, precavendo, na medida do possível, quaisquer flutuações de procura, alocar corretamente e o mais racionalmente possível a mão-de-obra ou força de trabalho e os recursos, além de claro, cumprir prazos de entrega.

Roldão e Ribeiro (2007), apontam para alguns pressupostos que devem ser seguidos de modo a cumprir esses objetivos, tais como:

- Tratar apenas “grandes números” e dados “agregados”;
- Subdividir o horizonte temporal em grandes intervalos. Mês, trimestre, semestre, etc.
- Ter em conta a natureza dos produtos (armazenáveis ou não e a sua perecibilidade);
- Fazer revisões periódicas, mas pouco frequentes.

Ao longo dos anos têm sido desenvolvidas e aperfeiçoadas diversas estratégias base para a utilização do planeamento agregado, sejam elas de adaptação à procura, nivelamento da

força de trabalho pela procura média, nivelamento da força de trabalho com recurso à subcontratação ou a horas extras e nivelamento com criação de turnos, tal como já abordado na secção 5.6, dedicada à análise do conceito de capacidade.

5.7.1 Planeamento agregado nos serviços

Centrando agora a atenção no caso dos serviços e sendo ponto assente que a previsão da procura é deveras mais complicada, é evidente que quanto mais flexíveis forem os processos e mais qualificada for a mão-de-obra, mais viável é a transposição do planeamento agregado para esta indústria.

Para o caso dos serviços Dilworth (1996) aponta 5 estratégias base para gerir a procura e assim compatibilizar o melhor possível a procura com a oferta, uniformizando esta última, tais como:

- Manter uma oferta fixa, como são exemplo as companhias aéreas em que o consumidor é que se tem de adaptar a horários.
- Sistema por marcação, evitando-se picos de procura e consequentemente elevados tempos de espera para os clientes.
- Entrega posterior, ou seja, clientes atendidos conforme ordem de chegada (cabeleireiros) – lógica FIFO – *First in First Out*.
- Atrasar pedidos/encomendas até que a capacidade esteja disponível para uniformizar a carga.
- Fornecer incentivos económicos para lidar com picos de carga, sendo esta uma forma de rentabilizar a elevada capacidade que muitas organizações de serviços têm instalada, como por exemplo descontos em horários noturnos na energia e nas telecomunicações, ou então utilizar poucos recursos mas tirar o máximo rendimento deles com bonificações por objetivos.

Em paralelo com estas estratégias, a ação do *marketing* é também essencial de modo a fomentar a procura.

O mesmo autor em conjunto com Johnston *et al.* (2005) sugere que as empresas de serviços devem também adotar as seguintes estratégias para lidar com a pouca previsibilidade da procura:

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

- **Mão-de-obra flexível** – flexibilidade em termos de contratação e dispensa em função da procura.
- **O cliente escolhe o nível de serviço** – O cliente sabe *à priori* das condições impostas e responsabiliza-se pela sua opção. Exemplos desta estratégia são as várias alternativas que os serviços de correios oferecem, desde o correio azul, ao normal, passando pelo verde, todos eles com preços e características diferentes.
- **Capacidade extra ou subcontratação** – Os serviços de hotelaria e restauração são os maiores utilizadores desta estratégia, de modo a fazer face aos picos de carga. Como o nível de especificidade das funções a desempenhar é relativamente baixo, é uma estratégia bastante viável para esta indústria.
- **Pessoal qualificado variável** – Esta é uma situação bastante complicada de gerir por parte das organizações, dada a valia dos recursos humanos com esta capacidade, mas também a preocupação em rentabilizá-los ao máximo. Em hospitais, esta é uma estratégia de utilização primordial.
- **Self-service** - Este método consiste em levar o cliente a satisfazer as suas próprias necessidades, como por exemplo nas bombas de abastecimento de combustível.

Estas estratégias revelam-se muito úteis para a elaboração do planeamento agregado, podendo no final resultar em evidentes ganhos tanto para as empresas como para os clientes.

Uma grande diferença a ter em conta no caso dos serviços será, inevitavelmente, o horizonte temporal. Nos serviços a previsão é algo muito complicado de se fazer, e prever a médio/longo prazo, dificulta ainda mais ou inviabiliza por completa essa tentativa, daí que a primeira preocupação da equipa responsável por esse planeamento, seja a de elaborar planos de muito curto prazo, não diários, mas praticamente semanais.

A partir daqui muitas das estratégias adotadas em processos de manufatura, começam-se a revelar surreais, pois não é imaginável que se recorra a uma estratégia do género da adaptação à procura, pois isso seria um constante desperdício de tempo, dinheiro em formação e *know-how*. Como é óbvio todas estas considerações variam consoante o grau de qualificação, conhecimento e experiência que cada entidade prestadora de serviços necessite nos seus quadros.

5.8 Localização e *layout* em serviços

Layout representa o arranjo físico de uma determinada organização ou secção e, consoante a atividade desenvolvida, deverá haver uma correta adequação entre a atividade e o arranjo que mais a rentabilize.

Pinto (2010) define *layout* como sendo uma configuração espacial ou a distribuição dos recursos pelo disponível, à qual deverá ser dada particular atenção ao fluxo de pessoas, materiais e informação através do sistema de operações.

Benefícios de um bom <i>layout</i>	Desvantagens de um mau <i>layout</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Minimiza custos de transporte e movimentação; • Correta utilização dos espaços; • Utilização dos recursos humanos de forma eficiente; • Eliminação de estrangulamentos – <i>bottlenecks</i>; • Melhora a comunicação; • Reduz tempos de processo e de serviço; • Elimina movimentos desnecessários; • Facilita a movimentação de recursos e cargas; • Incorpora medidas de segurança e HST; • Promove a qualidade de produtos e serviços; • Facilita as operações de Manutenção; • Facilita o controlo visual das operações; • Garante a flexibilidade do sistema de produção. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevados custos de posse e de movimentação; • Maiores tempos de ciclo; • Elevados <i>stocks</i> intermédios; • Pior qualidade; • Danos nos artigos e produtos; • Problemas de segurança e na moral dos colaboradores; • Baixa utilização de espaços e equipamentos; • Zonas congestionadas e outras não utilizadas.

Quadro 8: Exemplos de consequências negativas e positivas do *layout* no desempenho das organizações. (Pinto, 2010)

Torna-se então evidente que, consoante o grau de contacto como cliente, a entidade prestadora de serviços deve adotar um arranjo físico que promova esse mesmo maior ou menor contacto.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

Roldão e Ribeiro (2007) sugerem que organizações de serviços com um elevado grau de contacto com o cliente, deverão optar, em termos de localização das instalações, por uma proximidade ao cliente e em termos do tipo de instalações, essas deverão ser do maior conforto e agrado para o mesmo. Para entidades em que o contacto seja diminuto, a localização deverá privilegiar a redução e a funcionalidade, enquanto em termos de tipo de instalação, esta deverá primar pela eficiência.

Chase *et al.* (2007), no caso dos serviços prestados com contacto direto com os clientes, indicam os seguintes tópicos a seguir para um *layout* bem conseguido:

- Fluxo do serviço facilmente compreendido;
- Instalações de espera adequadas;
- Facilidade de comunicação com os clientes;
- Pontos de entrada e saída espaços, com capacidades de controlo adequadas;
- Departamentos e processos dispostos de forma a que os clientes possam observar apenas o desejável;
- Equilíbrio entre as áreas de espera e de prestação do serviço;
- Número mínimo de tráfego e de movimentação de materiais;
- Ausência de desordem;
- Elevado número de vendas por metro quadrado de instalação.

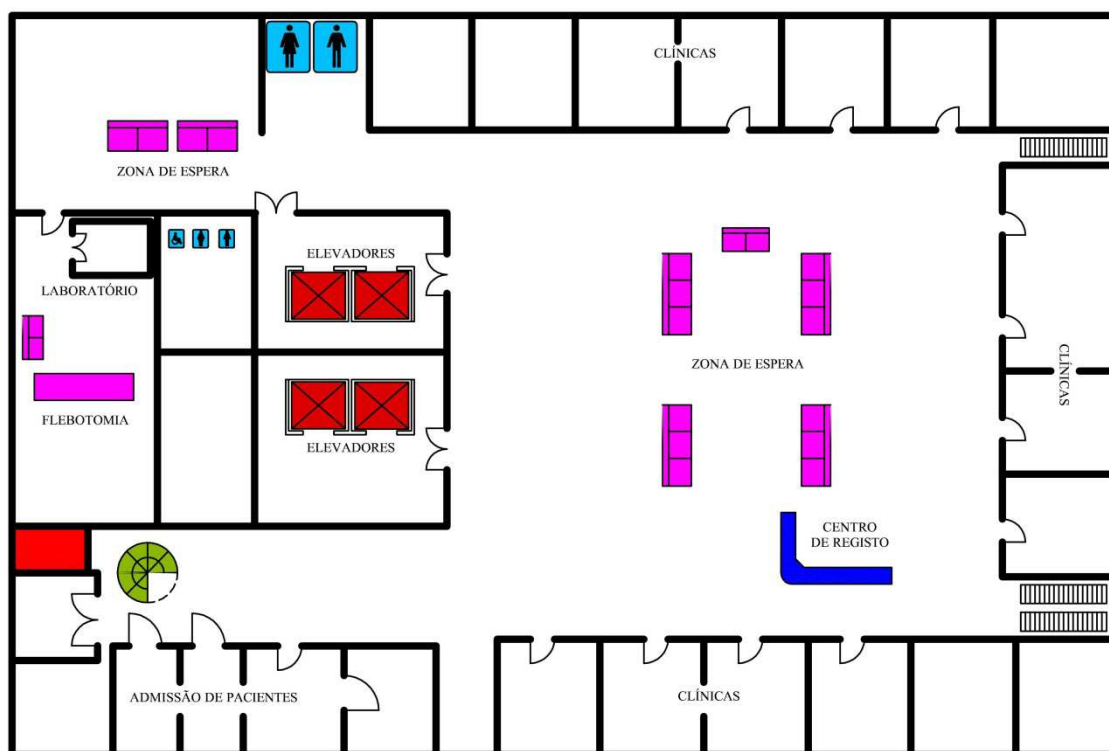


Imagem 22: Exemplo de *layout* hospitalar. (Kedahmedical, 2014)

5.8.1 Caracterização dos diferentes tipos de *layout*

Limitações relacionadas com a falta de espaço, restrições em termos de posições fixas de determinados colaboradores/postos de trabalho e contingências relacionadas com planos de segurança, evacuação e afins, deverão ser também analisadas na fase de conceção de um *layout*.

Existem diferentes tipos de *layout* padrão, cada um possuidor de vantagens e desvantagens características, e conseqüentemente mais ou menos adequado a cada tipo de atividade, organização e departamento, pois não é incomum verificar-se a existência de vários tipos de *layout* dentro da mesma organização, até porque não existe um *layout* “perfeito”, existem sim arranjos físicos mais adequados para determinados momentos e ocasiões do que outros.

Os quatro tipos padrão de *layout*, citados de um modo generalizado pelos mais diversos autores, são: por produto ou em linha, por processo ou funcional, celular e posição fixa.

Tipo de <i>Layout</i>	Características gerais	Principais vantagens	Principais Desvantagens
Por produto ou em linha	Equipamento específico interligado por sistemas de transporte e/ou transferência de materiais; Adequado para o fabrico de produtos em grandes quantidades (produções em série).	Simplicidade na gestão por processos; Baixos custos unitários; Reduzidos tempos não-produtivos.	Reduzida flexibilidade; Elevado custo inicial; Elevados custos de operação e de manutenção.
Por processo ou funcional	Equipamento organizado em secções homogéneas ou funcionais; Cada secção executa funções específicas; Os materiais e produtos viajam de secção em secção até estarem concluídos; Adequado para processos que sigam	Flexibilidade; Possibilidade de ajuste a vários volumes de fabrico.	Complexidade na gestão e coordenação dos meios necessários; Predominância de tempos não produtivos; Maiores custos unitários.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

	a estratégia de fabrico por encomenda; Facilidade no design e na implementação do layout.		
Celular	Unidades autónomas (células) de trabalho; A atribuição de ordens ou encomendas é feita por célula; Facilidade na gestão e coordenação das células.	Flexibilidade; Possibilidade de ajuste a vários volumes de fabrico; Simplicidade na gestão; Redução de espaço comparado com o <i>layout</i> funcional; Redução de tempos não-produtivos; Menores erros de qualidade; Menores quantidades de <i>stock</i> ; Autonomia.	Dificuldade na formação de famílias e na criação das respetivas células; Investimentos associados à duplicação de equipamentos e outros meios para apetrechar as células; Dificuldade em acomodar novos produtos que não se “encaixem” em nenhuma das atuais famílias ou células.
Posição fixa	Associado a projetos (ex.: construção de um edifício) Os recursos são alocados e movimentados em torno do projeto.	Melhor planeamento do espaço físico; Maior flexibilidade.	Custos no transporte dos produtos e recursos; Elevado investimento em ferramentas e maquinaria.

Quadro 9: Diferentes tipos de *layout* - características, vantagens e desvantagens.
(Pinto, 2010)

A elaboração, projeto ou reformulação do *layout* de uma determinada organização, além de tentar ir ao encontro de vantagens, como as anteriormente apresentadas, pode, com um carácter mais geral e objetivo, e principalmente no que aos serviços diz respeito, procurar minimizar distâncias percorridas pelos empregados e clientes, manter a proximidade desejável entre os diversos departamentos, entre outras.

5.8.2 Métodos de análise de *layout*

A análise de um *layout* pode ser efetuada com base em métodos quantitativos e qualitativos.

Existem também atualmente alguns *softwares* capazes de desenvolver aprofundadas análises sobre *layout*, como é o caso do *Simul8*.

Courtois *et al.* (2006), apresentam alguns métodos de análise de *layout*, tais como:

- Gráfico de circulação;
- Fluxograma operatório;
- Método de Kuziack;
- Método de King;
- Método dos elos;
- Entre outros.

5.8.2.1 Métodos dos elos ou método das ligações

Em termos de análise quantitativa, e segundo Courtois *et al.* (2006), o método dos elos é seguramente o método mais conhecido para a análise e implementação de um *layout*. Os objetivos da aplicação deste método são:

- Minimizar as movimentações numa organização que opere por processos;
- Aproximar as máquinas e equipamentos que trabalham mais frequentemente em conjunto.

A partir da aplicação deste método, é gerado um quadro das intensidades de tráfego entre os diversos postos de trabalho ou equipamentos e posteriormente efetuado um levantamento de todos os fluxos de fabrico, bem como a importância relativa da movimentação entre os mesmos postos ou equipamentos.

Teixeira de Almeida (2013) apresenta a seguinte sequência de passos e definições inerentes à aplicação deste método e que posteriormente originará o respetivo quadro das intensidades de tráfego:

- Seleccionar a gama de produtos fabricados com maior impacto nos custos de transporte;
- Definir previamente unidade relevante ao processo: peso, volume ou contentor, etc.;
- **Nós:** correspondem aos diversos centros de operação;
- **Cadeia:** percurso percorrido entre dois centros de trabalho;
- **Ligação:** tráfego entre centros de trabalho.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

P.T	TO	FS1	FS2	PE1	PE2	PE3	PE4	EB
EB				x x	x	x x x	x	4 7
PE4					x x x x	x	3 6	
PE3						3 4		
PE2			x x x	x x	4 10			
PE1	x	x x	x	5 8				
FS2	x x x		3 7					
FS1	x x	2 5						
TO	3 7							

Número de cadeias: soma das verticais e horizontais preenchidas

Número de ligações: soma do número de cruzes nas casas horizontais e verticais

Imagem 23: Exemplo de aplicação do método das ligações. (Baranger e Hugel, 1994).

5.8.2.2 Relação entre atividades - Tabela relacional

Roldão e Ribeiro (2007), apresentam como exemplo para uma análise de teor qualitativa, o método de aplicação de uma tabela relacional.

Os autores referem que através da aplicação deste método é vislumbrada a intensidade de relação entre cada atividade, função ou setor, com recurso a uma codificação dos graus de importância e conveniência em termos de adjacência, bem como os motivos para tal.

Secções	1	2	3	4	5	6
1 Armazém		A2	U	U	U	I3
2 Corte			A4	U	E1	X6
3 Furação				U	E1	I3
4 Pintura					U	I3
5 Manutenção						U
6 Controlo de Qualidade						

Quadro 10: Exemplo de tabela/quadro relacional. (Roldão e Ribeiro, 2008)

Cód.	Motivo	Valor	Proximidade
1	Manutenção equipamentos	A	Absolutamente necessária
2	Utilização dos mesmos equipamentos	E	Especialmente importante
3	Ações de controlo	I	Importante
4	Supervisão	O	Proximidade normal
5	Poluição de gases	U	Sem importância
6	Vibrações	X	Indesejável

Quadro 11: Exemplo de codificação de uma tabela relacional. (Roldão e Ribeiro, 2008)

6. Conclusão – Revisão bibliográfica

Os serviços, tal como alguns produtos, têm a capacidade de contribuir diretamente para um claro aumento da qualidade de vida das sociedades. As mudanças que têm vindo a ocorrer na sociedade, indiciam uma crescente dependência das mesmas em termos de serviços prestados.

A dicotomia existente entre a prestação de serviços e a produção de bens e produtos, implica que a gestão de organizações que se dediquem a cada uma das atividades indicadas, se baseie em moldes distintos, mesmo que grande parte dos pressupostos adotados sejam comuns.

A análise estrutural, dividida numa análise externa e interna à organização, é o primeiro passo a ser efetuado, e é nesta análise que se define tudo o resto. Antes de gerir a organização internamente, há que primeiro definir criteriosamente o modelo de negócio base. Para isso é necessário um conhecimento geral da envolvente externa e das capacidades da organização – análise interna – por muitos considerada a mais relevante.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

A qualidade é talvez o tema que mais cuidado merece na gestão dos serviços, devido ao facto de apenas ser testado no preciso momento em que ocorre a prestação do serviço. O desenvolvimento de uma filosofia totalmente virada para a qualidade deverá ser prioridade para as organizações que queiram singrar nesta indústria, incluindo o máximo possível a “voz do cliente” nas diversas etapas e setores do processo de prestação de serviços.

Os processos operacionais em serviços consistem basicamente na “edificação” dos pedidos dos clientes – *inputs*, num posterior conjunto de *outputs*, dos quais se espera que estejam, no mínimo, dentro do esperado pelo cliente. A melhoria contínua dos processos operacionais deve ser uma preocupação constante e para isso muito contribui a perspicácia das equipas de gestão para seleccionar e adotar as melhores práticas, o melhor *layout* e localização e as mais variadas formas de evitar os erros que possam ou não chegar ao cliente.

II- ANÁLISE SETORIAL

7. Introdução

A análise setorial apresentada tem como principal objetivo compreender a importância que o setor automóvel e, mais especificamente, o setor que se dedica à sua reparação e manutenção, possui a nível nacional.

Ao longo desta secção irão sendo apresentados diversos elementos gráficos e estatísticos, resultantes dos últimos estudos levados a cabo por diversas entidades nacionais e internacionais, tais como:

- ANECRA;
- ACAP;
- ARAN;
- INE;
- ACEA;
- IF-4;
- GIPA;
- Opiniões e estudos de especialistas da área, presentes em diversos elementos de imprensa dedicados a este setor.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

A ACAP, relativamente à importância que o setor automóvel representa, considera-o mesmo um dos mais dinâmicos e inovadores da economia nacional, apresentando as seguintes razões:

- Representa um universo de 36 mil empresas;
- Representa 2,5% do total do emprego em Portugal e um total de 128 mil postos de trabalho diretos;
- Atinge, em média e anualmente, um volume de negócios de 15 mil milhões de euros;
- A produção de veículos automóveis e seus componentes constitui um dos principais setores exportadores em Portugal, representando em 2009, 11,3% do total de produtos exportados. A taxa de cobertura das importações pelas exportações atingiu em 2009, os 64,2%. Por subgrupos de produtos exportados, os veículos estão no primeiro lugar em termos do peso no total das exportações;
- As receitas fiscais geradas pela venda e circulação automóvel em Portugal ascendem a 6 mil milhões de euros, ou seja, a cerca de 3,6% do PIB e a 20% do total das receitas fiscais.

As vendas de veículos novos têm decaído, mas em contraciclo, observa-se o crescimento do negócio do *aftermarket* – mercado do pós-venda, cujas diversas entidades internacionais dedicadas ao estudo do setor automóvel, apontam para um aumento da quota de mercado de 40% até 2020. Nota para um aumento estimado na ordem dos 14% só na Europa Ocidental.

O setor de negócio dedicado à reparação e manutenção de veículos, encontra-se numa fase de mudança e de evolução, onde a própria legislação que abrange o setor, em muito tem contribuído para um aumento da competitividade e equidade entre as diversas empresas que o compõe. Este facto torna-se bastante positivo, pois vem permitir que apenas as entidades devidamente profissionalizadas, com produtos e serviços de qualidade, possam a longo prazo subsistir.

Por outro lado, é também um setor que em Portugal está de certo modo saturado, mas apenas em quantidade, pois em qualidade ainda existe um longo caminho a percorrer para as oficinas que realmente pretendam singrar e acompanhar as novas tendências. As entidades GIPA e a IF-4 dão conta que este é um setor que tem vindo a crescer, principalmente até ao ano de 2009 e que se tem mantido estável a partir daí, mas para o qual não são apontadas quaisquer previsões de quedas acentuadas nos anos que se avizinham, o que não deixa de ser um bom presságio para os empresários da área.

7.1 O setor automóvel em Portugal

Como já referido, em 2012 a venda de automóveis novos diminuiu, sendo mesmo considerado o pior ano de sempre para esta indústria, com quedas a rondar os 16,3% a nível europeu, segundo a ACEA, situação essa que contudo beneficiou o mercado do pós-venda.

O início da recessão económica em Portugal coincidiu curiosamente com a crescente dependência dos portugueses face ao seu automóvel. Durante o período compreendido entre os anos de 2001 e 2009, o parque automóvel e também o número médio de quilómetros percorridos, aumentou exponencialmente. Nesse período, o parque de ligeiros, com os ligeiros comerciais incluídos, teve um incremento na ordem dos 17 %, comparando os 4,26 milhões em 2001, para os quase 5 milhões em 2009. Quanto à percentagem de quilómetros percorridos, o incremento cifrou-se na casa dos 45%, a uma média de 5% ao ano, aumentando gradualmente desde os 47 milhões de quilómetros em 2001 para os mais de 68 milhões em 2009.

A partir do ano recorde de 2009, em termos do total de quilómetros percorridos, tem-se vindo a assistir a uma queda mais ou menos constante de 1% ao ano, valor esse que se pode ver cada vez mais majorado, consoante a dimensão da crise económico-financeira que atualmente se atravessa, do preço dos combustíveis e da cada vez maior consciência ecológica que os condutores têm vindo a ganhar.

Ano	KM Anual (média por veículo)	Parque ligeiros (milhões)	Total KM (x1000)
2000	11.705	4,01	46.937
2001	12.158	4,26	51.793
2002	12.540	4,42	55.427
2003	12.734	4,51	57.430
2004	12.830	4,61	59.146
2005	12.883	4,70	60.550
2006	13.430	4,80	64.464
2007	13.476	4,87	65.628
2008	13.865	4,93	68.354
2009	13.772	4,97	68.447
2010	13.663	4,95	67.483
2011	13.506	4,98	67.260

Quadro 12: Evolução anual dos quilómetros percorridos e do parque de ligeiros.

(Turbo Oficina nº 1, 2012)

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

A idade média do parque automóvel em Portugal tem vindo a aumentar gradualmente desde o início da década, passando dos 6,7 anos em 2001 para pouco mais de 9 anos em 2011.

Evolução da idade média dos veículos em Portugal

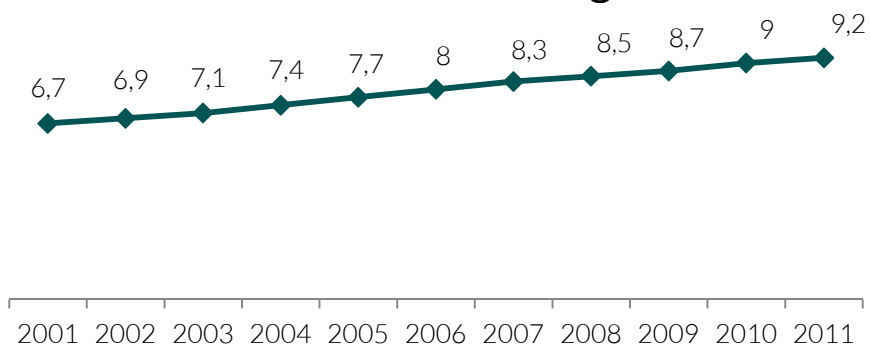


Gráfico 2: Evolução da idade média dos veículos em Portugal.
(Jornal das Oficinas N° 69, 2011).

Parque em 1 de janeiro de 2011

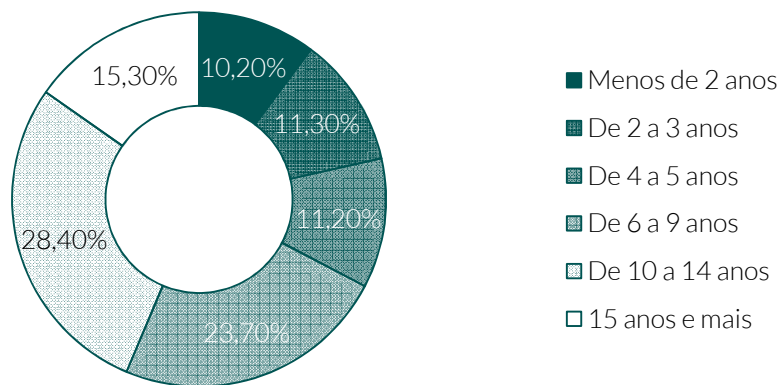


Gráfico 3: Parque de ligeiros em 1 de janeiro de 2011. (Jornal das Oficinas N° 69, 2011).

8. O setor de negócio CAE 45200 – Reparação e manutenção de veículos automóveis

Através dos últimos números disponibilizados pelo INE e posteriormente publicados na edição nº 306 da ANECRA, de janeiro de 2013, referentes à evolução do setor de atividade económica 45200, foi possível obter um panorama detalhado da sua situação atual. Os dados apresentados compreendem o período de 2004 a 2010/2011. Contudo, é expectável que as tendências verificadas até então se tenham mantido até aos dias de hoje.

8.1 Número de empresas

Número de empresas - CAE 45200

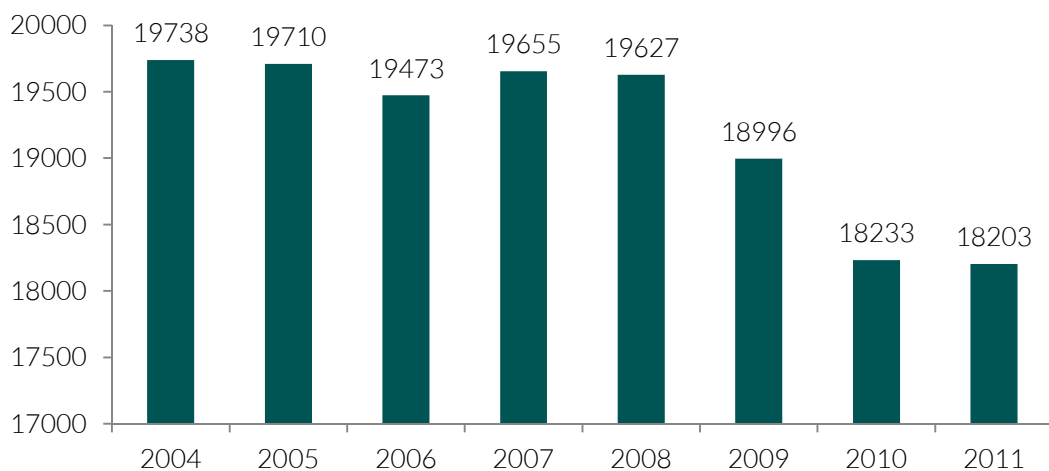


Gráfico 4: Número de empresas CAE 45200. (ANECRA, 2013).

Nº de empresas em 2010 CAE 45200 - Regiões

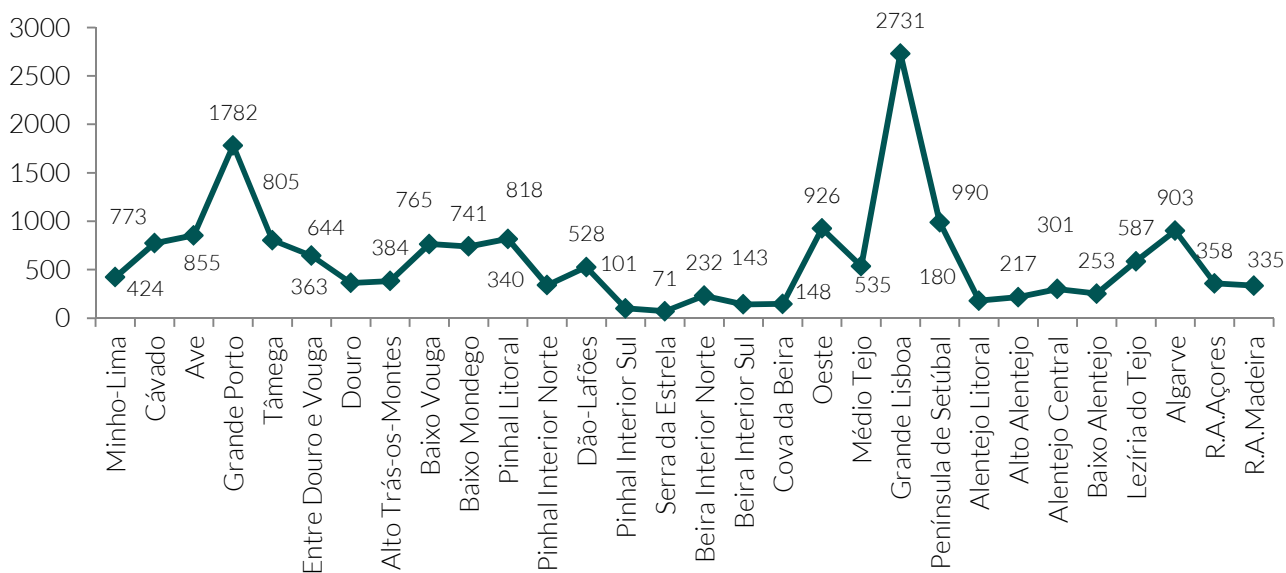


Gráfico 5: Número de empresas CAE 45200 por regiões – Ano de 2010. (ANECRA, 2013).

- Diminuição de 7,8% do número de empresas desde 2004 a 2011, o que equivale a uma média de 192 empresas por ano, a declarar insolvência.

- Segundo dados referentes a 2010, a região Norte é a que alberga o maior número de empresas deste setor – 6.030, o que equivalia na altura a 33,1% do total nacional. A região Norte em conjunto com a região Centro (5.348 empresas) e Lisboa (3.721 empresas), agregam na totalidade 82,8% do total de empresas nacionais, estando a restante percentagem dividida da seguinte forma: Alentejo (8,4%), Algarve (5%), Região Autónoma dos Açores (2%) e a Região Autónoma da Madeira (1,8%).

- No mesmo ano de 2010, 40,3% das empresas nacionais do país estavam repartidas entre Grande Lisboa (2.731 empresas;15%), Grande Porto (1.782 empresas; 9,8%), Península de Setúbal (990 empresas;5,4%), Oeste (926 empresas;5,1%) e Algarve (903 empresas; 5%).

8.2 Empregabilidade

Pessoal ao serviço das empresas CAE 45200 - Portugal

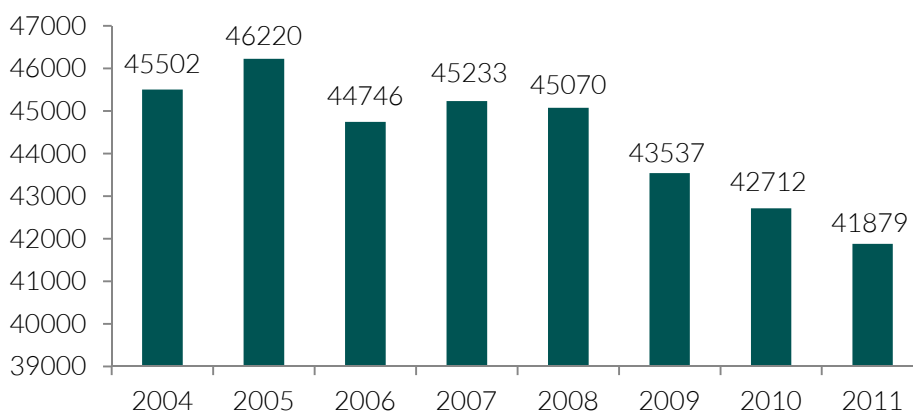


Gráfico 6: Pessoal ao serviço nas empresas CAE 45200. (ANECRA, 2013).

Pessoal ao serviço das empresas em 2010 - Regiões

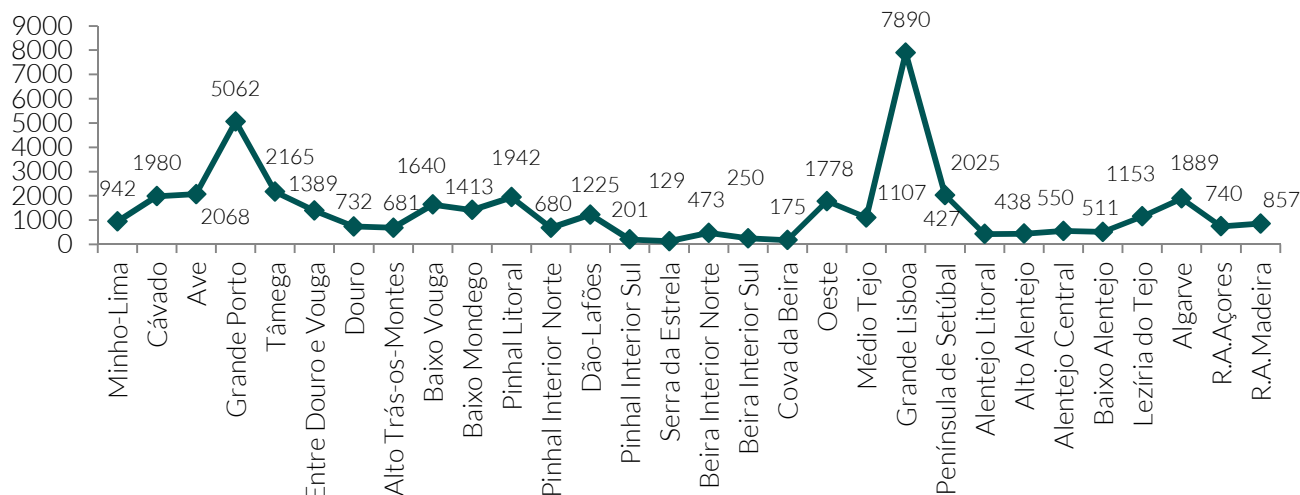


Gráfico 7: Pessoal ao serviço nas empresas CAE 45200 por regiões – Ano de 2010. (ANECRA, 2013)

- Entre 2004 e 2011, houve também, em semelhança ao que aconteceu ao número de empresas, uma queda de 8% no número de pessoas ao serviço. Em 2011 existiam menos 3.623 pessoas ao serviço do que em 2004, o que equivale a uma média de 453 trabalhadores ao ano que ficaram desempregados e a mais do que um trabalhador por dia (1,24);
- A maior queda verificou-se de 2008 para 2009, já que ficaram sem emprego 1.533 trabalhadores, o que equivale a uma queda, só nesse ano, de 3,4%. De 2009 para 2010, a queda cifrou-se em 1,9% (-825 trabalhadores), praticamente a mesma verificada de 2010 para 2011;
- 2005 foi o ano do período em análise com mais pessoal empregado neste setor – 46.220;
- Em 2010, o total de remunerações pagas a nível nacional aos trabalhadores foi de 279.612.217 €, o que perfaz uma quantia média mensal por trabalhador de aproximadamente 545 €, com todos os subsídios incluídos. Neste mesmo ano 84,6% dos trabalhadores do setor encontravam-se empregados nas regiões Norte, Centro e Lisboa e apenas nas regiões do Ave, Tâmega, Península de Setúbal, Grande Lisboa e Grande Porto, onde o número de empregados superou os 2 milhares em cada uma.

8.3 Volume de negócios

Volume de negócios CAE 45200 - Portugal

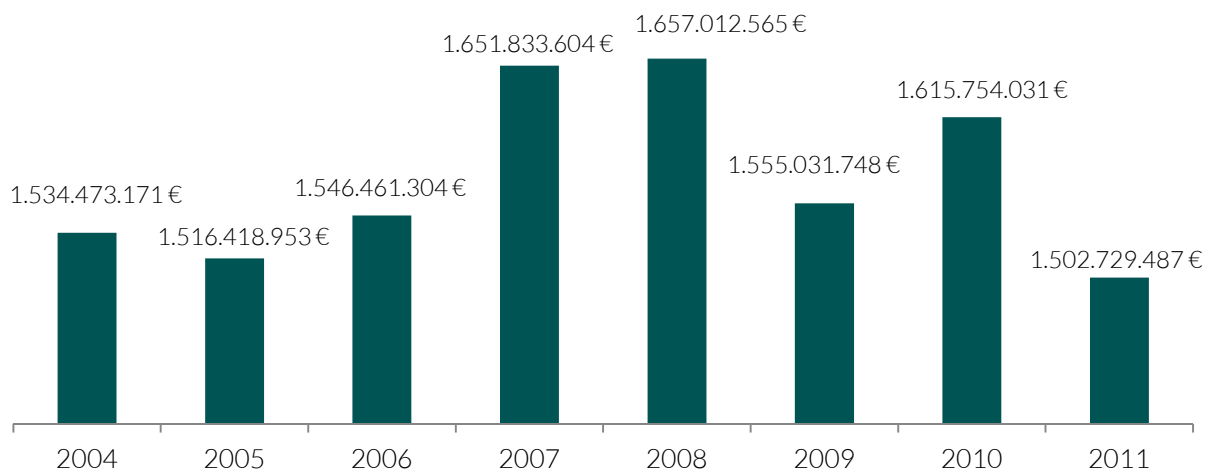


Gráfico 8: Volume de negócios das empresas CAE 45200. (ANECRA, 2013).

Volume de negócios em milhões de € - Regiões/2010

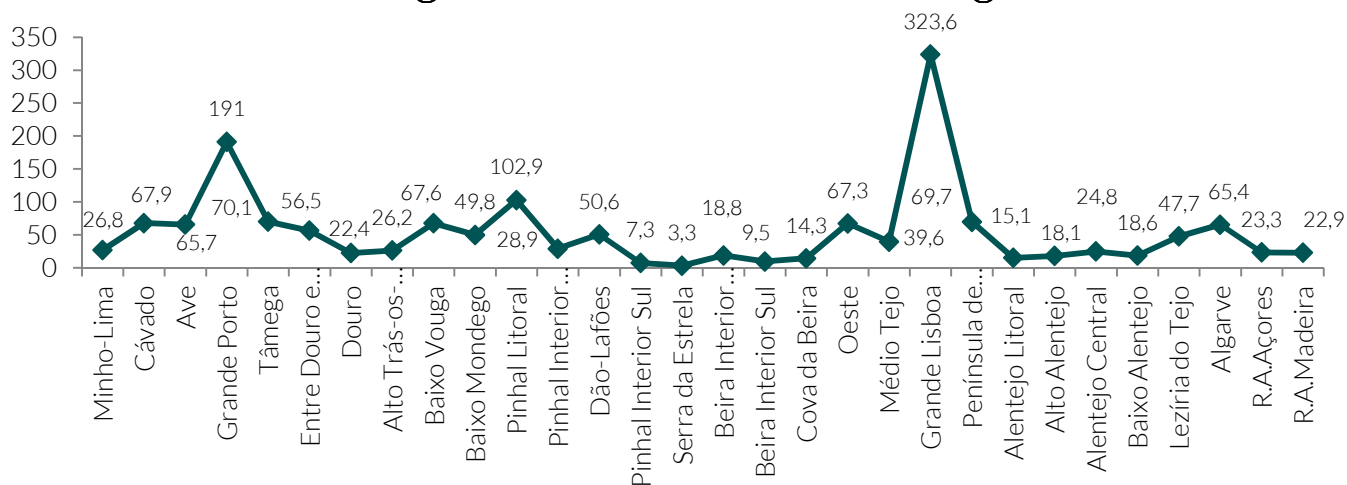


Gráfico 9: Volume de negócios das empresas CAE 45200 por regiões – Ano de 2010. (ANECRA, 2013).

- No ano de 2011, verificou-se uma quebra de 7% em relação ao ano de 2010 no que diz respeito ao volume de negócios das empresas dedicadas à manutenção e reparação automóvel, equivalendo isto a menos 113 milhões de euros;
- Em comparação com o ano de 2004, constata-se também que no ano de 2011 ocorreu um decréscimo do valor do volume de negócios de aproximadamente 2,1%, ou seja, menos 31,7 milhões de euros;

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

- Os anos de 2007 e 2008 foram os anos nos quais se verificou uma maior faturação, 1.651.833.604 € e 1.657.012.565 €, respetivamente;
- Em 2010, 35,4% (401 milhões de euros) do total do volume de negócios do setor de reparação e manutenção automóvel foi obtido na região Norte do país. A região de Lisboa concentrou um total de 265 milhões de euros (26%) e a região Centro faturou aproximadamente 294 milhões de euros (25,9%). Neste mesmo ano a região da Grande Lisboa faturou aproximadamente 118 mil euros anuais por empresa (1/5 do total nacional faturado), seguindo-se o Grande Porto com 107 mil, sendo estas as regiões com melhor média.

Em termos de valores para o valor acrescentado bruto (VAB) e de resultados líquidos, apenas se encontram disponíveis valores referentes ao ano de 2010 (8.4).

8.4 Valor acrescentado bruto

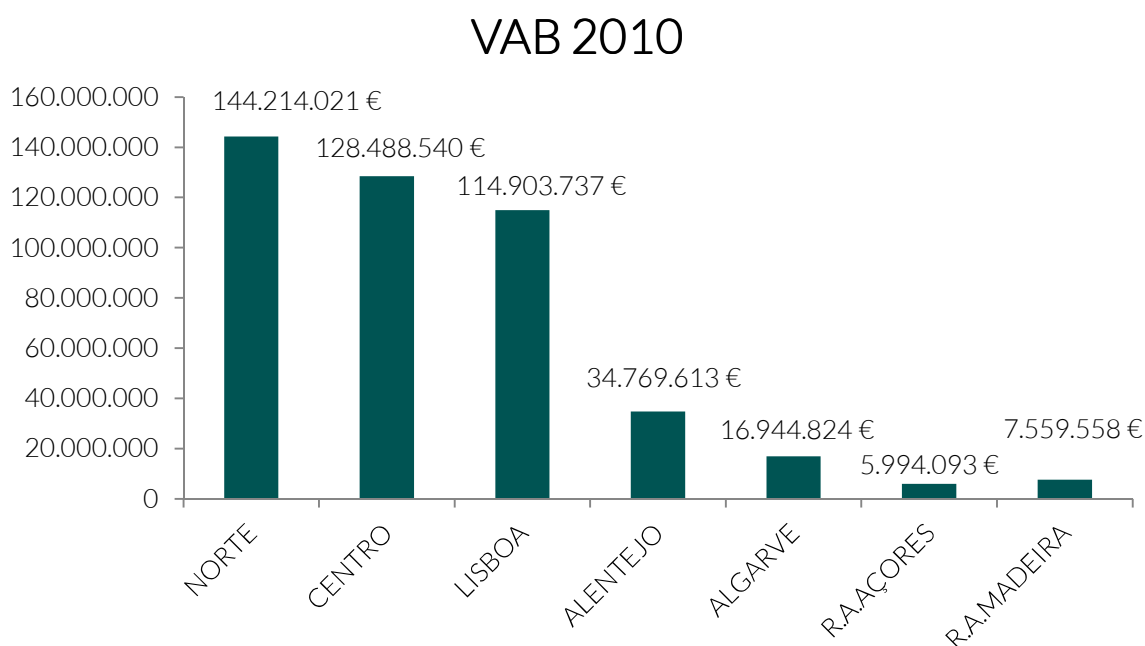


Gráfico 10: Valor acrescentado bruto das empresas CAE 45200 por regiões – Ano de 2010. (ANECRA, 2013).

- O VAB total a nível nacional no ano de 2010 para as empresas com CAE 45200 foi de 452.874.386 €
- Aproximadamente 86% do VAB total, deveu-se à contribuição das regiões Norte, Centro e Lisboa, que perfazem um total de 387.606.298 €
- Em termos globais, o VAB por empresa no ano de 2010 foi de aproximadamente 24.838 € e de 10.602 € por trabalhador.

8.5 Resultados líquidos

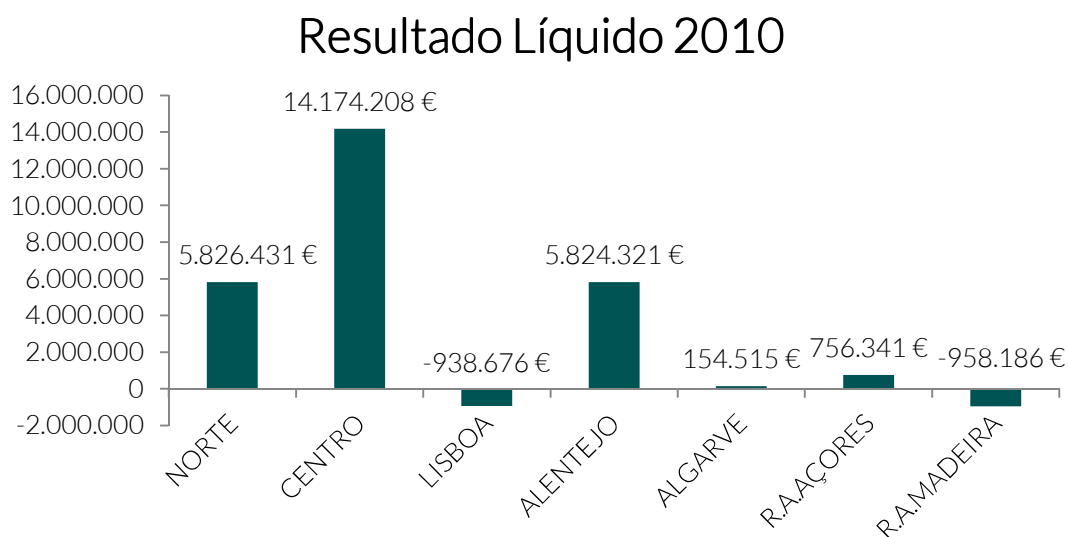


Gráfico 11: Resultado líquido das empresas CAE 45200 por regiões – Ano de 2010. (ANECRA, 2013).

- O resultado líquido do setor de reparação e manutenção automóvel, no que diz respeito ao total de empresas foi, em 2010, de 24.838.954€
- A região Centro foi a que melhor valor apresentou em termos deste indicador, apresentando um resultado líquido em 2010 de 14.174.208€, seguida da região Norte com 5.826.431€ e da região do Alentejo com 5.824.321€
- Em 2010, o valor do resultado líquido por empresa, foi em média de 1.362€
- A totalidade de empresas da região de Lisboa e da Região Autónoma da Madeira foram as únicas com resultados líquido negativos em 2010.

8.6 Oficinas monomarca – Reparadores oficiais de marca

Em Portugal, as oficinas monomarca já não o são em toda a extensão da sua designação, pois é prática comum que muitas delas, mais concretamente cerca de um terço, sejam representantes de dois ou mais fabricantes. Exemplo disso, é a junção verificada entre a BMW, Land Rover e Mini ou a Fiat, a Alfa Romeo, a Lancia e a Jeep, entre outros exemplos.



Açores	3,90 %
Aveiro	3,90 %
Beja	1,30 %
Braga	7,70 %
Bragança	1,90 %
Castelo Branco	2,80 %
Coimbra	4,30 %
Évora	1,40 %
Faro	3,50 %
Guarda	1,50 %
Leiria	4,40 %
Lisboa	24,50 %
Madeira	2,00 %
Portalegre	1,70 %
Porto	18,50 %
Santarém	3,90 %
Setúbal	6,20 %
Viana do Castelo	1,90 %
Vila Real	2,70 %
Viseu	2,10 %

Imagem 24: Distribuição em território nacional dos reparadores oficiais de marca – Base 1.100 oficinas. (Cardoso, 2012).

Este canal de reparação representa em território nacional, menos de 25% de quota no mercado da reparação e manutenção automóvel, sendo a nível europeu, dos que mais cedo se começou a ressentir com a atual conjuntura.

Lisboa, Porto e Braga, são, segundo os dados acima apresentados, os distritos com maior percentagem de oficinas monomarca.

As diversas agências dedicadas ao estudo do ramo automóvel em Portugal justificam esta ínfima percentagem de quota, com algo tão ou mais grave que o envelhecimento do parque automóvel, mais propriamente a perda evidente de confiança e fidelidade dos seus clientes-tipo.

A grande vantagem competitiva deste canal de reparação era, até há bem pouco tempo, a informação técnica exclusiva de que dispõe dada a estreita relação com os fabricantes, o que lhes permitia resolver de forma mais rápida e objetiva do que as oficinas independentes certos problemas mecânicos e eletrónicos. Contudo, a diretiva comunitária 1400/2002 lançada pela União Europeia, veio obrigar as marcas a disponibilizarem essas mesmas informações aos restantes canais de reparação, o que veio prejudicar sobremaneira a atratividade dos reparadores oficiais de marca.

Um facto que é muitas vezes apontado para esse mesmo decréscimo de atratividade, é o do elevado custo dos seus serviços. Segundo a GIPA, a disparidade de preços entre os reparadores oficiais de marca e os reparadores independentes deve-se essencialmente ao preço da mão-de-obra ser mais elevado e ao facto de se optar excessivamente pela substituição de peças originais, as quais apresentam um custo de cerca de 40% vezes superior às utilizadas nas oficinas independentes. Isto somado resulta em média numa fatura final cerca de 30% mais cara para o cliente.

8.7 Oficinas multimarca – Reparadores independentes

Em Portugal existem aproximadamente cerca de 6000 oficinas independentes, das quais 5% representam oficinas independentes pertencentes a redes corporativas.



Imagem 25: Distribuição em território nacional das oficinas multimarca independentes

Base 6.250 oficinas. (Cardoso, 2012).

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

Com mais ou menos qualidade, muita ou pouca organização e muito ou pouca rentabilidade, este ainda é o tipo de canal de reparação que mais existe em território nacional, sendo os distritos de Lisboa, Porto e Aveiro, os que mais empresas deste género possuem.

O mercado das oficinas independentes tem conseguido subsistir dada a importância que os condutores portugueses dão à proximidade que as mesmas têm perante os seus clientes. Apesar de gozarem desta boa imagem no mercado português, o facto de ser o canal de reparação com mais expressão, também tem o revés da moeda. A crise económica tem-se revelado fatal para tanta oferta existente, e muitas oficinas independentes não dispõem de recursos internos capazes e viáveis para acompanhar as constantes movimentações do mercado.

A GIPA e a IF-4 apontam que a percentagem anual de oficinas independentes a declarar insolvência ronda os 7 a 8%, acompanhada também por uma taxa de abertura de 4 a 5%, depreendendo-se a partir daqui a regressão que este canal tem começado desde já a sentir.

Segundo a GIPA, em 2011 59% das reparações foram efetuadas fora das oficinas monomarca e das redes, e em 2010 o valor foi de 57%, estando diretamente ligado a estes valores o menor preço cobrado pela mão-de-obra e a não necessidade de utilizar única e simplesmente peças e componentes originais.

Resumindo, a grande dimensão deste canal, torna-o o que mais ganha dentro do setor da reparação e da manutenção automóvel, dada a valorização que o mercado português lhes proporciona, mas também o que mais se ressentido devido à pequena dimensão e reduzida capacidade de adaptação ao mercado e às novas tecnologias incorporadas nos veículos mais recentes.

8.8 Redes corporativas de oficinas independentes

As redes corporativas representam em Portugal, aproximadamente 5% das oficinas independentes.

Este é um conceito emergente que se tem revelado uma verdadeira tábua de salvação para as oficinas que desejam a todo o custo manter-se competitivas e presentes no mercado, dadas as condições proporcionadas a quem a elas se deseje juntar.

Essas condições e vantagens passam essencialmente por:

- Dimensão adequada da maioria delas;
- Organização profissionalizada;

- Acesso a canais de distribuição e fornecedores especializados;
- Capacidade de negociação nas compras de peças e acessórios;
- Apoio ao nível da política de comunicação externa – *marketing*;
- Apoio no cumprimento da legislação ao nível ambiental – fluxo de resíduos – e ao nível da legislação de higiene e segurança no trabalho.

Por outro lado, existem também desvantagens associadas a essas ligações, entre as quais:

- Possível perda de identidade das empresas que possuam uma posição de mercado confortável;
- Flexibilidade limitada devido a contratos de exclusividade com determinadas marcas e materiais;
- Erros e falta de qualidade de serviço por parte de um dos associados da rede, afetarão a imagem global;
- Pouca viabilidade em mercados pequenos, onde a proximidade e a relação de anos são mais valorizadas do que qualquer outro aspeto que advenha da junção a uma rede corporativa.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

9. Indicadores operativos de oficinas-tipo nacionais

Com base em dados retirados dos últimos estudos realizados e disponíveis até à data, por parte da ANECRA, da GIPA e da IF-4, alguns deles presentes em elementos de imprensa da especialidade, apresentam-se de seguida alguns indicadores operativos relativos ao setor em análise.

Os resultados obtidos demonstram, tendo por base as oficinas associadas da ANECRA, que 73% das empresas são de carácter independente, e dentro das mesmas, 17 % das independentes possuem ligação a uma rede corporativa.

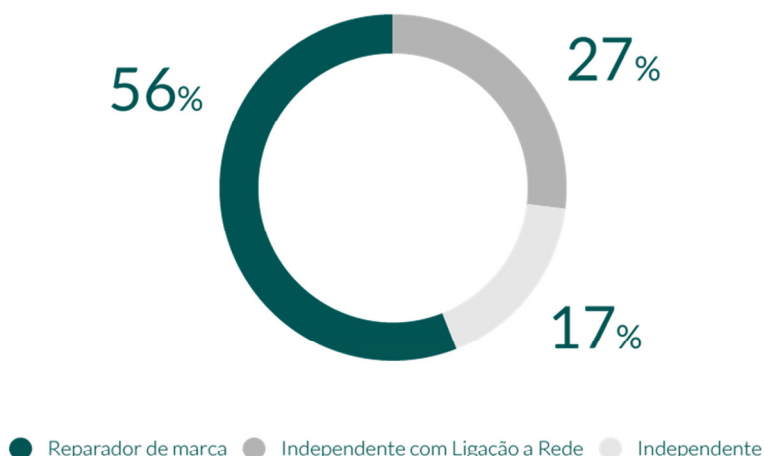


Gráfico 12: Distribuição por grupo das oficinas inquiridas – Ano de 2012. (ANECRA, 2013)

Nota relevante para o crescente número de empresas independentes com ligação a uma rede específica, que tem vindo a aumentar de ano para ano. Este facto poderá ser visto como um indicador claro da necessidade que as empresas têm em adquirir conhecimento e auxílio exterior, de modo a poderem permanecer ativas no mercado. Em 2004, o número de empresas que indicaram ter ligação a uma rede era de apenas 5%, contra os 17% do ano transato. Além de todas as vantagens resultantes dessa ligação, a tendência crescente também se deve ao aparecimento de um maior número de redes no nosso território.

Ano	Empresas associadas da ANECRA com ligação a uma rede
2004	5%
2005	7%
2006	11%
2007	12%
2008	12%
2009	11%
2010	16%
2011	Dados não validados
2012	17%

Quadro 13: Empresas associadas da ANECRA com ligação a uma rede corporativa. (Patrício, 2013).

31 de Dezembro de 2012

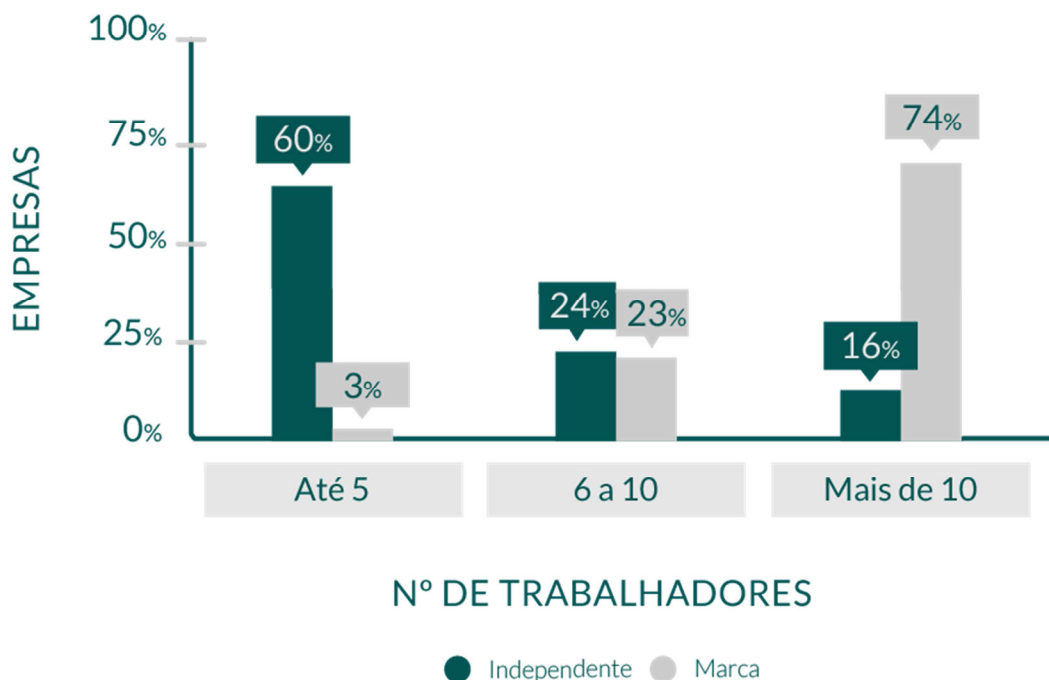


Gráfico 13: Empregabilidade a 31 de dezembro de 2012 – Reparadores independentes e oficiais de marca. (Patrício, 2013)

Os reparadores oficiais de marca, possuem uma dimensão naturalmente superior às oficinas independentes, daí que apenas 3% dos mesmos possuam 5 ou menos colaboradores nos seus quadros e 74% deles tenham mais de 10, valor este que diminui face a anos anteriores, aumentando na mesma medida no grupo intermédio, ou seja, face à crise sentida resultante da quebra das vendas, são cada vez mais os reparadores oficiais a diminuir a sua força de trabalho. Em termos de valor, este segmento apresenta em média uma força de trabalho de 23 trabalhadores, face aos 24 registados no final de 2011.

No setor dos reparadores independentes, o estudo indica que houve um aumento no grupo intermédio (6 a 10 trabalhadores) e uma diminuição nos restantes, apresentando em média 6 trabalhadores por empresa, contra os 7 de 2011.

9.2 Preço da mão-de-obra por hora



Gráfico 14: Preço da mão-de-obra – Reparadores independentes e oficiais de marca.
(Patrício, 2013)

Verifica-se através dos resultados obtidos que, os reparadores independentes têm uma distribuição mais constante através dos diferentes intervalos de valor, das quais apenas 12% praticam um preço superior a 30€/hora, semelhante ao praticado pela grande maioria dos reparadores oficiais - 61%.

A título de exemplo e de comparação, o valor praticado pelos reparadores oficiais em 2007 era, em média, de 27,49 €/hora, contra os 31,81 €/hora de 2012, o que dá um aumento de aproximadamente 2,4% ao ano. A diferença nos reparadores independentes para o mesmo período, é de cerca de 3€ de aumento desde os 21,59 € de 2007 para os 24,56 € de 2012.

9.3 Faturação média mensal

O valor de faturação média está longe de ser um indicador fiável sobre a saúde financeira de uma empresa. Exemplo disso é o facto de os reparadores oficiais, mesmo apresentando na sua maioria uma faturação média mensal superior a 50.000 €, serem o segmento que mais se ressentem com a atual conjuntura económica, dadas as despesas inerentes à sua dimensão e aos investimentos efetuados

31 de Dezembro de 2012

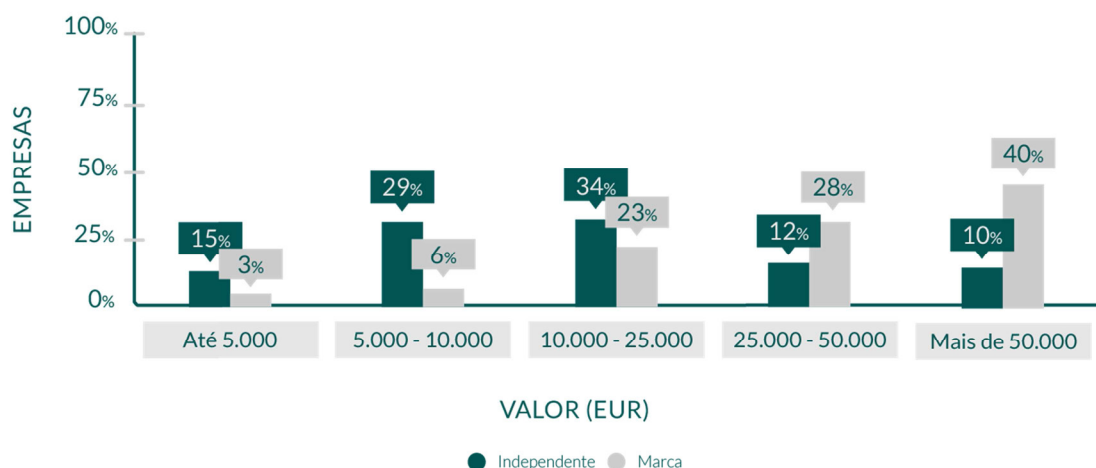


Gráfico 15: Faturação média mensal – Reparadores independentes e oficiais de marca.
(Patrício, 2013)

Segundo a ANECRA, em 2011, a maioria dos reparadores independentes apresentava uma distribuição mais acentuada no grupo compreendido entre os 10.000 e os 25.000 €, ao invés da distribuição equitativa verificada para os mesmos em 2012, entre o grupo dos 5.000 a 10.000 € e entre os 10.000 a 25.000 €, ainda que com ligeira vantagem para este último.

Quanto aos reparadores oficiais, apresentam uma tendência constante desde o ano de 2007, ocupando quase na sua totalidade os dois últimos subgrupos, sendo que 40% apresentam um valor superior aos 50.000 € mensais.

9.4 Atividade semanal

Estando cada folha de obra normalmente associada a cada veículo que dê entrada numa oficina, o número de folhas de obra abertas diariamente, semanalmente ou anualmente, poderá ser visto como um bom indicador de produtividade da entidade.

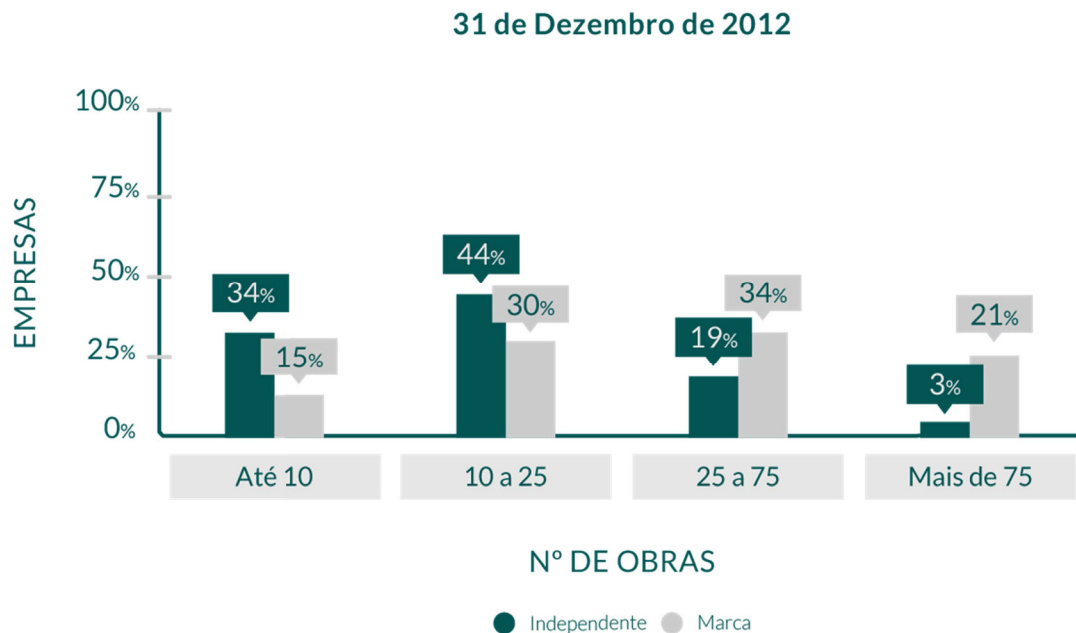


Gráfico 16: Número de folhas de obra abertas semanalmente – Reparadores independentes e oficiais de marca. (Patrício, 2013)

Segundo o estudo da ANECRA em relação aos seus associados, a tendência verificada durante o ano de 2012 reflete o já verificado desde 2008, ou seja, o número de obras abertas semanalmente pelos reparadores independentes concentra-se essencialmente nos dois primeiros grupos, (até 10 e 10 a 25, respetivamente), enquanto os reparadores oficiais se distribuem mais incisivamente pelo segundo e terceiro grupo (10 a 25 e 25 a 75, respetivamente).

Em relação ao ano anterior, 2011, verificou-se ainda o seguinte:

- Crescimento geral nos dois primeiros grupos;
- Menos reparadores independentes no terceiro grupo e mais no primeiro;
- Maior percentagem de reparadores oficiais de marca nos dois primeiros grupos, em detrimento dos dois últimos;
- A média global nos independentes em 2012 foi de 1.120 obras, enquanto nos oficiais foi de 3.707.

Nota de destaque para o reduzido número de oficinas independentes que possuem uma atividade semanal superior a 25 folhas de obra abertas, algo que estará associado com a pequena dimensão dos mesmos.

9.5 Taxa de ocupação

Associado com o número de obras abertas, está a taxa de ocupação das oficinas, a qual interessa que seja o mais perto possível dos 100%, principalmente se for resultante de serviços não originados por reclamações ou por falta de capacidade de trabalho, material ou pagamento.

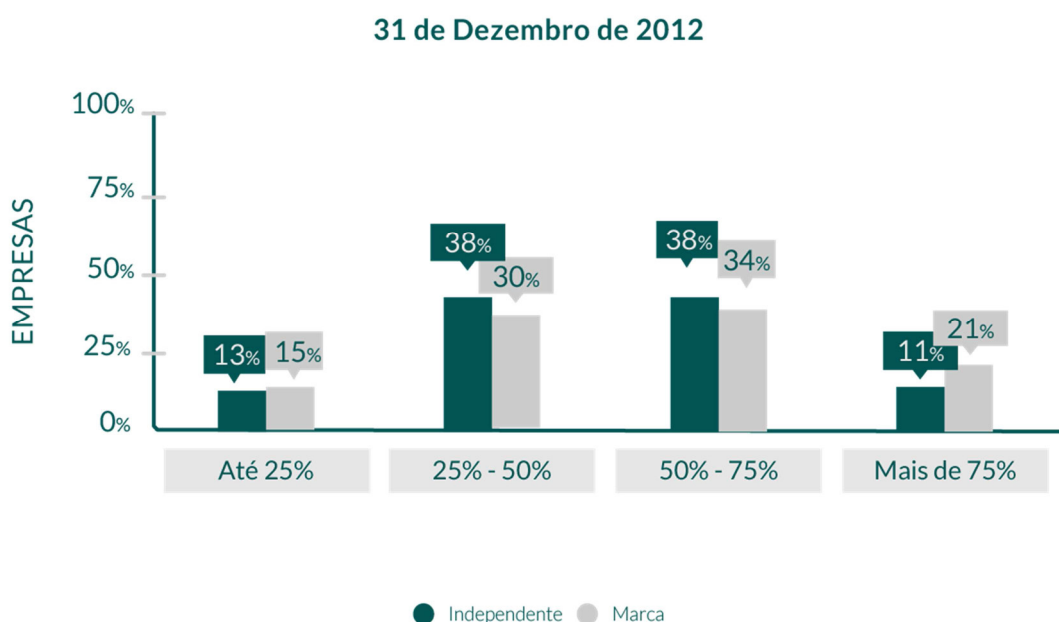


Gráfico 17: Taxa de ocupação média – Reparadores independentes e oficiais de marca.
(Patrício, 2013)

Da análise dos resultados verifica-se que tanto os reparadores independentes, como os reparadores oficiais se encontram mais distribuídos pelo segundo, de 25 a 50%, e pelo terceiro grupo, de 50 a 75% de percentagem de ocupação.

A ressaltar o facto de ter existido uma subida significativa dos reparadores oficiais nos dois primeiros grupos, baixando de igual modo nos dois últimos, enquanto que da parte dos reparadores independentes a subida no terceiro grupo se fez sentir proporcionalmente à descida no último, isto em relação ao ano de 2011.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

Verifica-se de uma maneira geral que 51% dos reparadores independentes e 45% dos oficiais possuem taxas de ocupação inferiores a 50%, valores esses considerados preocupantes e alarmantes.

O Jornal das Oficinas apresentou também, na sua edição nº 93 – agosto de 2013, um estudo, realizado em parceria com a GIPA e a IF-4, tendo em vista a caracterização das oficinas em Portugal, ao qual responderam um universo de 52 oficinas, do qual foi possível retirar os resultados seguidamente apresentados.

9.6 Serviços prestados

Em termos de serviços prestados, e segundo Medina (2013) ressalta dos resultados obtidos uma uniformidade entre os mesmos. As percentagens apresentadas, referem-se à quantidade de oficinas que disponibilizam determinado tipo de serviço, ou seja, desde a mecânica (92%) aos serviços de pré-inspeção (60%), passando inevitavelmente pelos serviços rápidos (83%), grande parte das empresas, ou pelo menos mais de metade delas, disponibiliza esse leque de serviços, sendo que os serviços *diesel* e os de GPL, são ainda aqueles que mais especialização exigem, daí que apenas 38% das oficinas sejam peritas nesse tipo de serviço e uma fração bem menor, apenas 8%, seja especializada em serviços de GPL, sejam eles de montagem, reparação ou manutenção.

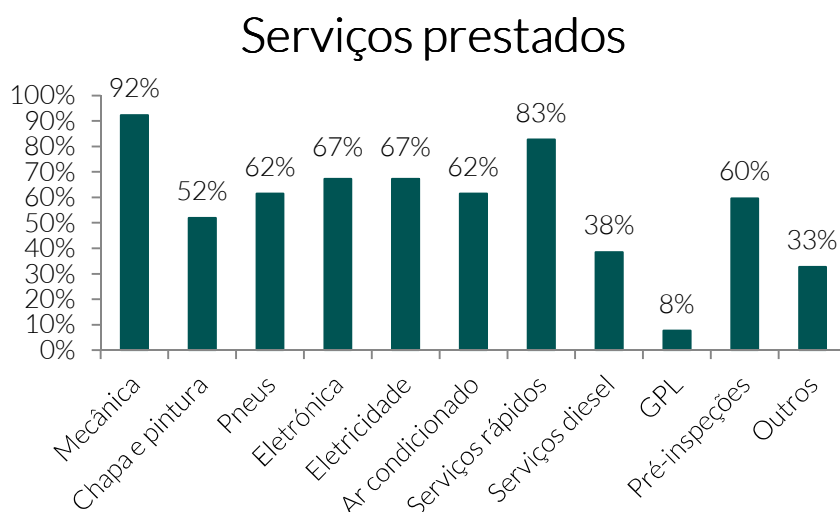
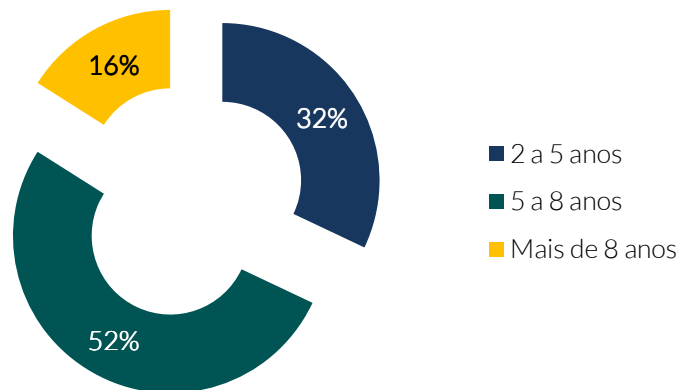


Gráfico 18: Percentagem de serviços prestados. (Medina, 2013)

9.7 Idade média das viaturas assistidas

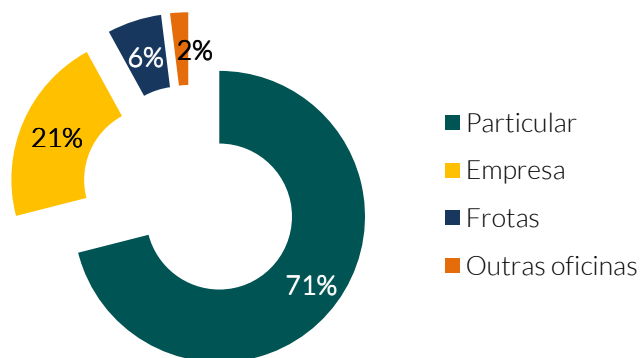


Gráficos 19: Distribuição percentual da idade média das viaturas assistidas. (Medina, 2013)

Os carros novos, com garantia de fábrica são uma raridade nos estabelecimentos pertencentes aos reparadores independentes, não só pelo facto de a garantia dos fabricantes ser normalmente de 2 anos, mas também porque o acesso à reparação independente sem perda de garantia, é ainda algo limitado e dificultado, como será abordado mais à frente.

Não obstante, as percentagens demonstram que 68% das viaturas assistidas têm mais do que 5 anos, evidenciando-se aqui o nível de envelhecimento existente no parque automóvel nacional.

9.8 Tipologia de cliente



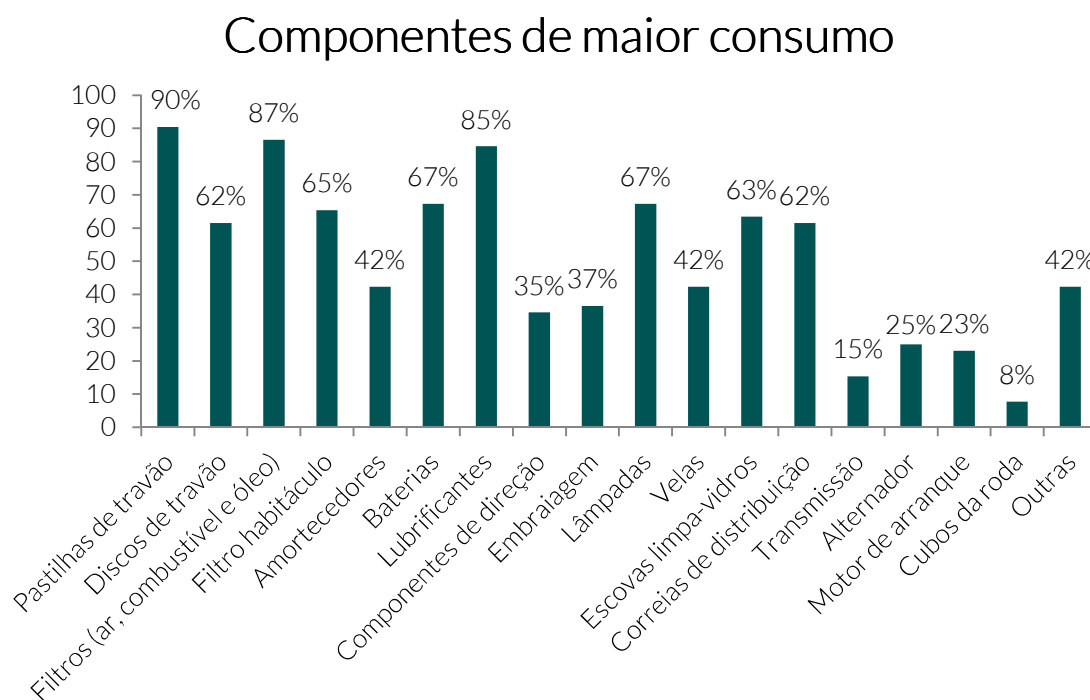
Gráficos 20: Distribuição percentual da tipologia de cliente. (Medina, 2013)

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

O cliente particular representa a grande maioria do cliente-tipo que dá entrada nas oficinas portuguesas, apresentando uma percentagem de 71% em termos deste indicador.

Uma parcela muito baixa de 2%, refere-se a serviços prestados a outras oficinas, algo que também poderá mudar nos tempos que se avizinham, pois nem todos são especialistas em todos os serviços e o recurso ao *know-how* externo – *outsourcing* - de outras empresas do setor, não poderá ser visto como um atestado de incompetência, mas sim como uma preocupação em disponibilizar ao consumidor final uma qualidade superior.

9.9 Componentes de maior consumo



Gráficos 21: Distribuição percentual dos componentes de maior consumo. (Medina, 2013)

Os elementos apresentados neste gráfico são normalmente as peças e componentes com maior rotação de *stock*.

Dado o facto de ser tão comum serem efetuados serviços rápidos em praticamente qualquer empresa do setor automóvel, sejam elas especialistas em mecânica geral, recauchutagem ou pintura e chaparia, é normal que os consumíveis utilizados nesse tipo de serviço sejam os que apresentam maior grau de utilização, nomeadamente as pastilhas de travão, os filtros e os lubrificantes, cuja percentagem de entidades que prestam serviços tendo em vista a sua substituição, é de 90%, 87% e 85%, respetivamente.

9.10 Despesa média por carro

Em média, os serviços de manutenção custam aos automobilistas portugueses, aproximadamente 500 € anuais, enquanto o preço médio de entrada, ou seja, o custo que é em média suportado pelo cliente por cada entrada da sua viatura numa oficina, é da ordem dos 230 €

Através do gráfico abaixo apresentado verifica-se a evolução desses valores durante o período de 2000 a 2010. O preço médio de entrada registou um incremento de 52%, enquanto que o custo anual de manutenção aumentou 10,8%.

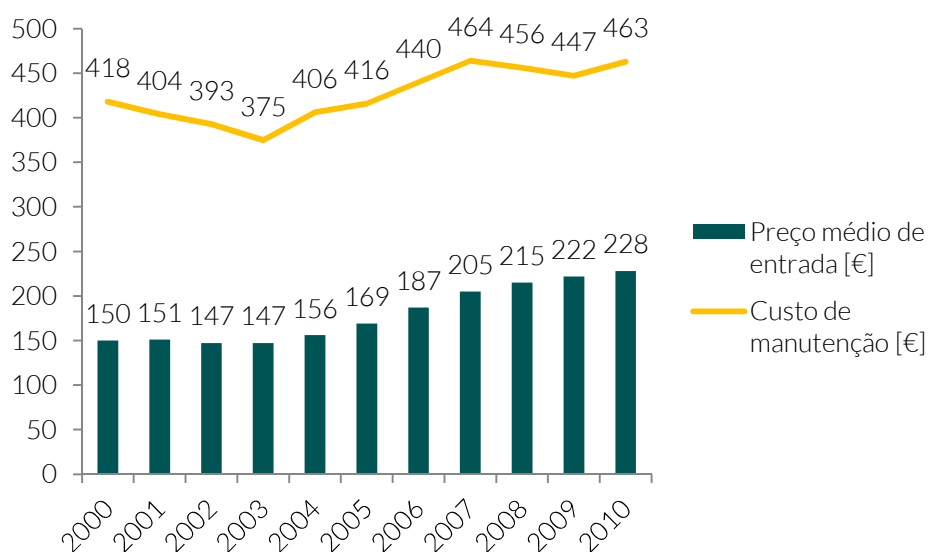


Gráfico 22: Evolução do preço médio de entrada e do custo de manutenção.

(Jornal das Oficinas nº 69, 2011)

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

10. Reparação clandestina

Portugal situa-se no primeiro lugar europeu em termos de oficinas ilegais, pois as mesmas representam cerca de 60% do mercado. Valor bem acima da média europeia que ronda os 15%.

Contudo, este fenómeno encontra em momentos de crise motivos para prosperar, tal é a vontade de muitos clientes em obter os preços mais baixos possíveis, mas por outro lado o mercado português começa também já a entrar num novo paradigma de mentalidades, procurando sempre que possível conjugar o melhor preço, apenas com serviços que ofereçam garantia.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

11. O fenômeno "Do-it-yourself"- DIY

A contenção de custos tornou-se já uma preocupação generalizada e tem obrigado os consumidores a deixar de recorrer a determinadas entidades para adquirir produtos ou solicitar serviços. O conceito de "Faça você mesmo" tem ganho cada vez mais adeptos e no setor da reparação e manutenção automóvel, este é um fenómeno cujas consequências se têm notado cada vez mais, sendo contudo, um fenómeno algo diferente da reparação clandestina associada à economia paralela.

Segundo Cardoso (2012), o DIY ainda não é uma prática muito comum na área da reparação e manutenção automóvel, apesar de já ser utilizada por alguns consumidores, sendo a sua percentagem de incidência relativamente estável e constante desde 2002.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

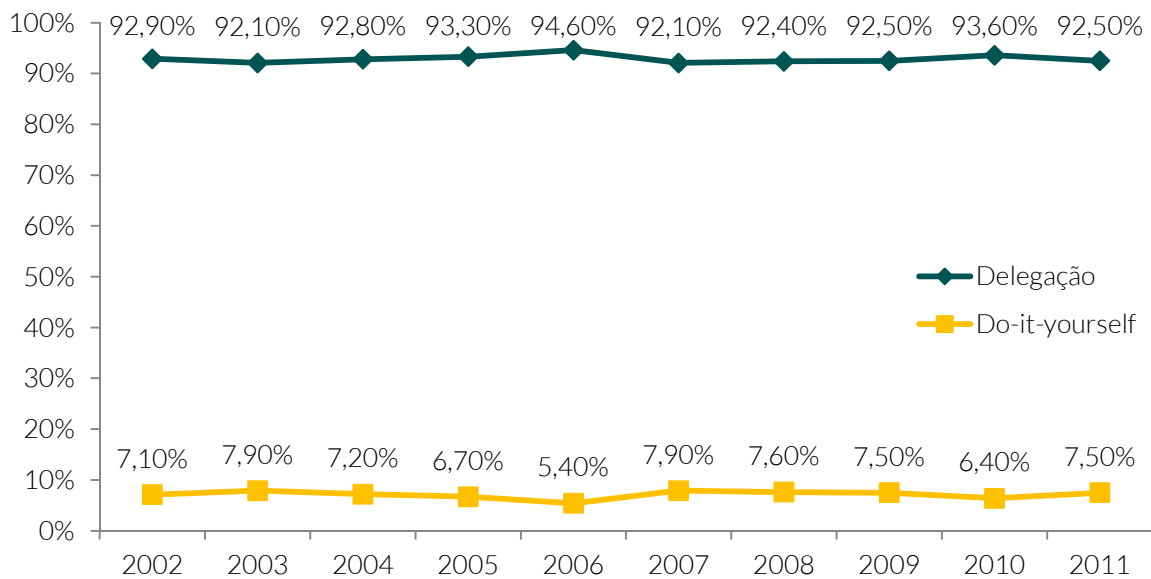


Gráfico 23: DIY vs Delegação. (Cardoso, 2012)

Seguidamente apresenta-se a distribuição das operações DIY mais comuns:



Gráfico 24: “Top ten” das operações DIY. (Cardoso, 2012).

12. Oficinas certificadas

Em Portugal e segundo a ANECRA, existem atualmente cerca de 150 entidades de reparação e manutenção automóvel certificadas. Um número que se prevê que cresça dentro de um curto/médio prazo, até pelas exigências, tanto legais, como dos próprios consumidores.

Contudo, as certificações de qualidade são processos algo morosos e bastante dispendiosos, e a facilidade de implementação das mesmas, varia consoante o nível atual de funcionamento de cada entidade. Acrescem ainda uma série de critérios iniciais e posteriormente de continuidade, analisados periodicamente através de ações de auditoria ou mesmo através da visita de “clientes-mistério”.

As exigências passam normalmente por análises e avaliações baseadas nos seguintes fatores:

- Legalização das instalações;
- Imagem da empresa;
- Instalações;
- Equipamentos oficinais;
- Pessoal (existência, qualificação e formação);

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

- Diretiva CNQ 18/00 (Ordem de reparação, estimativas e orçamentos, faturas, garantia de Reparação, etc.);
- Adesão voluntária ao Centro de Arbitragem do Setor Automóvel;
- Preocupação ambiental;
- Segurança e saúde no trabalho;
- Controlo do processo (compras, tempos de reparação);
- Controlo de qualidade;
- Medição da satisfação do cliente.

13. Legislação em termos de garantia pós-venda

O regulamento (UE) 461/2010 da comissão de 27 de maio de 2010, está em vigor desde 1 de junho de 2010 e veio, no âmbito de questões ligadas à autoridade da concorrência, facilitar o acesso a canais de reparação e manutenção automóvel sem se ter de obrigatoriamente recorrer aos reparadores oficiais de marca e, mesmo assim manter a garantia dos mesmos, com o objetivo específico de criar condições para um clima concorrencial saudável no mercado pós-venda europeu. Esta intenção encontra-se implícita no ponto (7) do despectivo regulamento - *“melhorar a eficiência económica no âmbito de uma cadeia de produção ou de distribuição, melhorando a coordenação entre as empresas participantes. Em especial estes acordos podem conduzir a uma redução dos custos de transação e distribuição das partes e garantir uma otimização das suas vendas e níveis de investimento.”*

As principais obrigações a que os reparadores independentes se veem sujeitos, passam essencialmente pela necessidade de utilizarem peças sobresselentes originais ou de qualidade semelhante e pelo respeito e utilização de todas as indicações operativas indicadas pelos reparadores oficiais.

Contudo, esta legislação apresenta ainda algumas incertezas, de tal forma que apenas as oficinas com certificação de qualidade têm conseguido que todo o processo de garantia pós-venda independente se processe exatamente como o pretendido pela legislação. Tais incertezas fizeram mesmo com que em agosto de 2012 fosse redigido um caderno explicativo de forma a clarificar algumas das incoerências e pontos pouco explícitos, a partir dos quais poderão surgir conclusões conforme as necessidades e interpretações pessoais.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

14. Legislação ambiental

O setor da reparação automóvel teve também de se adaptar aos novos aditamentos legislativos que obrigam as entidades do referido setor a adotar processos e criar recursos para a correta acomodação e gestão logística dos seus resíduos, algo que se torna uma fonte de custos fixos acrescidos mas que também resulta numa diminuição do impacto ambiental, numa melhor organização e limpeza do espaço de trabalho, além de uma clara melhoria da imagem da própria entidade.

A legislação em vigor atualmente é o Decreto-Lei 73/2011 de 17 de junho, que veio alterar o regime geral da gestão de resíduos e transpor a Diretiva n.º 2008/98/CE, relativa aos resíduos.

Os equipamentos, tais fontes de investimentos acrescidos que as oficinas devem contar, passam essencialmente por:

- Separadores de hidrocarbonetos;
- Caixas para transporte e armazenamento de baterias usadas;
- Bacias de retenção e suporte para vasilhas de óleo;
- Recipientes diversos para armazenamento de fluidos perigosos, cartão, papel, vidro e materiais ferrosos.

Estes equipamentos possuem custos avultados e a sua aquisição torna-se inviável para muitas oficinas, já que, a título de exemplo um separador de hidrocarbonetos tem um preço médio a rondar os 7.000 €, cujo custo varia com a capacidade do mesmo, podendo mesmo chegar a atingir os 18.000 €. Quanto às bacias de retenção, têm um preço que em média ronda os 400/500 €. Se juntarmos a isto os diversos recipientes necessários, que cumpram todos eles com a EN 858-1:2002, observa-se que este investimento absorverá grande parte do orçamento para quem pretende abrir uma oficina de mecânica automóvel.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

15. Conclusão – Análise setorial

O setor da reparação e manutenção automóvel é um setor com relativo potencial, mas também caracterizado por alguma regressão face ao contraponto existente entre a taxa de abertura de novas empresas e o número de insolvências registadas.

Além destas características, este é também um setor pulverizado, ou seja, as empresas que o compõe são em grande número e possuem uma distribuição bastante aleatória.

As oficinas independentes, na grande maioria das quais pme's, assumem-se ainda no panorama nacional, como o grande canal de reparação e manutenção, mas percebe-se que para que assim continue a ser, deverá existir um maior e contínuo foco na qualidade dos seus serviços.

Os grandes grupos de redes corporativas e os próprios fabricantes, tudo têm tentando, para aumentar a sua quota de mercado e atratividade, utilizando para isso trunfos como a sua dimensão, poder económico, métodos de gestão cada vez mais eficazes e ações de *marketing* mais incisivas, tendo em vista uma maior aproximação ao cliente e a sua fidelização, sempre complementadas com preços cada vez mais competitivos.

Este é um setor que se encontra também repleto de oportunidades e ameaças, onde os fatores críticos de sucesso se encontram em constante mutação, cabendo aos gestores das organizações do setor estarem atentos e adaptar-lhe o melhor possível as vantagens competitivas que possuam.

Limitações do foro legal, principalmente as derivadas da legislação ambiental, a elevada concorrência e a própria conjuntura económica, obrigam a uma maior ginástica financeira e de gestão, à qual se deve juntar uma boa dose de persistência, qualidade e profissionalismo para que os frutos se revelem e de modo a diminuir a sensibilidade das empresas a todos os fatores externos.

O *aftermarket* é cada vez mais o futuro dada a cada vez menor predisposição dos consumidores para adquirir viaturas novas, logo, é possível concluir que é um setor ainda bastante viável e para o qual as principais agências responsáveis pela sua monitorização auguram alguma estabilidade e crescimento, até pelo menos à próxima década.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

III- ESTUDO DE CASO CRUZ & OLIVEIRA, LDA

16. Objetivo do capítulo

O objetivo deste terceiro e último capítulo do presente trabalho, passa por aplicar os conceitos e ferramentas abordados e analisados até agora, na análise da competitividade e na gestão das operações de uma empresa dedicada à prestação de serviços de reparação e manutenção automóvel.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

17. Metodologia utilizada

A metodologia levada a cabo para a realização deste capítulo consistiu em compulsar toda a informação útil disponibilizada pela entidade em questão, com o intuito de aplicar algumas das ferramentas de análise estratégica, da qualidade e da gestão de operações abordadas anteriormente na revisão bibliográfica e ainda comparar alguns dos indicadores da mesma entidade, com a média do setor a nível nacional.

Além do tratamento de informação, todos os restantes dados utilizados, como os utilizados para o desenvolvimento da análise externa e interna da empresa, foram obtidos através de diversas entrevistas informais com o responsável máximo da empresa, colaboradores, bem como com outros profissionais da área, mesmo que pertencentes a outras entidades concorrentes e clientes.

Uma das ferramentas de análise estratégica, mais concretamente de análise da atratividade do negócio, mais importantes e utilizada nesta última parte, foi o modelo das 5 forças de Porter (1979).

O mesmo modelo foi o utilizado ao longo das aulas da 3ª edição do Mestrado de Engenharia Mecânica e Gestão Industrial da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu, pelo Prof. Eng. António Mário, com a aplicação adicional de um conceito sugerido por Grant (2010), que consiste na adição de uma 6ª força. Importa ressaltar que, tal como outras análises apresentadas ao longo do presente trabalho, seria preferível a utilização de resultados e conclusões retirados de estudos estatísticos. Como tal não foi possível, e à semelhança das outras análises apresentadas, as mesmas são meramente qualitativas e baseadas em opiniões de especialistas e bibliografia da área.

Contudo, no modelo aplicado e de maneira a manter a sua sintaxe, a 6ª força sugerida por Grant (2010), foi utilizada segundo uma conotação negativa – “Ausência de produtos e serviços complementares” – mantendo-se assim a coerência da aplicação do referido modelo.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

18. Caracterização da empresa

Nome da entidade: Cruz & Oliveira, Lda.

Designação comercial: Automotorsport/Amsport

A Amsport, é uma empresa familiar, fundada em 1987, em Viseu, por José António da Cruz Lopes. Desde 2001, passou a sociedade por quotas limitada – Cruz & Oliveira, Lda.

A atividade principal da empresa é a de reparação e manutenção de veículos automóveis – CAE 45200, abrangendo todos os serviços que esta mesma atividade necessita.

Além desta atividade, a empresa dedica-se também ao restauro de automóveis clássicos, preparação de carros destinados às mais variadas modalidades do desporto automóvel e todo-o-terreno.

Os principais serviços disponibilizados pela empresa são:

- Mecânica geral;
- Serviços rápidos;
- Serviços pré-inspeção;
- Eletricidade e eletrónica automóvel;
- Testes de potência;
- Ar condicionado;
- Pintura (subcontratação);
- Chaparia (subcontratação);

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

Sendo uma oficina multimarca independente, sem qualquer tipo de vínculo a redes corporativas, a Cruz & Oliveira, Lda. atende a todos os segmentos de mercado, desde os veículos de gama inferior, até veículos de gama alta/luxo.

Ao longo dos anos de existências, e ao nível do desporto automóvel, a entidade sagrou-se já diversas vezes campeã e vice-campeã nacional, desde as modalidades de Ralicross, Rali e Todo-o-Terreno.

Destaque ainda para o facto de a empresa ser associada da ANECRA, possuir o rótulo de módulo *Bosch*, e ter sido reconhecida pelo Jornal das Oficinas como “Oficina do mês – outubro de 2010”.

Apresentam-se de seguida alguns indicadores referentes à entidade em análise.

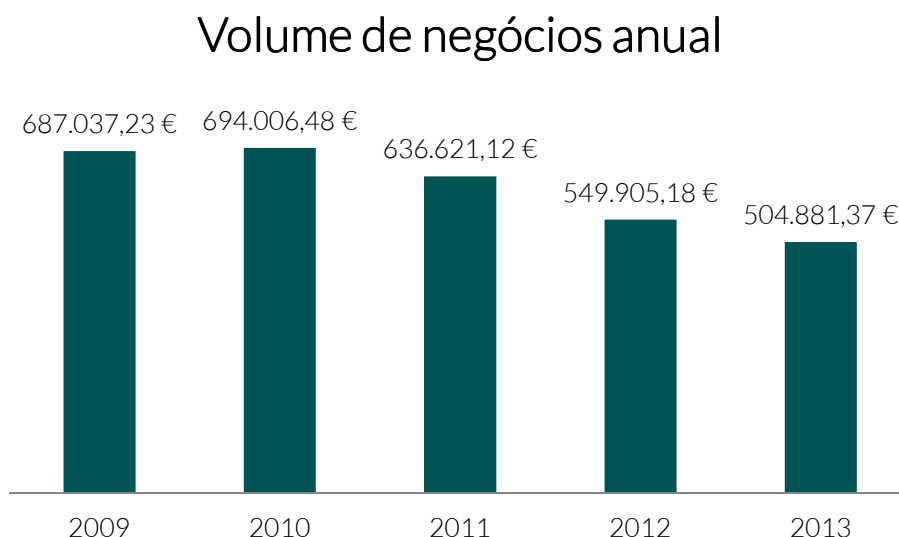


Gráfico 25: Evolução do valor de volume de negócios anual. – Cruz & Oliveira, Lda.

Nº de ordens de reparação

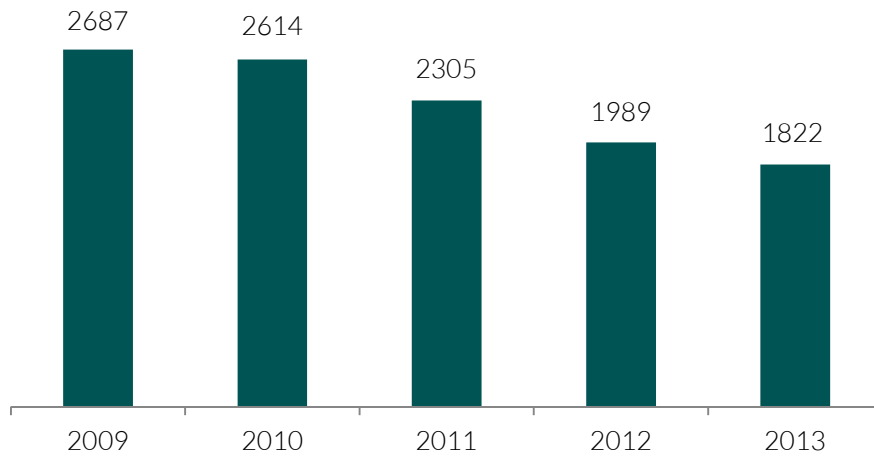


Gráfico 26: Evolução do valor nº de ordens de reparação abertas anualmente. – Cruz & Oliveira, Lda.

Valor médio por reparação

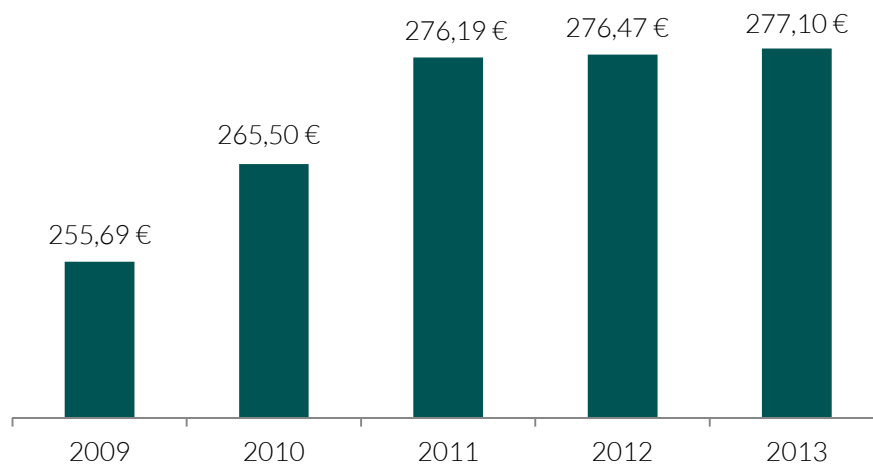


Gráfico 27: Evolução do valor médio por reparação. – Cruz & Oliveira, Lda.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

19. Análise estratégica

Com a experiência e resultados acumulados ao longo dos anos de existência da empresa, é possível concluir-se que os fatores que mais contribuíram para o aumento da carteira de clientes da Cruz & Oliveira, Lda., ou seja, as suas vantagens e dimensões competitivas, foram essencialmente a qualidade e a personalização dos serviços disponibilizados.

Perante a atual conjuntura, tem-se tornado cada vez mais difícil manter o mesmo padrão de qualidade, não só pelos elevados custos e esforços que essa filosofia por si só exige, mas também porque o aumento de dimensão em termos de infraestruturas, número de colaboradores e número de serviços solicitados, tem vindo a exigir da parte da equipa de gestão um esforço acrescido de controlo constante para que a mesma qualidade não seja diluída. Contudo, tal desafio tem sido bem pragmatizado, pois os padrões e filosofias de trabalho mantêm-se inalterados.

Posto isto, a contratação de colaboradores e a escolha de equipamentos, tende a ser cada vez mais criteriosa e assente no mesmo padrão de qualidade.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

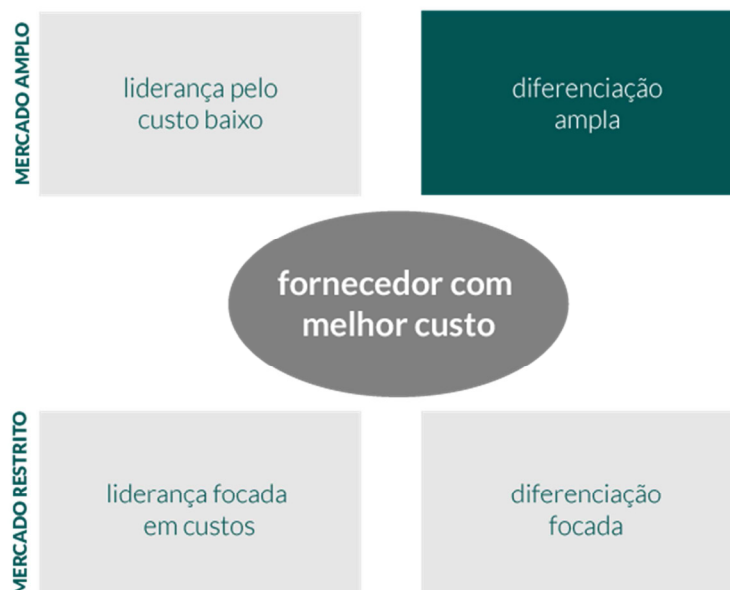


Imagem 26: Estratégia competitiva da Cruz & Oliveira, Lda.

O leque de oferta de serviços apresentado pela entidade em estudo é, por si só demonstrativa da amplitude do mercado que a mesma pretende abranger, sempre alicerçada no conceito de diferenciação.

Quanto à Cruz & Oliveira, Lda., o recurso à prática de custos baixos nunca foi uma prioridade, pois entende-se que a utilização de produtos de baixo custo e inevitavelmente de qualidade inferior, poderia colocar em risco o nível de serviço que pretende prestar aos seus clientes.

Posto isto, conclui-se que de forma genérica, a estratégia da empresa passa claramente pela diferenciação ampla, já que a oferta de produtos e serviços é claramente superior aos da concorrência – mecânica geral, clássicos, competição e todo-o-terreno, ao mesmo tempo que os mesmos são altamente personalizados e adequados ao que cada cliente pretende.



Imagem 27: Exemplos de personalizações e detalhes.

O elevado grau de tecnologia cada vez mais característico dos automóveis atuais tem vindo a revelar-se um entrave face à necessidade de conjugar o prazo de entrega, a qualidade, e o recurso, que se pretende que seja sempre o menor possível, à subcontratação, para resolver diversas situações relacionadas com avarias de carácter eletrónico, pois a falta de informação disponibilizada pelos reparadores oficiais de marca é ainda uma realidade, são uma das lacunas que a entidade pretende e necessita de resolver num curto/médio prazo.

Posto isto concluiu-se que deverá ser efetuado um investimento contínuo, quer em termos de equipamentos como de formação para os colaboradores, de maneira a encarar e resolver uma nova tipologia de avarias mais comuns – avarias de carácter elétrico e eletrónico.

Este serviço é já disponibilizado pela empresa, contudo conclui-se que o recurso à subcontratação deve ser diminuído. Um problema decorrente desse aspeto é que sendo a empresa responsável por dar a cara ao cliente final, um atraso por parte da fonte subcontratada, inviabiliza na maioria das vezes o cumprimento de prazos de entrega previamente estabelecidos com o cliente.

Concluiu-se então que, tal como enunciado na revisão bibliográfica, os padrões de consumo têm levado a Cruz & Oliveira, Lda., a focar-se numa aposta cada vez mais evidente em tecnologia e inovação.

19.1 Análise externa

19.1.1 Meio envolvente contextual

Os fatores PEST – Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos, afetam de diferente maneira cada setor de atividade. Seguidamente é apresentado um quadro síntese revelando as influências que a evolução e tendências dos mesmos, podem ter no setor da reparação e manutenção de veículos automóveis.

Serão apenas abordadas as variáveis mais influentes no panorama da empresa e do setor de negócio em análise.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

Contexto	Variáveis	Tendência	Impacto negativo	Impacto positivo
Político	Política fiscal	Mais austeridade	Necessidade de reduzir margens de lucro	
	Política ambiental e de defesa do consumidor	Maior rigor e fiscalização	Necessidade de investimentos adicionais	Maior controlo sobre os operadores clandestinos
	Política laboral	Maior facilidade de despedimento	Insatisfação e insegurança dos colaboradores	Mais profissionalismo
	Incentivos ao investimento	Redução	Menor capacidade de inovação e desenvolvimento	
	Regulamentos de HST	Maior rigor e fiscalização	Necessidade de investimentos adicionais	Melhoria das condições laborais
Económico	PIB	Ligeiro crescimento		Maior poder de compra
	Taxa de juros	Aumentar	Maior dificuldade em contrair empréstimos e cumprir com obrigações	
	Taxa de desemprego	Aumentar	Diminuição da procura e do poder de compra	Incentivos à contratação com benefícios fiscais
	Confiança dos consumidores	Diminuir	Menor tolerância dos consumidores	Melhoramento do nível de serviço prestado
Social	Nível de qualificação da mão-de-obra	Aumentar		Nível de profissionalismo e de qualidade superior
	Espírito de empreendedorismo	Aumentar	Aparecimento de novos modelos de negócio potencialmente concorrentes	Inovação ao nível dos processos e criação de novas sinergias
	Atitude perante o trabalho	Valorização		Maior nível de profissionalismo e iniciativa
	Estilo e qualidade de vida	Estabilização/Redução	Crescente procura de serviços <i>low-cost</i>	

Tecnológico	Inovações tecnológicas	Aumentar	Necessidade de maior investimento e formação	Atividades de diagnóstico e de resolução de avarias facilitadas com novas ferramentas
	Inovação de processo	Aumentar	Necessidade de maior investimento e formação	Redução de desperdício, maior eficácia e eficiência
	Existência de serviços de valor acrescentado	Aumentar		Incentivo ao consumo e recurso de serviços especializados
	Nível de informação tecnológica	Aumentar	Clientes mais exigentes	Resolução de avarias facilitada
	Custos energéticos	Aumentar	Custos fixos superiores	Maior racionalização da energia
	Normas de qualidade	Aumentar	Custos acrescidos	Qualidade de serviço superior e menor desperdício

Quadro 14: Análise dos fatores PEST na perspetiva da entidade em estudo.

19.1.2 Meio envolvente transaccional

Para a análise do meio envolvente transaccional, irá ser analisada a influência que os agentes clientes, fornecedores, concorrentes e comunidade possuem sobre o setor e entidade em estudo.

19.1.2.1 Clientes

Clientes	
Quem?	<ul style="list-style-type: none"> • Particulares; • Empresas (<i>Stands</i>)/Instituições; • Seguradoras.
O quê?	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços de reparação e manutenção de mecânica e eletricidade/eletrónica; • Serviços eletrónicos (otimizações de <i>software</i>); • Restauro de automóveis clássicos; • Preparação e aluguer de viaturas para competição automóvel; • Preparação para Todo-o-Terreno.
Para quem?	<ul style="list-style-type: none"> • Próprio ou terceiros como no caso das garantias fornecidas pelos <i>stands</i> automóveis e das seguradoras.
Quando?	<ul style="list-style-type: none"> • Revisões periódicas (anuais ou em função do aconselhado pelos fabricantes em termos de quilómetros percorridos); • Situações pontuais; • Período de férias (altura em que as viaturas fazem um maior número de quilómetros); • Antes e durante o início das variadas temporadas desportivas.
Onde?	<ul style="list-style-type: none"> • Instalações da empresa e no caso da competição, no local onde as provas decorram.
Porquê?	<ul style="list-style-type: none"> • Dependência do veículo em termos de mobilidade; • Preparação para venda; • Garantias pós-venda; • Lazer; • Competição.
Como?	<ul style="list-style-type: none"> • Vendas a dinheiro; • Pronto pagamento; • Faturas/Conta-corrente (pagamento a 30/60/90 dias); • Marcação telefónica, via <i>e-mail</i> ou por contacto direto.

Quadro 15: Caraterização dos clientes.

Tipos de Fornecedores	QUANTIDADE			DIMENSÃO		
	Pequeno	Médio	Elevado	Pequeno	Médio	Elevado
Matéria-prima			X		X	
Peças e Acessórios			X		X	
Recursos Humanos			X	X		
FSE (Utilities) (Água, Luz, Combustível)	X					X
Telecomunicações		X				X
Trabalhos Especializado (Outsourcing)		X			X	
Tecnologia / Maquinaria		X				X

Quadro 16: Caraterização dos fornecedores.

Da análise dos fornecedores, depreende-se que em termos de peças, componentes sobresselentes e matéria-prima, os mesmos existem em grande quantidade e possuem uma dimensão média.

Em termos de recursos humanos, os mesmos existem em grande quantidade, contudo, recursos humanos com capacidade técnica de excelência são relativamente escassos.

As entidades às quais a Cruz & Oliveira, Lda. recorre para trabalhos especializados, do género de pintura, chaparia e eventualmente alguns serviços de reparação eletrónica, não são em grande número e em termos de dimensão média, tirando alguns reparadores oficiais de marca aos quais esporadicamente a empresa recorre, são de dimensão média/baixa.

O fornecimento de “*utilities*” e telecomunicações está logicamente entregue às poucas empresas existentes de dimensão nacional/internacional, sendo que no caso das telecomunicações, as opções são mais vastas.

Fornecedores de tecnologia e maquinaria existem em número considerável, mas de grande dimensão, como é o caso das marcas *Bosch*, *Wurth*, *Berner*, *Brainbee*, entre outros.

19.1.2.3 Concorrentes

Concorrentes	
Capacidades	Na generalidade inferiores.
Objetivos	Sobreviver à atual conjuntura e aumentar o nº de clientes.
Estratégia	Redução de preços e promoções.
Pressupostos	Constante crescimento, estabilização, eficácia e preços competitivos.

Quadro 17: Caracterização dos concorrentes.

19.1.2.4 Comunidade

A comunidade encara a Cruz & Oliveira, Lda. como uma empresa de referência ao nível do setor automóvel, quer no panorama profissional como desportivo.

A empresa toma todos os cuidados ao nível do impacto ambiental e visual que podem decorrer da sua atividade, logo poucas ou nenhuma são as fontes de reclamação e incómodo gerado na comunidade mais adjacente.

Ao nível de poluição sonora, devido aos testes efetuados com os carros de competição, poderá por vezes ser criado algum desconforto, algo que contudo até à data não gerou qualquer tipo de reclamação.

20. Aplicação do modelo adaptado das 5 forças de Michael Porter

De forma a complementar a análise do meio envolvente transacional, irá ser agora apresentada a aplicação de uma adaptação ao modelo das 5 forças de Porter (1979), tendo como base empresas do setor da reparação e manutenção automóvel da região de Viseu, do canal de reparação referente aos reparadores independentes multimarca e com uma dimensão semelhante à da Cruz & Oliveira, Lda..

Este modelo irá ser aplicado com o intuito de avaliar, de uma forma prática, a atratividade que o setor de negócio da reparação e manutenção automóvel, e mais concretamente no panorama das oficinas multimarcas privadas, apresenta, tendo em conta a envolvente contextual mais próxima da empresa em estudo.

O significado de cada uma das forças foi já abordado na revisão bibliográfica e relembrando, a atratividade setorial de um determinado negócio é inversamente proporcional, sem necessidade de apresentar uma conotação estritamente matemática, à intensidade/valor de cada uma das forças e, posteriormente, do conjunto das 5, com a adição da força “Ausência de produtos e serviços complementares”.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

Resumindo, o objetivo é depois de obter uma pontuação média para a atratividade do setor, se poder perceber em que atributos e fatores se poderá inferir estrategicamente de modo a tornar o negócio mais atrativo e viável, bem como identificar de entre os diversos fatores e forças, os que mais relevo têm.

As 6 forças serão avaliadas isoladamente tendo em vista uma série de atributos considerados fulcrais para o respetivo efeito. A escala de pontuação fornecida a cada um dos atributos será a seguinte:

Legenda	
Intensidade	Pontuação
Inexistente, nula	1
Fraca	2
Média/Neutra	3
Alta	4
Intensa, muito alta	5

Quadro 18: Legenda e pontuação a utilizar na aplicação do modelo das 6 forças.

Além da escala apresentada, e também com o intuito de conferir um rigor superior a esta análise, a cada uma das forças foi atribuída uma ponderação representativa da maior ou menor importância que cada uma apresenta no panorama do setor da reparação e manutenção automóvel, na qual se entende que efeitos resultantes da pressão dos produtos e serviços substitutos e da rivalidade entre os concorrentes atuais, se destacam relativamente face às restantes. A ponderação utilizada foi:

Força	Importância relativa (%)
Potencial de novas entradas	15
Pressão dos produtos/serviços substitutos	20
Poder negocial dos fornecedores	15
Poder negocial dos clientes	15
Rivalidade entre concorrentes atuais	20
Ausência de produtos e serviços complementares	15
Total	100%

Quadro 19: Ponderação das 6 forças.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

Depois de obtido um valor final ponderado para a intensidade conjugada das 6 forças em análise, a atratividade será obtida através da seguinte equação:

$$\text{Atratividade} = 6 - \text{Intensidade total ponderada} \quad [\text{Equação 4}]$$

Intensidade	5	4	3	2	1
Atratividade (6 – Intensidade)	1	2	3	4	5

Quadro 20: Relação entre intensidade e atratividade.

20.1 Potencial de novas entradas

Potencial de novas entradas	Pont.
Ausência de economias de escala	5
Inexistência de diferenciação do serviço	1
Elevado investimento inicial	3
Inexistência de custos de mudança	4
Facilidade de acesso a redes de distribuição	5
Domínio exclusivo de tecnologias avançadas	4
Acesso preferencial a produtos escassos	3
Existência de localizações favoráveis	2
Existência de benefícios (subsídios) às empresas existentes	2
Economias de experiência pela antiguidade no negócio	4
Tradição de vigorosas retaliações	2
Capacidades ofensivas por parte das empresas existentes	1
Grande envolvimento no negócio	4
Inexistência de impedimentos institucionais ou política governamental limitativa	5
Total (média)	3,21

Quadro 21: Análise da força “Potencial de novas entradas”.

Conclui-se portanto que a entrada no negócio em causa é relativamente fácil, não sendo necessários grandes investimentos iniciais. É igualmente bastante fácil ter acesso às redes de distribuição, não se praticam economias de escala e também não existem quaisquer tipos de impedimentos ou limitações legais para o estabelecimento de novas empresas.

20.2 Pressão dos produtos/serviços substitutos

Produtos/serviços substitutos	Reparadores oficiais	Redes corporativas	Reparadores ilegais
Preços inferiores dos produtos/serviços substitutos	1	4	5
Inexistência de custos de mudança	5	5	5
Propensão do comprador /cliente para substituir	2	2	2
Média	2,67	3,67	4
Peso relativo (%)	20	30	50
Valor ponderado	0,53	1,1	2
Total (média ponderada)			3,63

Quadro 22: Análise da força “Pressão dos produtos/serviços substitutos”.

Esta é a força com maior expressão e portanto a que mais contribui para a redução da atratividade setorial. Os reparadores ilegais são os que maior ameaça apresentam, pois dada a sua ilegalidade, os preços dos produtos utilizados e serviços prestados apresentam inevitavelmente um custo muito inferior para o cliente, desde logo devido a não ser aplicado qualquer tipo de imposto.

Um dado também de grande relevância é o facto de que para o cliente final, caso o mesmo opte realmente por mudar para qualquer um dos serviços substitutos analisados, praticamente não existirão quaisquer tipos de custos de mudança associados

Os valores atribuídos para o peso relativo dos diferentes canais de reparação, referem-se à maior e menor influência que cada um dos mesmos possui como ameaça do ponto de vista dos reparadores independentes. No caso, os reparadores ilegais são os que maior ameaça (50%) apresentam e os reparadores oficiais os que menos influenciam (20%).

20.3 Poder negocial dos fornecedores

Tipos de fornecedores	Peças e componentes	Equipamentos e <i>software</i>	Trabalhos especializados	Recursos humanos
Poucos fornecedores e elevado grau de concentração	2	3	3	2
Fraca pressão de produtos substitutos	2	3	4	3
Exigência de custos de mudança	2	4	4	4
Baixa importância da indústria do serviço para o cliente (em valor)	4	5	2	1
Existência de diferenciação	3	4	4	4
Grande importância do fornecimento para a qualidade	5	4	4	5
Ameaça de integração a jusante	1	1	4	5
Média	2,71	3,43	3,57	3,43
Peso relativo (%)	35	25	20	20
Valor ponderado	0,95	0,86	0,71	0,69
Total (média ponderada)				3,21

Quadro 23: Análise da força “Poder negocial dos fornecedores”.

O valor da força referente ao poder negocial dos clientes é também dos mais elevados.

Os fatores que mais contribuem para tal são o facto de existir uma elevada contribuição e dependência dos mesmos para a qualidade final do serviço prestado, bem como o facto de as oficinas multimarcas privadas, em geral, não representarem grande valor, como clientes, para as grandes empresas fornecedoras de peças e componentes e de equipamentos e *software*, dadas as suas dimensões e volumes de compras.

Os valores atribuídos ao peso relativo são diretamente proporcionais à maior ou menor solicitação a que os diversos grupos de fornecedores apresentados são solicitados. Os

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

fornecedores de peças e componentes e os de equipamentos e *software*, são os que mais se destacam, 25 e 20%, respetivamente.

20.4 Poder negocial dos clientes

Clientes tipo do setor	Particulares	Companhias de seguro	Stands automóveis	Outras oficinas
Poucos clientes e com peso elevado nas vendas	2	2	4	5
Grande importância do fornecimento (em valor)	4	1	2	1
Produtos indiferenciados	1	5	2	1
Inexistência de custos de mudança	3	5	2	2
Fraca rentabilidade estrutural	4	2	4	3
Ameaça de integração a montante	1	1	4	5
Baixa importância do fornecimento para a qualidade	1	3	1	1
Informação total sobre a indústria fornecedora	3	4	4	5
Existência de produtos substitutos	4	2	4	4
Média	2,56	2,78	3	3
Peso relativo (%)	60	20	15	5
Valor ponderado	1,53	0,56	0,45	0,15
Total (média ponderada)				2,69

Quadro 24: Análise da força “Poder negocial dos clientes”.

O baixo poder económico dos clientes particulares e dos *stands* automóveis, a elevada informação que praticamente todos os tipos de clientes têm sobre o serviço oficial e a existência de produtos substitutos consideravelmente ameaçadores, são os fatores que mais contribuem para o valor final desta força.

Os clientes particulares e as companhias de seguro são o grupo de clientes com maior expressão em termos de quantidade e importância na grande maioria dos reparadores independentes, daí as ponderações atribuídas através dos valores de peso relativo, 60 e 20%, respetivamente.

20.5 Rivalidade entre concorrentes atuais

Rivalidade ente concorrentes atuais	Pont.
Concorrentes numerosos ou com dimensão semelhante	4
Reduzida taxa de crescimento do negócio	3
Custos fixos ou de armazenagem elevados	2
Serviços indiferenciados	3
Inexistência de custos de mudança	4
A expansão da capacidade ocorre em grandes incrementos	4
Comportamento dos concorrentes bastante divergente	2
Grande importância do negócio para os concorrentes instalados	2
Ativos especializados	2
Custos fixos de saída	2
Inter-relações estratégicas com outras atividades/negócios	2
Barreiras emocionais	4
Restrições de ordem governamental ou social	1
Total (média)	2,69

Quadro 25: Análise da força “Rivalidade entre concorrentes atuais”.

A rivalidade entre os concorrentes atuais possui também pouca relevância, considerando a globalidade dos fatores analisados, contudo dos mesmos, ressaltam as barreiras emocionais inerentes aos gestores das empresas da área, o facto de os concorrentes serem em grande número e possuírem todos eles uma dimensão semelhante, existirem poucos custos de mudança para o cliente final e ainda o problema de que de cada vez que um novo concorrente aparece ou cresce consideravelmente, o seu efeito é muito sentido pela restante concorrência.

20.6 Ausência de produtos e serviços complementares

Ausência de produtos/serviços complementares	Serviços de limpeza auto	Garantias auto	Aluguer de viaturas
Reduzida valorização do produto/serviço pelo cliente	1	3	2
Custos de implementação elevados	1	1	4
Fácil replicação por parte dos concorrentes	5	4	2
Média	2,33	2,67	2,67
Peso relativo (%)	40	30	30
Valor ponderado	0,93	0,8	0,8
Total (média ponderada)			2,53

Quadro 26: Análise da força “Ausência de produtos e serviços complementares”.

A intensidade da força caracterizada como ausência de produtos e serviços complementares é a mais baixa das 6 analisadas. Tal situação dever-se-á ao facto de ser um conceito ainda emergente no setor em análise, a maior parte dos produtos e serviços complementares serem de fácil replicação por parte dos concorrentes, e ainda devido ao facto de os custos de implementação serem reduzidos, à exceção de um serviço de aluguer de viaturas, cuja implementação já pressupõe um investimento considerável, bem como a posse de espaço disponível para a acomodação das viaturas a alugar.

Os valores atribuídos para o peso relativo dos respetivos produtos/serviços complementares, derivam da suposta maior ou menor valorização dada pelo cliente.

Neste caso, entende-se que o valor relativo atribuído às garantias auto é menor do que o atribuído aos serviços de limpeza, pois as garantias auto encontram-se sobre o ponto de vista de um produto/serviço comercializado à parte do abrangido legalmente.

20.7 Atratividade/Quadro resumo

Forças	Valor/Pontuação	Ponderação (%)	Valor ponderado
Potencial de novas entradas	3,21	15	0,48
Pressão dos produtos/serviços substitutos	3,63	20	0,73
Poder negocial dos fornecedores	3,21	15	0,48
Poder negocial dos clientes	2,69	15	0,40
Rivalidade entre concorrentes atuais	2,69	20	0,54
Ausência de produtos e serviços complementares	2,53	15	0,38
Intensidade total ponderada das 6 forças	3,01		
Atratividade global (6 – Intensidade total ponderada)	2,99		

Quadro 27: Quadro resumo e atratividade conjugada das 6 forças.

20.8 Conclusões

Através da intensidade de valores obtida para cada uma das forças e através da quantificação de cada fator implícito nas mesmas, conclui-se, para o valor de 2,99 na respetiva escala, que o negócio em questão tendo em conta a zona em análise, é caracterizado por uma atratividade média/neutra (~3).

Dos valores obtidos, também se verifica que as forças que mais influenciam negativamente a atratividade do negócio, tendo também em conta a ponderação de importância relativa atribuída, são a pressão dos produtos substitutos e rivalidade entre concorrentes atuais.

A principal conclusão que se obtém das análises efetuadas a cada uma das forças individualmente, é que o facto de existirem produtos/serviços substitutos com demasiado impacto no mercado, com condições apetecíveis e ainda para mais os custos de mudança serem praticamente inexistentes para o cliente final e o número de concorrentes ser relativamente elevado, é que deverá existir uma clara aposta por parte das empresas dedicadas

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

à reparação e manutenção automóvel, em termos de fidelização dos seus clientes, criando assim para os mesmos, custos efetivos de mudança, quanto mais não seja a perda de descontos, garantias em serviços futuros ou mesmo perda de proximidade física e afetiva.

Conclui-se ainda que a entrada no negócio em causa é relativamente fácil, não sendo necessários grandes investimentos iniciais, é bastante fácil ter acesso às redes de distribuição, não se praticam economias de escala e também não existem quaisquer tipos de impedimentos ou limitações legais para o estabelecimento de novas empresas.

Quanto aos produtos e serviços complementares, entende-se que a sua existência é ainda pouco valorizada pelo mercado mas, a curto médio/prazo, essa situação poderá ser alterada a ponto de a sua presença nas entidades prestadoras de serviços de reparação e manutenção automóvel os poderem considerar essenciais no que toca à angariação e fidelização de clientes.

21. Análise interna

21.1 Análise dos recursos humanos

A empresa em análise possui nos seus quadros um total de 10 colaboradores, sendo 4 deles de carácter exclusivamente produtivo, 3 com funções de gestão das operações e clientes, além de exercerem também algumas funções técnicas, e 3 deles de carácter meramente administrativo.

De referir que nesta análise não estão incluídos estagiários.

A análise apresentada irá incidir sobre os seguintes fatores:

- Vencimento;
- Faixa etária;
- Antiguidade;
- Habilitações académicas;
- Funções exercidas.

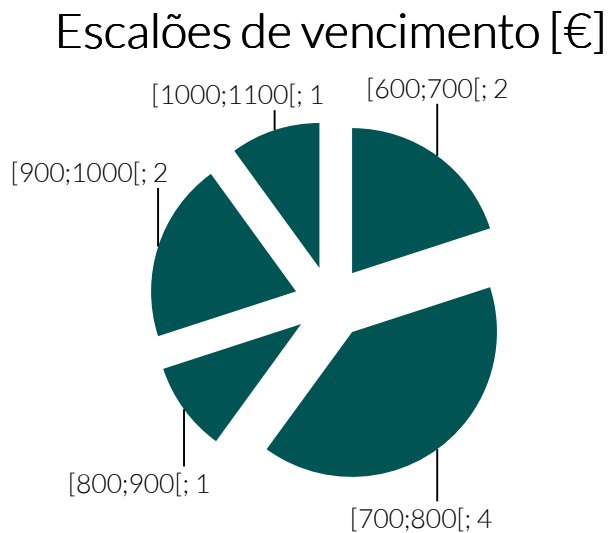


Gráfico 28: Repartição por escalões de vencimento da entidade.

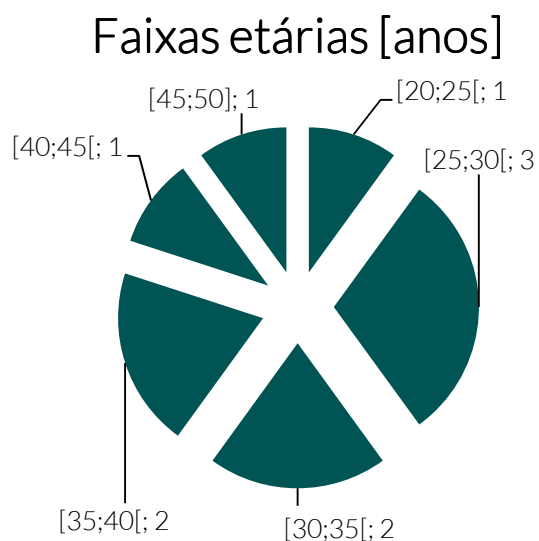


Gráfico 29: Repartição por faixa etária dos colaboradores da entidade.

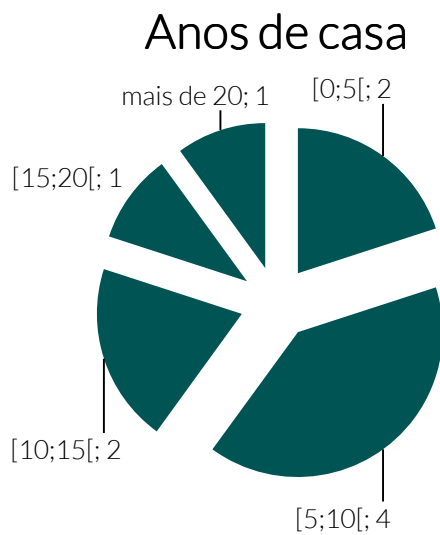


Gráfico 30: Repartição por anos de casa dos colaboradores da entidade.

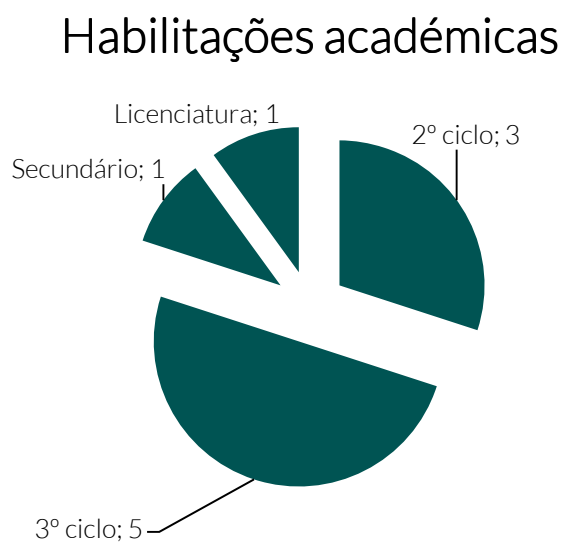


Gráfico 31: Repartição por habilitações académicas dos colaboradores.

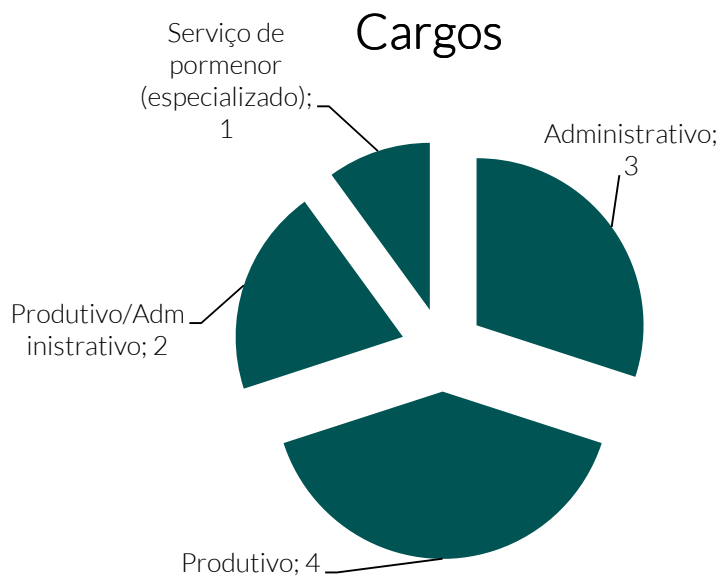


Gráfico 32: Repartição por cargos dos colaboradores da entidade.

Através dos resultados obtidos, conclui-se que:

- A média de idades de todos elementos pertencentes aos quadros da empresa é de 34 anos;
- O 3º ciclo completo aparece como sendo o tipo de habilitações académicas médio;
- O vencimento líquido médio ronda os 770€;
- A média de anos de serviço na casa por parte dos colaboradores atuais é de 10 anos.

21.2 Recursos materiais e tecnológicos

A empresa encontra-se localizada numa das principais entradas da cidade de Viseu, na EN229, possuindo dois pavilhões destinados à sua atividade.

O pavilhão principal, construído em 2005, possui uma área de aproximadamente 720 m², destinada aos setores de mecânica geral, eletricidade e eletrónica, bem como ao setor dos escritórios, *stock*, receção e sala destinada a reuniões e formação.



Imagem 28: Aspeto exterior da empresa.

O pavilhão secundário, no qual teve origem a atividade da empresa, tem por sua vez uma área total de 400 m², albergando por sua vez os setores destinados à competição, restauro de veículos clássicos e zona de serralharia e soldadura.

Tanto o novo pavilhão, como o mais antigo, apresentam condições excelentes, um pela sua agradabilidade e jovialidade e o outro pelas várias manutenções que ao longo dos anos têm sido efetuadas.

A própria cultura organizacional encontra-se patente nas instalações e nos seus acabamentos. A criação de um conceito fora do tipicamente encontrado nas oficinas mais convencionais era a ideia dos gestores da organização. O recurso a um piso de azulejo claro é exemplo disso, pretendendo-se com isso criar uma imagem de limpeza e asseio, bem como de valorização de cada viatura.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

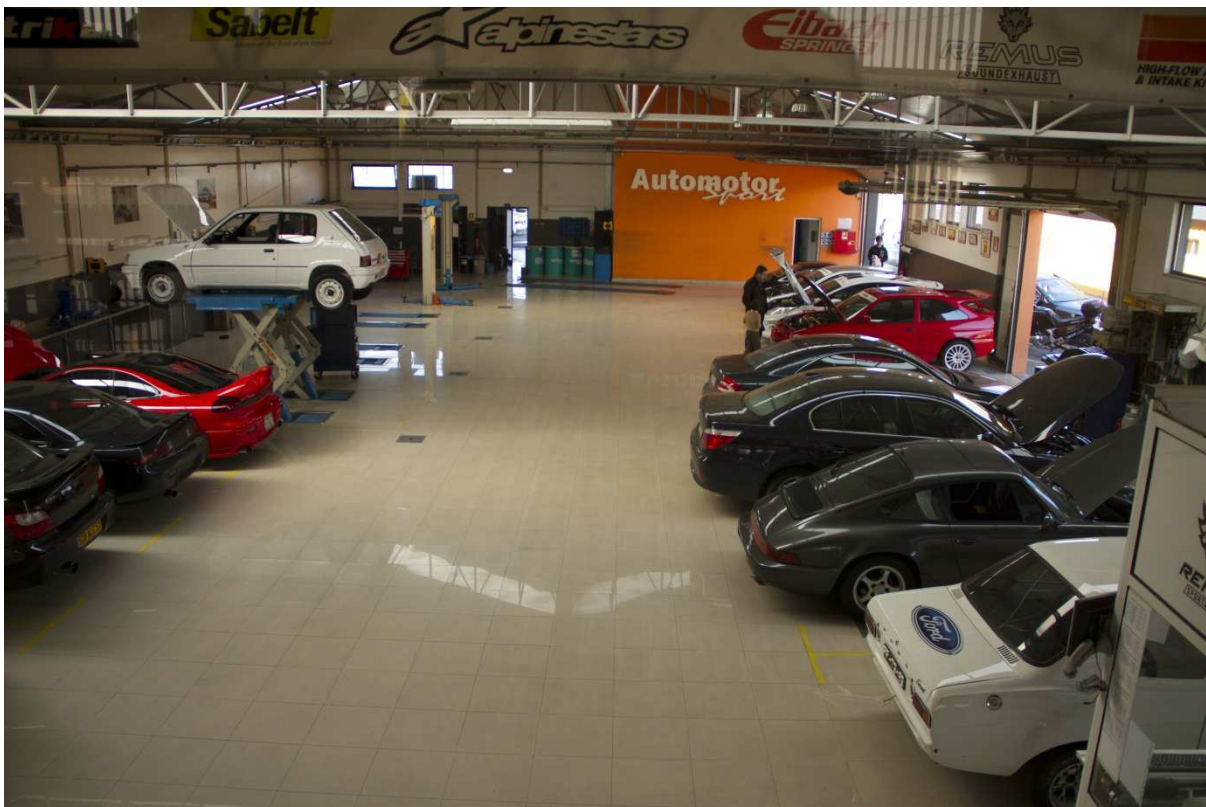


Imagem 29: Aspeto interior do edifício.

Os principais recursos tecnológicos que a empresa dispõe, além das bancas e carros de ferramentas essenciais, são:

- Elevadores de diversos tipos e com diversas capacidades;
- Diversos aparelhos e *softwares* para diagnóstico de avarias elétricas e eletrónicas;
- Aparelhos de soldadura de diferentes tipos - SER;MIG/MAG;TIG; PLASMA;
- Linha de testes de pré-inspeção – travões, suspensão e analisador de gases;
- Banco de potência de tração de um só eixo e integral;
- Máquina de lavagem automóvel exterior e interior;
- Jacto de areia;
- Entre outros.

Ao nível de frota, a empresa possui 3 carros ligeiros, 2 de uso exclusivo da empresa para serviços de transporte e desempanagem, 1 de cortesia para clientes e 1 viatura de assistência destinada exclusivamente às provas de competição.

21.3 Análise da situação económico-financeira

Para a avaliação dos recursos económico-financeiros, irá incidir-se essencialmente sobre os seguintes grandes grupos de indicadores de cariz económico-financeiros: liquidez geral, solvabilidade, valor do capital próprio, rendibilidade dos ativos e do capital próprio e valor acrescentado bruto *per capita* – VAB *per capita*.

Os dados utilizados foram retirados do documento referente das últimas informações disponíveis, relativas aos anos de 2010, 2011 e 2012. O documento utilizado para a análise de cada um dos anos foi a **Informação Empresarial Simplificada**, vulgarmente conhecida por IES.

21.3.1 Liquidez geral

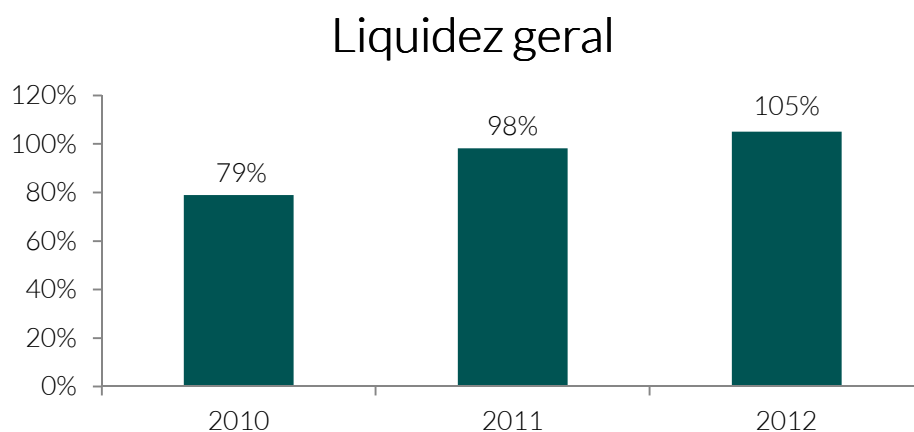


Gráfico 33: Evolução do indicador liquidez geral.

Este indicador demonstra a capacidade da empresa em cumprir com as suas obrigações de curto prazo e verificou-se uma subida de aproximadamente 33% de 2010 a 2012. O ideal é que este indicador seja sempre superior a 1, ou 100%. Esta situação apenas foi verificada no ano de 2012, significando isto que a entidade possuía, pelo menos, ativos líquidos suficientes para fazer face às suas responsabilidades de curto prazo.

21.3.2 Solvabilidade

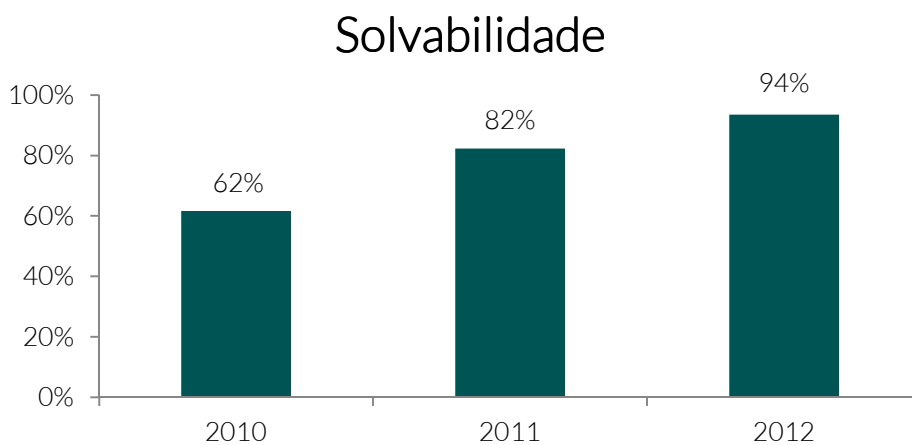


Gráfico 34: Evolução do indicador solvabilidade.

Sendo este um indicador que traduz a estabilidade financeira da empresa, traduzido na capacidade para solver o seu passivo, conclui-se que a entidade se encontra numa boa situação, resultante da evolução (subida de 52%), durante o triénio em análise.

21.3.3 Valor do capital próprio

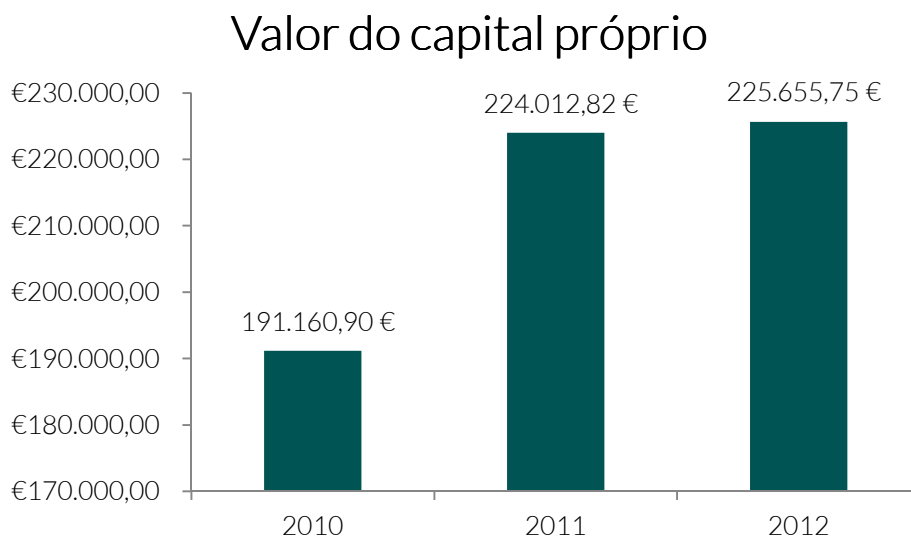


Gráfico 35: Evolução do indicador valor do capital próprio.

Este indicador traduz o valor contabilístico da empresa, a partir do qual se observou uma subida de 18% desde o ano de 2010 a 2012.

21.3.4 Rendibilidade dos capitais próprios - ROE

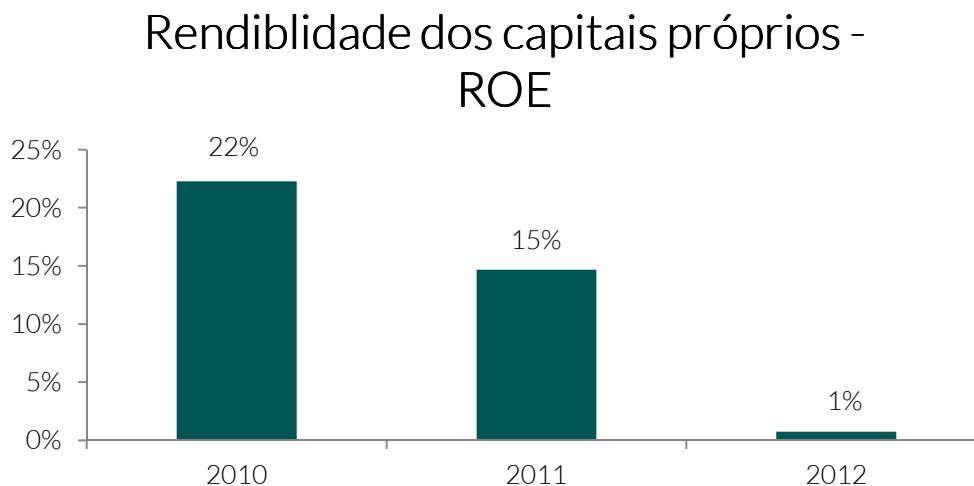


Gráfico 36: Evolução do indicador rendibilidade dos capitais próprios.

Este indicador mede a capacidade da empresa em gerar lucros e renumerar os capitais próprios. A empresa teve uma evolução negativa ao longo do período em análise, a qual poderá ser explicada pela conjuntura de crise económica e da opção por parte da gestão em adotar uma maior segurança através do financiamento, prescindindo de uma maior alavancagem financeira (financiamento externo).

21.3.5 Rendibilidade do total do ativo - ROA

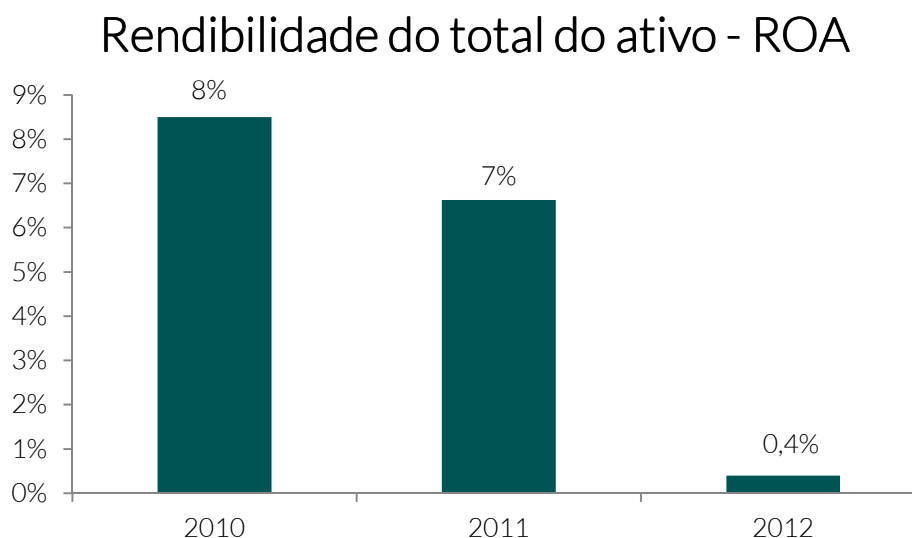


Gráfico 37: Evolução do indicador rendibilidade total do ativo.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

Este indicador reflete a capacidade dos ativos em gerar resultados. Verificou-se uma descida de 7,6 % no período compreendido entre 2010 e 2012. Tal como na análise efetuada em relação à rendibilidade dos capitais próprios, o baixo valor indica que a entidade recorre pouco ao financiamento externo, logo poderia aproveitar-se melhor o fator de alavancagem financeira. Contudo o grau de risco é assim minimizado e a empresa encontra-se mais precavida face a eventuais subidas das taxas de juro. Esta situação poderá também ser considerada normal dado tratar-se de uma empresa familiar e onde o recurso a financiamentos externos é, sempre que possível, evitado.

21.3.6 Valor acrescentado bruto *per capita*

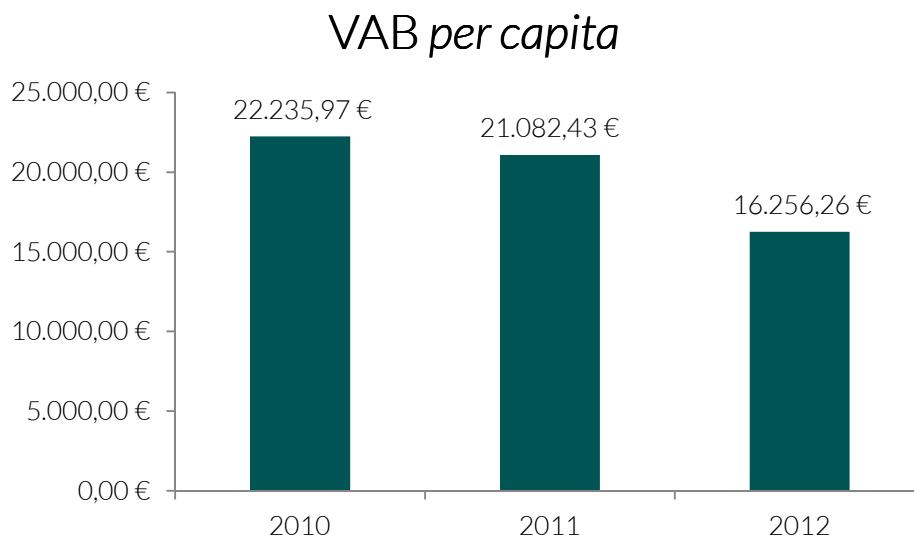


Gráfico 38: Evolução do indicador valor acrescentado bruto *per capita*.

Sendo este um indicador económico que avalia a contribuição de cada um dos 10 trabalhadores para o aumento de riqueza da empresa, verifica-se que de 2010 a 2011, ocorreu uma descida bastante reduzida. De 2011 a 2012, a contribuição *per capita*, caiu cerca de 4.826,17 €

21.4 Recursos organizacionais

A entidade não possui definida uma visão e *slogan* específicos, bem como uma missão. Posto isto, e tendo em vista a importância que cada vez mais estes dois conceitos possuem ao nível das apresentações que as entidades necessitam de ter perante o público, ficam de seguida

sugeridos exemplos de visão, *slogan* e missão compatibilizados com os valores comportamentais e culturais característicos da Cruz & Oliveira, Lda.

Valores comportamentais

- Espírito vencedor;
- Trabalho de equipa;
- Dedicção;
- Excelência inequívoca em todos os aspetos da empresa;
- Zelar em todos os aspetos pelo crescimento e manutenção da entidade patronal;
- Respeito mútuo;
- Responsabilidade;
- Compromisso com os objetivos;
- Inovação.

21.4.1 Sugestão de Visão e *slogan*

Ser uma referência do setor automóvel, tanto da reparação e manutenção, como em termos de competição a nível nacional e internacional, aliando a paixão pelos automóveis à qualidade e profissionalismo, para assim se obter um serviço de excelência.

AMSPORT – *“Porque o seu veículo merece.”*



Imagem 30: Viaturas em exposição

21.4.2 Sugestão de Missão

Ao longo dos cerca de 30 anos de existência, a Amsport pretendeu e pretende continuar a proporcionar aos seus clientes uma ampla oferta de serviços pautados pelo máximo de qualidade e valor na área da reparação e da manutenção automóvel. Achamos que o processo para obter um resultado final de qualidade inigualável passa por sentir o automóvel dos nossos clientes, como sendo nosso. O automóvel como a extensão da nossa personalidade e cuidado com o que mais prezamos, é o nosso lema.

21.4.3 Estruturação e organização – Organigrama

Os 10 colaboradores encontram-se divididos segundo as funções especificadas no organigrama abaixo apresentado. De realçar o facto de alguns dos colaboradores exercerem mais do que uma função específica, conferindo-se assim um grau de flexibilidade elevado à entidade em termos organizacionais e operacionais.

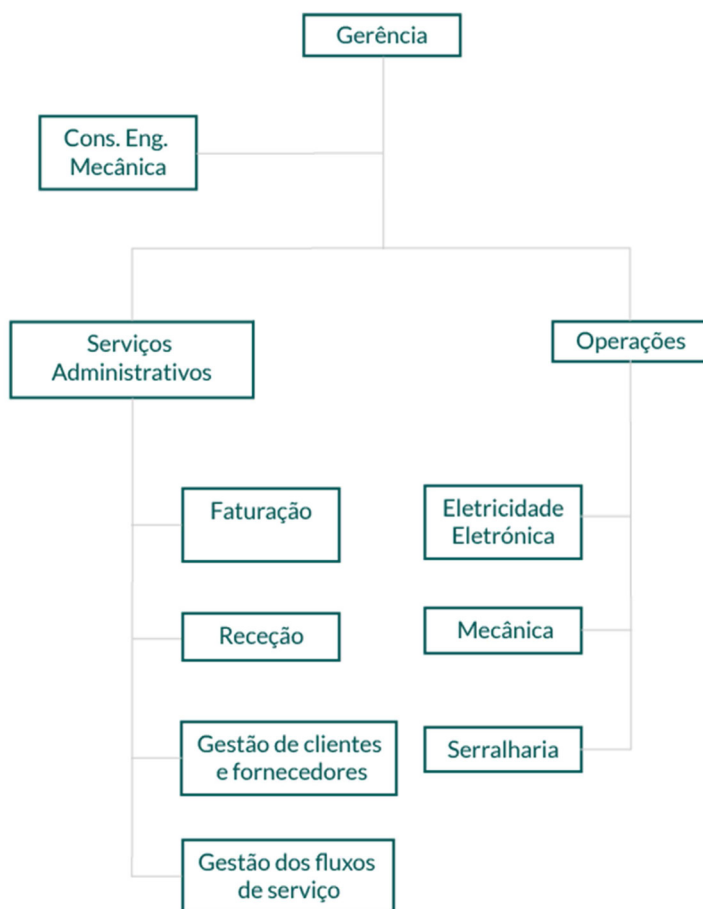


Imagem 31: Organigrama da Cruz & Oliveira, Lda.

22. Estratégia operativa – Análise da gestão das operações

22.1 Prioridades competitivas

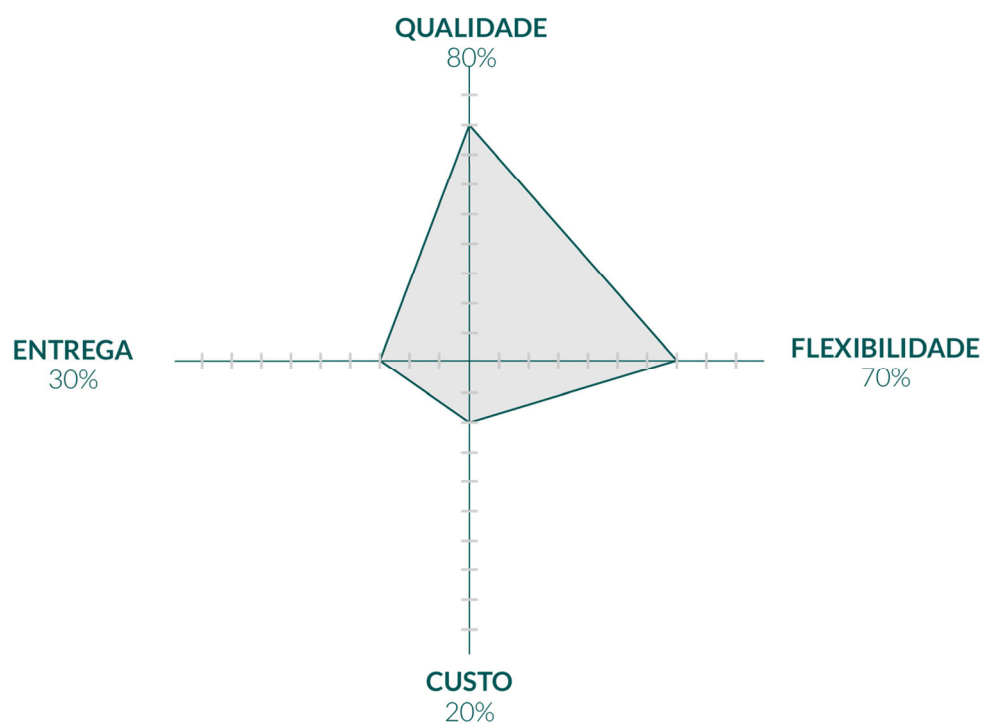


Imagem 32: Diagrama das prioridades competitivas adaptado à entidade.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

Antes de serem analisados alguns dos principais parâmetros relativos à estratégia e gestão das operações de qualquer entidade, é essencial perceber-se e definir-se quais as prioridades competitivas a partir das quais a mesma exerce a sua atividade.

Em consonância com o referido anteriormente na análise estratégica, as prioridades competitivas da Cruz & Oliveira, Lda., passam quase que exclusivamente pelo foco na qualidade e na flexibilidade. Sendo essas as diretrizes estratégicas e competitivas pelas quais a entidade é guiada, fatores como o prazo de entrega e o custo final, deverão ser geridos tendo por base apenas um nível mínimo adequado, pois, tal como também já abordado anteriormente na revisão bibliográfica, nenhuma entidade poderá competir com a mesma força através das 4 vertentes competitivas essenciais.

22.2 Matriz de importância e desempenho

De modo a elaborar uma comparação entre a maneira como a entidade atende aos principais fatores que influenciam as escolhas dos seus clientes em recorrer aos seus serviços, e a concorrência, é de seguida apresentada a aplicação da matriz de importância e desempenho desenvolvida por Slack (1994), adaptada à Cruz & Oliveira, Lda.

A escala de importância para o cliente e para o desempenho em relação à concorrência, incorpora já a matriz, e os valores atribuídos a cada fator. Os fatores apresentados, resultam também eles de entrevistas com alguns clientes-tipo, bem como com os responsáveis de gestão da Cruz & Oliveira, Lda., já que os dados e métodos de trabalho dos concorrentes, bem como os critérios de exigência dos seus clientes, são bem conhecidos pelos próprios.

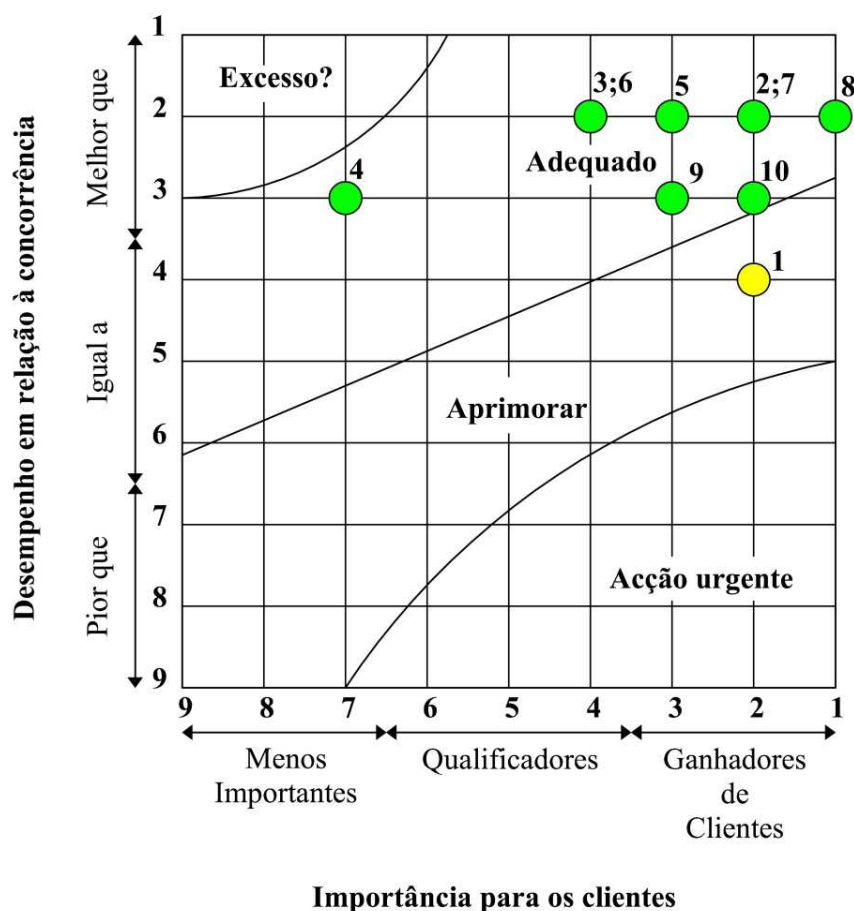


Imagem 33: Matriz de importância e desempenho adaptada à entidade.

	Critério/Fatores	Importância para o cliente	Desempenho em relação à concorrência	Situação
1	Custo	2	4	Aprimorar
2	Flexibilidade	2	2	Adequado
3	Qualidade (atendimento; valor acrescentado...)	4	2	Adequado
4	Localização	7	3	Adequado
5	Infraestruturas	3	2	Adequado
6	Prazo de entrega	4	2	Adequado
7	Reputação/Imagem	2	2	Adequado
8	Confiança	1	2	Adequado
9	Capacidade de diagnóstico	3	3	Adequado
10	Garantia	2	3	Adequado

Quadro 28: Quantificação dos fatores incluídos na matriz de importância e desempenho.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

Com o auxílio e recurso à matriz importância-desempenho desenvolvida por Slack (1994), e aplicando alguns dos fatores mais relevantes no setor da reparação e manutenção automóvel avaliados consoante uma escala desenvolvida pelo mesmo autor, conclui-se que os mesmos se encontram num nível adequado, existindo apenas a possibilidade de melhoria mais evidente ao nível do custo do serviço, face à concorrência. Contudo, tal melhoria poderá traduzir-se num decréscimo ao nível da qualidade, contrariando-se dessa forma a principal via de desenvolvimento estratégico da entidade.

22.3 Qualidade dos serviços

O intuito de aplicar a “casa da qualidade”, de forma simplificada, é a de perceber genericamente, quais as características técnicas do serviço prestado pela entidade que maior relevância possuem, de modo a ir ao encontro dos padrões de qualidade requisitados pelos clientes.

Se na matriz importância-desempenho de Slack (1994), anteriormente apresentada, se relacionaram os critérios de seleção dos clientes, com o desempenho em relação à concorrência, com a “casa da qualidade”, o objetivo é relacionar e perceber de que maneiras os critérios dos clientes se enquadram e estão compatibilizados com os recursos e características técnicas de que a empresa dispõe.

Será analisada a sua importância ponderada, bem como o grau de dificuldade de melhoria, consoante as seguintes escalas:

Escala de importância	Descrição
1	Sem importância
...	(Valores intermédios de importância)
9	Extremamente importante
Grau de dificuldade de melhoria	
1	Difícil
2	Médio
3	Fácil

Quadro 29: Legenda – Casa da Qualidade.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

De modo a aplicar esta ferramenta foram selecionadas como principais requisitos dos clientes para a qualidade, as seguintes dimensões:

- Qualidade;
- Preço;
- Confiança;
- Flexibilidade;
- Prazo de entrega.

Como características do processo de prestação de serviços, com maior influência ao nível da qualidade final, os itens selecionados foram:

- Equipamentos e ferramentas;
- Formação dos colaboradores;
- Fornecedores;
- Atendimento personalizado;
- Qualidade dos produtos utilizados;
- Planeamento.

	Características técnicas	Equipamentos e ferramentas	Formação dos colaboradores	Fornecedores	Atendimento personalizado	Qualidade dos produtos utilizados	Planeamento
Requisitos dos clientes	IMP.						
Qualidade	9	8	9		7	9	
Preço	9	6		8		9	
Confiança	8	4	9	6	8	8	
Flexibilidade	8	9	9	9			7
Prazo de entrega	6	7	8	8			9
Importância ponderada		272	273	240	127	226	110
Grau de dificuldade de melhoria		2	2	1	3	2	3

Imagem 34: Aplicação do modelo da casa da qualidade à Cruz & Oliveira, Lda.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

Como já seria relativamente expectável, dos fatores com maior importância para satisfazer os requisitos de qualidade dos clientes, ressaltam a formação dos colaboradores, característica essencial em qualquer serviço e a qualidade/quantidade dos equipamentos e ferramentas.

Em termos de dificuldade de melhoria, o fator mais difícil de superar é, também de forma lógica, o fator fornecedores, visto a sua própria qualidade não depender diretamente da entidade. Melhorias ao nível dos equipamentos e ferramentas, formação dos colaboradores e da qualidade dos produtos utilizados, são relativamente fáceis de operar.

Melhorias em termos de planeamento e atendimento personalizado, serão as mais fáceis de operar, principalmente devido ao facto de serem características inteiramente intrínsecas à entidade e apenas implicarem a utilização de novos métodos, sem ser necessário acarretar custos acrescidos consideráveis. Ao nível do planeamento, os custos poderão ser acrescidos caso se opte pela aquisição de *softwares* específicos para o efeito.

22.4 Planeamento e capacidade instalada

O serviço de reparação e manutenção automóvel é um tipo de serviço caracterizado por um grau de contacto intermédio, onde o cliente influencia bastante o seu processo de prestação, mas não é necessariamente parte integrante. Tal facto, e dada a difícil tarefa que é prever a procura, conclui-se facilmente que a capacidade deve ser fixa, de modo a não ocorrerem perdas de vendas ou para que os atrasos previamente estabelecidos com o cliente final, não sejam demasiado extensos.

Por análise empírica, verificando-se que, pelo menos ao longo do período de realização do presente trabalho, e por informação dos responsáveis, nunca ocorrem períodos “mortos”, existindo sempre atividades a desenvolver, quanto mais não seja pela diversidade de serviços oferecida pela empresa.

A política existente na empresa, em consonância com alguns dos princípios da filosofia JIT utilizados desde sempre, dita que qualquer momento caracterizado por uma menor carga de trabalho, deverá ser utilizado para atividades de limpeza e manutenção do património da empresa.

Conclui-se, portanto, que a carga a que o serviço da entidade se encontra sujeito, implicará uma ocupação praticamente total da força de trabalho.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

Ao nível de desempenho, mais propriamente em termos de análise dos 4 colaboradores meramente produtivos em termos de serviços de mecânica e eletricidade, serão analisados os seguintes indicadores:

- Total de horas vendidas;
- Volume de negócios mensal;
- Eficiência;
- Rendimento;
- Incorporação da mão-de-obra na produção.

Indicadores referentes ao ano de 2013			
Mês	Dias úteis	Total de horas faturadas (h)	Vol. Negócios (€)
Janeiro	22	194,50	40.331,88
Fevereiro	20	195,50	30.764,53
Março	20	159,50	36.794,93
Abril	21	167,50	28.783,83
Mai	22	209,00	33.462,16
Junho	19	159,50	37.491,05
Julho	23	228,50	44.334,28
Agosto	21	152,50	82.682,83
Setembro	21	153,00	33.690,02
Outubro	23	214,00	36.472,16
Novembro	21	207,00	36.855,82
Dezembro	21	192,00	63.217,88
Total	254	2.232,50	504.881,37

Quadro 30: Total de horas faturadas e volume de negócios mensal – Ano de 2013.

Valor da mão-de-obra (€+ iva)	26
Despesa mensal com os 4 colaboradores em análise – Total aproximado (€)	4320
Nº de horas de trabalho diário (h)	8

Quadro 31: Dados relevantes para o cálculo do grau de eficiência, rendimento incorporação da mão-de-obra.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

Indicadores operacionais			
Mês	Grau de eficiência (%)	Rendimento (%)	Incorporação da mão-de-obra (%)
Janeiro	27,63	117,06	12,54
Fevereiro	30,55	117,66	16,52
Março	24,92	96,00	11,27
Abril	24,93	100,81	15,13
Maio	29,69	125,79	16,24
Junho	26,23	96,00	11,06
Julho	31,05	137,52	13,40
Agosto	22,69	91,78	4,80
Setembro	22,77	92,08	11,81
Outubro	29,08	128,80	15,26
Novembro	30,80	124,58	14,60
Dezembro	29,00	116,00	7,90
Média	27,41 %	111,97 %	12,54%

Quadro 32: Grau de eficiência, rendimento e incorporação da mão-de-obra mensalmente.

O valor apresentado para a média do grau de eficiência, do rendimento e da incorporação da mão-de-obra, foi obtido através da aplicação de uma média aritmética simples.

As conclusões resultantes desta análise, permitem então concluir o seguinte:

22.4.1 Grau de eficiência

$$\text{Grau de eficiência (\%)} = \frac{\text{Total de horas faturadas}}{\text{Total de horas disponíveis}} \times 100 \quad [\text{Equação 5}]$$

Sendo o total de horas disponíveis calculado através de:

$$\text{Total de horas disponíveis} = n^{\circ} \text{ dias úteis} \times 8h \text{ diárias} \times 4 \text{ trabalhadores} \quad [\text{Equação 6}]$$

O valor médio obtido para este indicador, em relação ao ano de 2013 foi de 27,41%, significando isto, de forma linear, que apenas pouco mais de $\frac{1}{4}$ do tempo de trabalho disponível foi efetivamente pago pelo consumidor final. Sendo um processo de prestação de serviços intermitente, é um valor que poderá ser considerado normal, mas que contudo poderá

ser majorado com recurso a processos mais eficientes, pois conclui-se que as horas utilizadas para um determinado serviço, não são na grande maioria das vezes debitadas ao consumidor final, principalmente quando os serviços são originados por reclamações.

22.4.2 Rendimento do serviço

$$\text{Rendimento do serviço (\%)} = \frac{\text{Total de horas faturadas} \times \text{Valor da MDO}}{\text{Vencimento mensal dos 4 trabalhadores}} \times 100 \quad [\text{Equação 7}]$$

O vencimento mensal dos 4 trabalhadores, é um valor ponderado pois considera um total de 14 salários pagos, para 11 meses de trabalho.

O rendimento do serviço médio, que neste caso poderá também ser visto como um indicador de produtividade, em termos percentuais para o ano em análise foi de 111,97%. O valor acima de 100% indica que, em média, os 4 trabalhadores, por cada 100€ de vencimento bruto, geraram aproximadamente 12€ de lucro para a entidade patronal, apenas através da mão-de-obra.

22.4.3 Incorporação da mão-de-obra na produção

$$\text{Incorporação da MDO (\%)} = \frac{\text{Total de horas faturadas} \times \text{Valor da MDO}}{\text{Volume de negócios mensal}} \times 100 \quad [\text{Equação 8}]$$

Num setor de serviços de reparação e manutenção automóvel, grande parte das margens de lucro obtidas advêm das peças e componentes aplicados ou substituídos nas viaturas.

Esse facto encontra-se também patente neste indicador, onde através do qual, se verifica que a contribuição que a mão-de-obra dos 4 colaboradores teve para o volume de negócios anual, foi, em média, de 12,54%. A restante percentagem estará obviamente distribuída pelas margens obtidas através da venda de peças e componentes, entre outros produtos como lubrificantes e acessórios.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

Os meses que registam um volume de negócios superior, apresentam uma percentagem de incorporação da mão-de-obra na produção inferior, pois a força de trabalho mantém-se e grande parte das margens contributivas para o volume de negócios nesses mesmos meses (agosto e dezembro) justificam-se, tal como atrás referido, pela venda de outros materiais e prestação de serviços de valor acrescentado, como por exemplo, as otimizações de *software*.

A justificação para que agosto e dezembro sejam também os meses onde se verifiquem um maior volume de negócios, deve-se à grande solicitação de serviços por parte da comunidade emigrante que regressa ao país com maior incidência nesses mesmos meses.

22.4.4 Planeamento

O planeamento na Cruz & Oliveira, Lda., é um procedimento difícil de operar e controlar, tal como em qualquer outro tipo de serviço com as mesmas características – processos intermitentes. No entanto conclui-se que o tipo de estratégia de planeamento utilizado pela entidade, passa pelo nivelamento da capacidade produtiva.

Ressalve-se que o facto de não existir praticamente *stock*, e o mesmo ser gerado em tempo real (JIT), consoante os pedidos dos clientes, em termos de componentes e consumíveis, contribui para um valor de custo de posse de inventário mínimo, como aliás será abordado na secção seguinte.

Contudo, as estratégias que a entidade usa para melhor lidar com os picos de procura e elevados tempo de espera dos clientes, passam essencialmente por:

- Incorporação de mão-de-obra o mais qualificada e flexível possível;
- Sistema por marcação através de diversos meios (telefone, e-mail, pessoalmente);
- Entrega posterior, antecipadamente acertada com o cliente;
- Sistema FIFO na maioria dos casos;
- Subcontratação de alguma parte dos serviços quando necessário.

22.5 Gestão de *stocks* / Política de aprovisionamento

A gestão de *stocks* no seio da Cruz & Oliveira, Lda., é levada a cabo tendo por base os princípios JIT, e mantendo o stock num nível muito baixo, praticamente apenas com existências universais (ex: lubrificantes e lâmpadas) e outros componentes para veículos que recorrem aos serviços com mais frequência, mas em quantidades muito pouco relevantes.

O facto de o processo da prestação do serviço, ser um sistema tipicamente "pull", ou seja, cada necessidade desencadeia um determinado processo de encomenda, também vem diminuir a influência da gestão de *stocks* na organização.

Peças usadas e recuperadas também figuram em *stock*, como é o caso de turbocompressores e outros componentes mecânicos e eletrónicos.

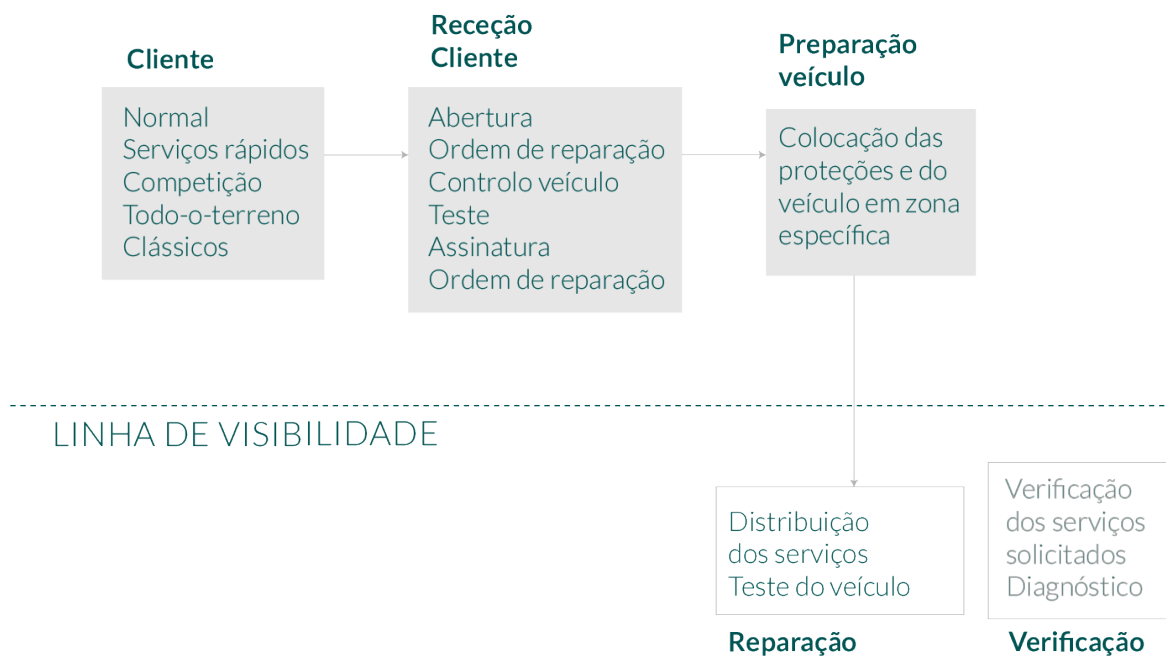
As vantagens e razões para o processo de gestão de *stocks* utilizado pela Cruz & Oliveira, Lda., são:

- O cliente já está familiarizado e aceita os prazos de entrega previamente estabelecidos;
- Redução dos custos de posse;
- Economia de espaço;
- Inventário facilitado;
- Vários fornecedores, todos eles com elevada flexibilidade, disponibilidade e praticantes de um prazo de entrega praticamente imediato.

22.6 Diagrama de serviço – *Service blueprint*

De entre as variadas formas de processar um serviço, a Cruz & Oliveira, Lda., ao longo dos anos de serviço e com uma clara influência das tecnologias de informação emergentes, desenvolveu uma sequência de atividades que vão desde a própria marcação do serviço até à entrega do veículo ao cliente.

As diversas etapas constituintes do serviço prestado pela empresa são:



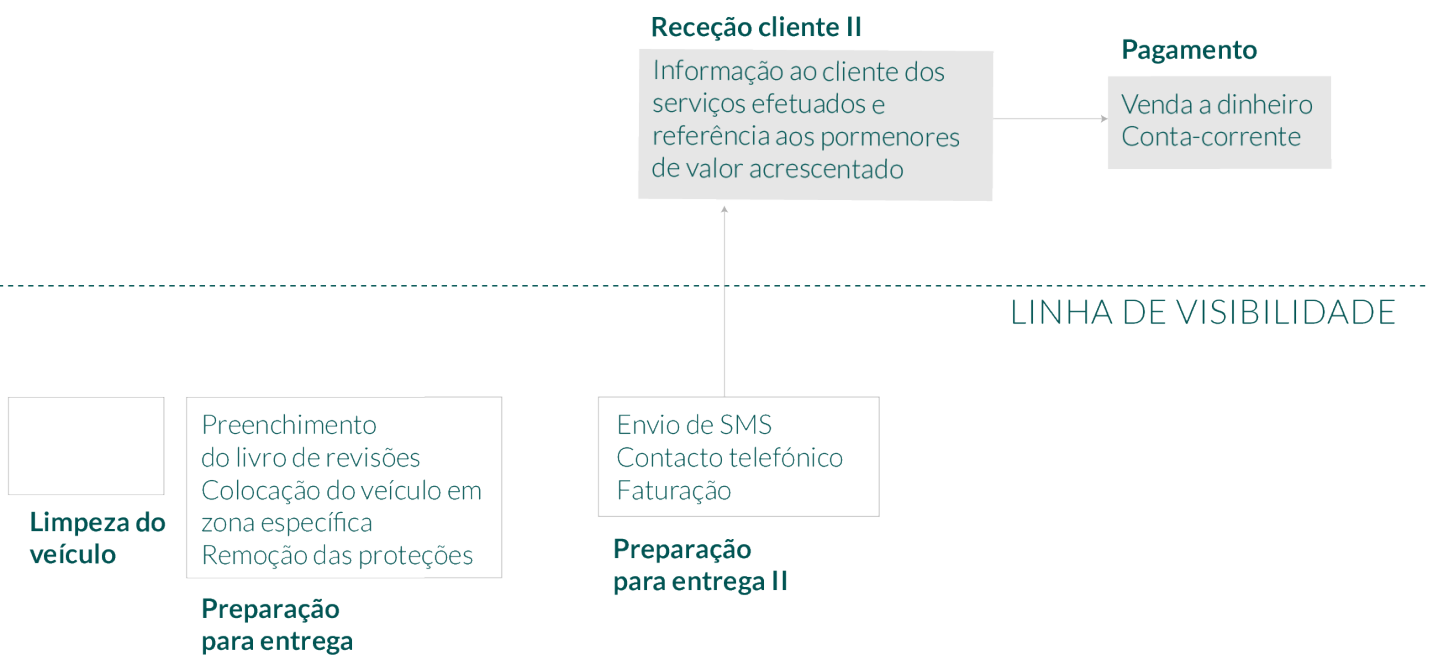


Imagem 35: Diagrama de serviço da entidade

22.7 *Layout* ou arranjo físico

O tipo de *layout* utilizado pela entidade é, segundo as diversas caracterizações sugeridas por Pinto (2010), por **processo ou funcional**. Pela análise da disposição física então utilizada pela entidade, verifica-se que o espaço está todo ele dividido por secções homogéneas, executando cada uma delas operações específicas e possuindo dentro da sua área de trabalho, todos os equipamentos necessários.

O veículo viaja ao longo das diversas secções, até estar concluída toda a atividade de reparação ou manutenção.

Seguidamente é apresentada a configuração esquemática do arranjo físico da organização, onde, a título de exemplo, tanto na situação anterior como na atual, estão representados os movimentos descritos no interior das instalações para um serviço tipo, no caso um serviço de revisão rápida, já que é um dos tipos de serviços mais solicitados pelos clientes.

No esquema, está também representada uma das alterações mais evidentes, e com elevado ganho em termos espaciais e não só, como será abordado na análise qualitativa, ao nível do *layout*. A alteração consistiu na deslocalização da zona de *stock* de um local mais interior da organização, para um espaço mais perto da receção.

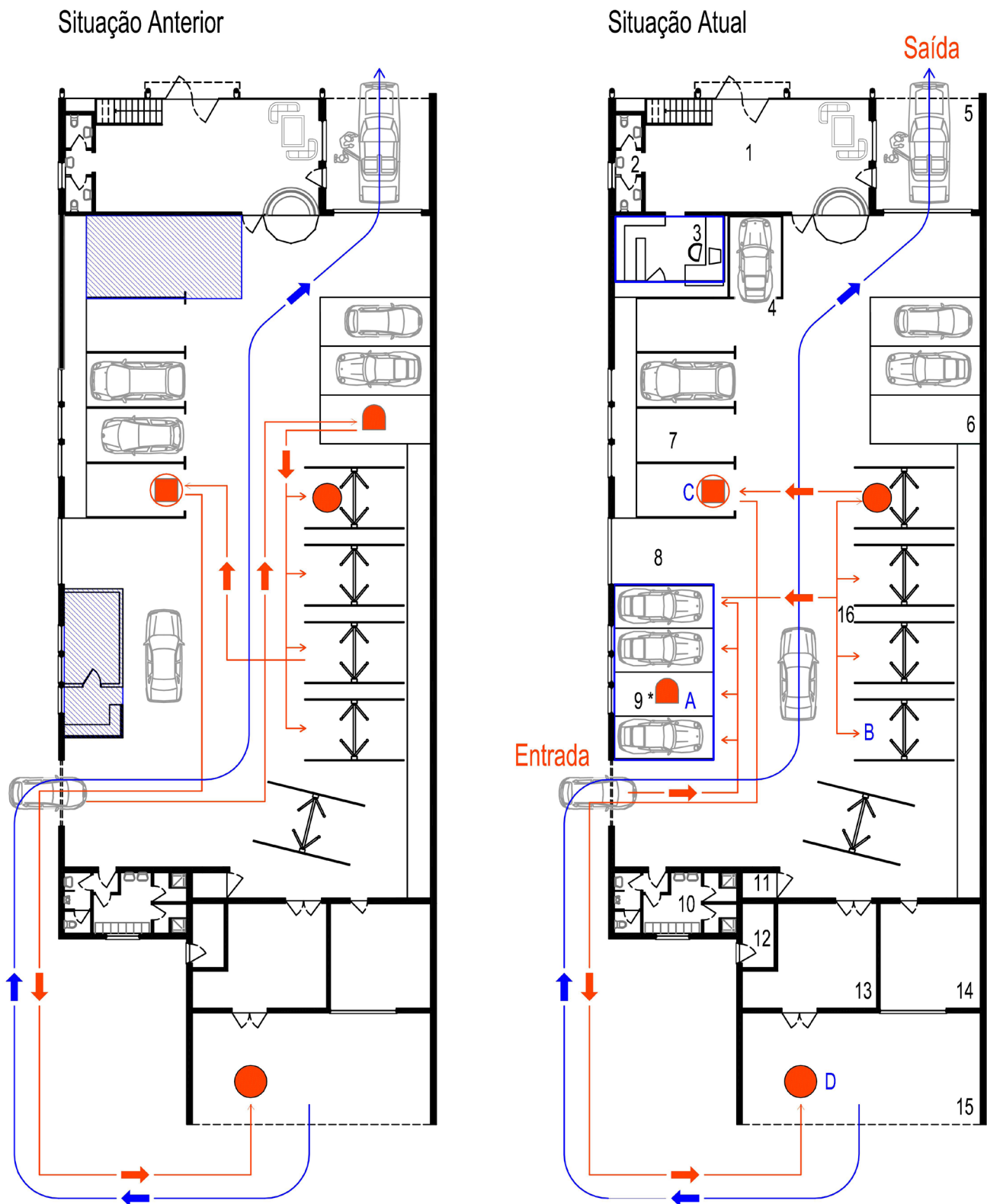


Imagem 36: Representação do *layout* da organização com diagrama de movimentos de um serviço de revisão rápida – situação anterior e situação atual.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

Legenda	Descrição
1	Recepção/Sala de espera
2	WC público
3	<i>Stock</i>
4	Zona de exposição de veículo
5	Zona de entrega de viatura
6	Zona de espera para serviço
7	Secção de serviços de eletricidade
8	Linha de pré-inspeção
9*	Zona de espera para serviço e antiga zona de <i>stock</i>
10	Balneário funcionários
11	Arrumos limpeza
12	Casa das máquinas
13	Laboratório/Reparação de motores
14	Secção de eletrónica/Banco de potência 4x4
15	Zona de lavagens
16	Elevadores

Quadro 33: Legenda da representação do *layout*.

Descrição do processo:

- O veículo dá entrada no pavilhão oficial, ficando posteriormente a aguardar uma vaga, em qualquer um dos 5 elevadores, na zona de espera para serviço [A];
- Em qualquer um dos elevadores, é efetuado o respetivo serviço rápido [B];
- Terminado o serviço, o veículo é deslocado até à secção de eletrónica e eletricidade, a fim de ser efetuado uma inspeção final e o respetivo *reset* dos intervalos de manutenção [C];
- Por último o veículo é levado até à zona de lavagens, onde são efetuados todas as operações de limpeza necessárias [D], para posteriormente ser entregue ao cliente.

22.7.1 Análise qualitativa

Para uma análise dos benefícios decorrentes da principal alteração levada a cabo ao nível do *layout* da Cruz & Oliveira, Lda., apresenta-se de seguida uma análise qualitativa, com o intuito, tal como referido na revisão bibliográfica, de perceber a importância da adjacência que o setor de *stock* e acomodação de peças para os serviços possui em relação ao local onde se encontra atualmente

Classificação	Adjacência
A	Absolutamente necessária
E	Muito importante
I	Importante
O	Normal
U	Indiferente
X	Indesejável

Código	Motivo
1	Fluxo de materiais
2	Facilidade de supervisão
3	Ruído

Quadro 34: Legenda utilizada para a execução da matriz de análise qualitativa.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

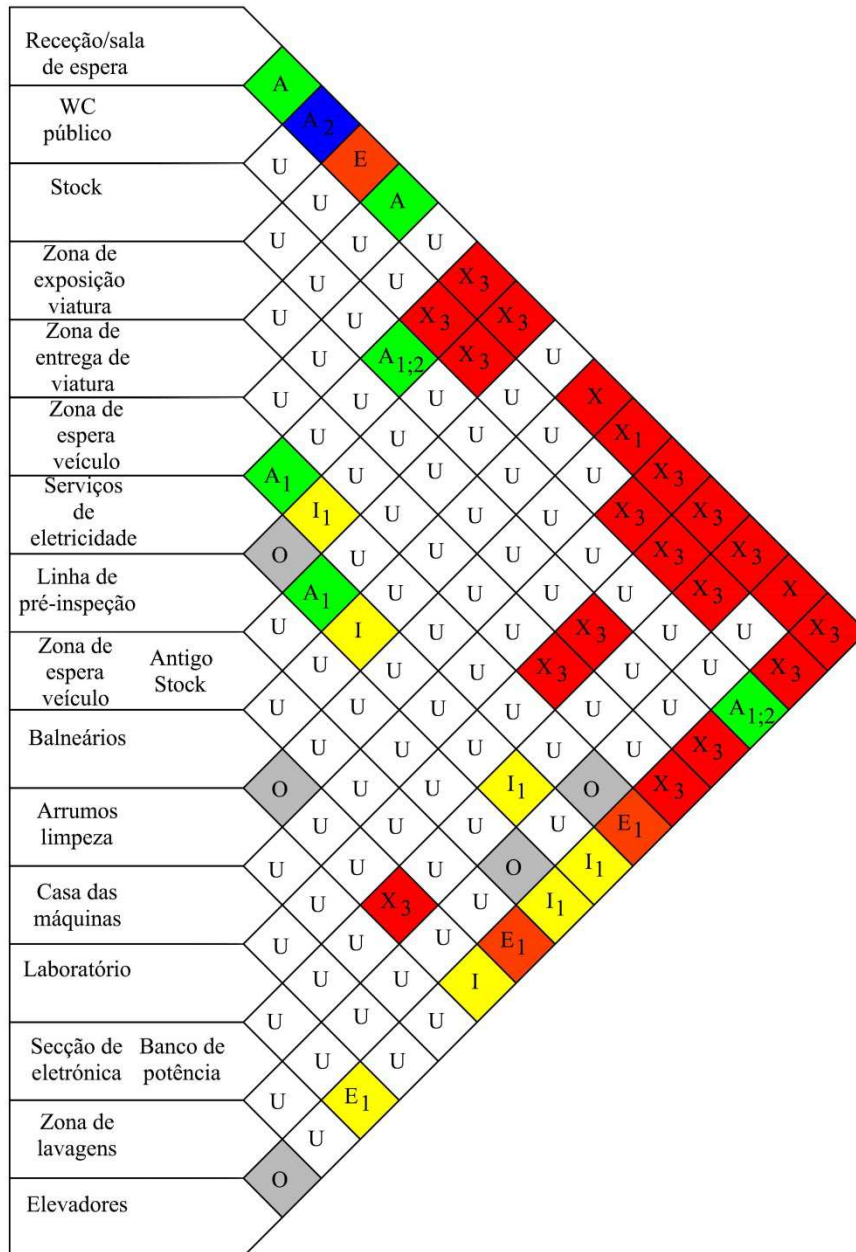


Imagem 37: Matriz de análise qualitativa do layout.

22.7.2 Análise da matriz qualitativa

Das diferenças observadas entre a situação anteriormente verificada ao nível do layout, e da atual, é possível observar-se que a grande diferença se encontra no local onde se encontrava a zona de acomodação e espera das encomendadas e do stock. A alteração consistiu em transportar a referida zona para um local mais próximo da zona de receção. Esta alteração promoveu a obtenção de diversas vantagens, entre as quais:

- Evitar a contratação de mais um colaborador, dada a flexibilidade do funcionário responsável pelo departamento de gestão de fluxos e stock;

- Obter mais espaço útil para acomodação das viaturas em espera;
- Maior proximidade da nova zona de acomodação das viaturas em espera com os elevadores;
- Por facilidade de supervisão, conjugando o controlo da área destinada à conceção dos serviços e o local de receção de cliente e fornecedores.

Contudo, uma outra alteração futura, poderia passar pela criação de uma janela/porta lateral destinada à entrega e recolha de material. Com isto evitava-se a utilização do espaço dedicado aos clientes (sala de espera), como passagem também para os fornecedores, evitando assim que os mesmos se cruzem com os clientes, garantindo-se assim uma maior harmonia e privacidade.

Devido à utilização conjunta da demonstração gráfica do diagrama de circulação e da matriz qualitativa, considerou-se desnecessário a utilização de uma análise quantitativa.

22.8 Principais defeitos e *poka-yokes* utilizados

Dos principais defeitos e motivos de insatisfação verificados e assinalados pelos clientes, no que diz respeito aos serviços pela entidade em estudo, os quais são transversais a muitas empresas da área, passam essencialmente por:

- Marcas de óleo em bancos, volante, alavanca de velocidades, colunas e outros componentes do interior do veículo;
- Riscos e indícios de impacto na carroçaria;
- Acidentes rodoviários com o veículo dos clientes, o que agrava o seguro do cliente, daí que apenas os colaboradores com seguro de carta devam experimentar os veículos;
- Valor de reparação demasiado elevado e em não consonância com orçamento previamente disponibilizado;
- Atraso na entrega;

Exemplos de *poka-yokes* possíveis:

- Proteções plásticas no volante, banco e manete de velocidades;
- Proteção dos painéis dianteiros;
- Respeito das baias delimitadoras da área de trabalho;

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

- Evitar parar os veículos em zonas de abertura e fecho dos portões de entrada e saída;
- Teste dos veículos em estrada, antes e depois do serviço, efetuado apenas pelos colaboradores com seguro de carta;
- Utilização de orçamentos sempre que possível e constante contacto com o cliente sempre que ocorra ou possa vir a ocorrer uma discrepância;
- Utilização de grafismo esquemático para marcação de danos pré-existentes nos veículos;
- Proteções das ferramentas de aperto (ex:teflon)

22.9 A aplicação do método dos 5's

A arrumação, o asseio e a organização são já alguns conceitos bem apreendidos pela generalidade dos colaboradores e integrantes da própria cultura organizacional da entidade.

É então facilmente aceite que quanto mais arrumado, limpo e organizado for o local de trabalho, mais fácil se tornará a consecução do mesmo.

A dificuldade maior encontra-se em transmitir e enraizar bem estes conceitos aos novos colaboradores e estagiários ainda pouco familiarizados com eles e erradicar maus hábitos adquiridos em experiências laborais passadas.

Contudo existem ainda alguns procedimentos que deverão ser adotados de modo a manter a “arrumação”, o “pôr em ordem”, a “limpeza”, o “asseio” e a “formação moral” - os 5's - num nível sempre próximo do pretendido.

A primeira de todas as práticas a adotar deverá a ser de definir quais os equipamentos que cada local de trabalho necessita para que a atividade a desenvolver nesse mesmo se consiga fazer sem elevadas perdas de tempo com a procura de ferramentas e instrumentos.

Dado o vasto leque de serviços e a flexibilidade dos colaboradores, todos eles sabem utilizar a grande generalidade dos equipamentos o que os leva muita das vezes a retirar dos locais específicos os equipamentos e a não os colocar nos devidos locais depois de terminarem as suas tarefas. Estas más práticas traduzem-se em elevados desperdícios de tempo e conseqüentemente de dinheiro.

Todos os postos de trabalho deverão possuir única e exclusivamente os equipamentos e ferramentas estritamente necessários.

De modo a evitar alguns destes problemas de desperdícios de tempo em procura de ferramentas e equipamentos, os quais muitas vezes desaparecem, muitos deles deverão passar a estar na secção de encomendas e de gestão de fluxos, sendo disponibilizado e solicitado a cada colaborador, depois da utilização, como por exemplo colas rápidas, multímetro, carregadores de bateria, entre outros.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

22.10 Política de comunicação externa

A Cruz & Oliveira, Lda. utiliza como principais meios de divulgação uma página na rede social *Facebook*, possuindo também um site oficial - www.automotorsport.pt.



Imagem 38: Aspeto da página inicial do *site* da entidade – www.automotorsport.pt



Imagem 39: Aspeto da página da organização na rede social *Facebook*.

Não é política da empresa o investimento em publicidade convencional em *outdoors*, utilizando como principal meio de publicidade física, a presença em feiras e exposições, bem como a própria participação em provas de competição automóvel de carácter nacional e internacional.



Imagem 40: Participação em provas de automobilismo.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

Verifica-se nos diversos suportes gráficos e decorativos da Cruz & Oliveira, Lda., uma baixa uniformidade em termos da imagem utilizada, encontrando-se em uso 3 logotipos e paletas de cores diferentes, as quais deverão ser reduzidas apenas a uma de forma gradual, de modo a conferir à imagem da empresa uma identidade mais coerente – cultura de marca.



Imagem 41: Logotipos atualmente em utilização pela entidade.

23. Síntese das análises estratégicas, operativas e formulação da estratégia

23.1 Síntese da análise externa – oportunidades e ameaças

Seguidamente serão apresentadas as principais oportunidades e ameaças verificadas através das análises levadas a cabo, bem como as já referidas entrevistas de carácter informal a diversos profissionais da área. As oportunidades e ameaças apresentadas apresentam-se segunda a ótica de uma entidade privada dedicada à reparação e manutenção automóvel.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

	Oportunidades	Ameaças
Envolvente contextual	<ul style="list-style-type: none"> • Maior proteção legal para o setor da reparação e manutenção automóvel; • Triagem forçada que a atual conjuntura está a levar a cabo; • Envelhecimento do parque automóvel; • Crescente número de mão-de-obra qualificada; • Incentivos financeiros para pequenas e médias empresas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevada concorrência; • Menor utilização das viaturas; • Agravamento da carga fiscal; • Conjuntura macroeconómica desfavorável; • Menor abertura por parte dos reparadores oficiais de marca; • Elevado grau de tecnologia presente nos automóveis mais recentes – necessidade de grandes investimentos.
Envolvente transacional	<ul style="list-style-type: none"> • Investir na satisfação contínua do cliente; • Parcerias e acordos com seguradoras e empresas possuidoras de frota; • Certificação de qualidade; • Acesso mais facilitado a informação técnica especializada e redes de distribuição; • Aposta em serviços e produtos complementares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescente procura de serviços clandestinos; • Alongamento dos prazos de recebimento e consequente falta de liquidez; • Elevada importância e dependência dos fornecedores; • Reduzida fidelização por parte dos clientes.

Quadro 35: Síntese da análise externa – oportunidades e ameaças.

23.2 Síntese da análise interna – Pontos fortes e pontos fracos

Da análise dos recursos internos e da performance que os mesmos demonstram, da entidade em análise, segue-se uma compilação dos pontos fortes e fracos mais relevantes.

Pontos Fortes	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional; • Qualidade; • Organização; • Flexibilidade; • Instalações físicas; • Recursos tecnológicos; • Reputação a nível nacional e ao nível das comunidades portuguesas emigrantes; • Ligação à área da competição; • Antiguidade dos colaboradores; • Liquidez geral; • Solvabilidade; • Valor do capital próprio; • Rendimento do serviço; • VAB <i>per capita</i>.
Pontos Fracos	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuta capacidade de decisão por parte dos colaboradores; • Baixa contribuição dos colaboradores tendo em vista o crescimento da carteira de clientes; • Grande parte do público associa a empresa apenas ao ramo da competição e não a uma oficina convencional; • Pouco impacto visual para os condutores que utilizam a estrada nacional EN229, onde se situa a empresa; • Visão, missão e <i>slogan</i> específicos, não definidos; • Apenas um colaborador com curso superior; • Rendibilidade dos capitais próprios e dos ativos;

Quadro 36: Síntese da análise interna – pontos fortes e pontos fracos.

De forma a compilar as oportunidades e ameaças resultantes da análise externa e os pontos fortes e fracos, estes resultantes da análise interna da entidade em estudo, irá ser aplicada a matriz *SWOT*, com o intuito de serem geradas sugestões estratégicas, tendo em vista a compatibilização dos dois tipos de análise efetuada.

Análise SWOT	<u>Oportunidades [O]</u>	
	O1 - Maior proteção legal para o setor da reparação e manutenção automóvel;	<u>Ameaças [A]</u>
	O2 - Triagem forçada que a atual conjuntura está a levar a cabo;	A1 - Elevada concorrência;
	O3 - Envelhecimento do parque automóvel;	A2 - Menor utilização das viaturas;
	O4 - Crescente número de mão-de-obra qualificada;	A3 - Agravamento da carga fiscal;
	O5 - Valorização dos serviços de qualidade superior;	A4 - Conjuntura macroeconómica desfavorável;
	O6 - Parcerias e acordos com seguradoras e empresas possuidoras de frota;	A5 - Menor abertura por parte dos reparadores oficiais de marca;
	O7 - Certificação de qualidade;	A6 - Elevado grau de tecnologia presente nos automóveis mais recentes - necessidade de grandes investimentos;
	O8 - Acesso mais facilitado a informação técnica especializada;	A7 - Crescente procura de serviços clandestinos;
	O9 - Maior procura de serviços de reparação e manutenção automóvel em entidades independentes;	A8 - Alongamento dos prazos de recebimento e consequente falta de liquidez.
O10 - Incentivos financeiros para pequenas e médias empresas.		

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

<p style="text-align: center;"><u>Pontos Fortes [FO]</u></p> <p>FO1 - Cultura organizacional;</p> <p>FO2 –Qualidade do serviço;</p> <p>FO3 - Organização;</p> <p>FO4 -Flexibilidade;</p> <p>FO5 - Instalações físicas;</p> <p>FO6 - Reputação a nível nacional e ao nível das comunidades portuguesas emigrantes;</p> <p>FO7 - Ligação à área da competição;</p> <p>FO8 – Recursos tecnológicos;</p> <p>FO9 – Antiguidade dos colaboradores;</p> <p>FO10 – Liquidez geral;</p> <p>FO11 – Solvabilidade;</p> <p>FO12 – Valor do capital próprio;</p> <p>FO13 – VAB <i>per capita</i>;</p> <p>FO14 – Rendimento do serviço.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Sugestões:</u></p> <p>FO1, FO2, FO3, FO5; O7 – O processo de certificação de qualidade da empresa seria relativamente fácil dadas as condições desde já existentes.</p> <p>FO1, FO5, FO6, FO7; O4 – Atrativos extra para a possibilidade de selecionar os melhores profissionais.</p> <p>FO1, FO2, FO3, FO4, FO5 FO6, FO8; O5, O6 – Recursos suficientes para garantir uma satisfação contínua ao cliente e garantir parcerias com grande parte das empresas possuidoras de frota.</p> <p>FO1, FO2, FO3, FO4, FO5; O1, O2, O3, O4, O8 – Condições ideais para a expansão, quer em termos do negócio já existente, como para outras áreas do setor (a montante ou a jusante da cadeia de abastecimento).</p> <p>FO10, FO11, FO12; O10 – Aquisição de financiamento externo e/ou incentivos destinados a pequenas e médias empresas.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Sugestões:</u></p> <p>FO2, FO5, FO6, FO7; A1, A7 – Maior divulgação das vantagens competitivas da entidade e das vantagens decorrentes da procura de serviços devidamente autorizados e legais.</p> <p>FO2, FO4, FO8; A2, A3, A4, A7, A8 – Criação de condições especiais de pagamento para clientes e maior foco na reparação de componentes ao invés da substituição.</p> <p>FO1, FO2, FO3, FO4, FO6; A3, A4 – Internacionalização para fora da União Europeia (ex: Suíça,) e países/continentes menos desenvolvidos (ex: África).</p>
<p style="text-align: center;"><u>Pontos Fracos [FR]</u></p> <p>FR1 - Diminuta capacidade de decisão por parte dos colaboradores;</p> <p>FR2 -Baixa contribuição dos colaboradores tendo em vista o crescimento da carteira de clientes;</p> <p>FR3 - Grande parte do público associa a empresa apenas ao ramo da competição e não a uma</p>	<p style="text-align: center;"><u>Sugestões:</u></p> <p>FR1; O4, O8 – Delegação de mais responsabilidade, em consonância com o vencimento ou renovação dos quadros com recursos humanos mais qualificados.</p> <p>FR2; O1, O4 – Recurso, sempre que justificável, a apoios jurídicos e legais tendo em vista a inibição da prática de serviços em condições clandestinas, fora do horário</p>	<p style="text-align: center;"><u>Sugestões:</u></p> <p>FR1,FR2; A2, A3, A4 – Sensibilização dos colaboradores para a necessidade de contribuir para saúde financeira da empresa, como sendo esta uma vantagem para todos.</p> <p>FR1, FR2; A1, A4 – Elaboração de reuniões mensais tendo em vista a discussão de assuntos vitais para o desenvolvimento e</p>

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

<p>oficina convencional;</p> <p>FR4 - Pouco impacto visual para os condutores que utilizam a estrada nacional EN229, onde se situa a empresa;</p> <p>FR5 - Visão, missão e <i>slogan</i> específicos, não definidos;</p> <p>FR6 - Apenas um colaborador com curso superior;</p> <p>FR7 - Rendibilidade dos capitais próprios e dos ativos;</p>	<p>laboral por parte dos colaboradores.</p> <p>FR2; O6 – Formalização de um maior número de parcerias com empresas de frota, dadas as maiores garantias em termos de pagamento.</p> <p>FR7; O10 – Maior recurso a financiamento externo, tendo em vista o aproveitamento do efeito de alavancagem financeira.</p> <p>FR6; O4 – Facilidade em contratar mão-de-obra cada vez mais qualificada.</p>	<p>sustentabilidade da empresa, bem como perceber preocupações e ouvir sugestões por parte dos colaboradores, criando assim um espírito de maior união entre os mesmos a entidade.</p> <p>FR4, FR5; A1: Utilização de bandeiras ou outros meios de publicidade mais eficientes junta à via.</p>
---	--	--

Quadro 37: Aplicação da matriz *SWOT* à entidade e respetivas sugestões de desenvolvimento e melhoria.

23.4 Comparativo de indicadores com o setor de atividade CAE 45200

De forma a enquadrar a situação atual da empresa, tanto nível de indicadores económico-financeiros, como produtivos, apresenta-se de seguida um quadro comparativo dos indicadores da Cruz & Oliveira, Lda., referentes ao ano de 2013, com os mesmos referentes à média nacional do setor ao longo dos últimos anos disponíveis.

Os dados referentes à média do setor nacional para os diferentes indicadores, aparecem, sobre o ponto vista temporal, remetidos a diferentes anos. Esta situação deve-se à falta de consistência e existência dos mesmos para o ano de 2013. Os indicadores, advêm da secção dedicada à análise setorial.

Indicador	Valor médio nacional para o setor	Ano	Cruz & Oliveira, Lda. (2013)
Nº de colaboradores por empresa - reparadores independentes	6	2012	10
Renumeração líquida por colaborador	545 €	2010	770 €
Faturação média mensal - reparadores independentes	10.000 a 25.000 €	2012	42.073 € em 2013 e 45.825 € em 2012.
Preço da mão-de-obra - reparadores independentes	24,56 €+ IVA	2012	26 €+ IVA
Número de ordens de reparação abertas anualmente - reparadores independentes	1120	2012	1.822 em 2013 e 1.989 em 2012.
Valor médio por reparação	228 €	2010	277 € em 2013 e 265,5 € em 2010.
Volume de negócios por empresa	88.000 €	2010	504.881 € em 2013 e 694.006 € em 2010.
VAB por empresa	24.838 €	2010	142.690 €
VAB per capita	10.602 €	2010	14.269 €

Quadro 38: Comparativo de indicadores da entidade com a média do setor nacional.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

A partir dos dados obtidos conclui-se que a Cruz & Oliveira, Lda., é sem dúvida uma empresa de reparação e manutenção automóvel, claramente acima da média do setor de atividade em que se encontra.

23.5 *Balanced scorecard* – Aplicação

De pouco vale uma estratégia extremamente bem elaborada, se a mesma não for convenientemente executada, tornando-se desta forma essencial a existência de um método formalizado para a sua implementação e posterior controlo na empresa.

De forma a terminar a análise estratégica e operativa, ao mesmo tempo que se procede à elaboração e compilação das diretrizes estratégicas mais relevantes, a aplicação do BSC torna-se essencial para o efeito.

Para o caso da Cruz & Oliveira, Lda., será sugerido apenas um objetivo específico para cada uma das perspetivas, com o horizonte temporal de um ano, pois dada a sua dimensão em termos de recursos humanos, o estabelecimento de um número de objetivos e metas excessivo, poderia revelar-se prejudicial.

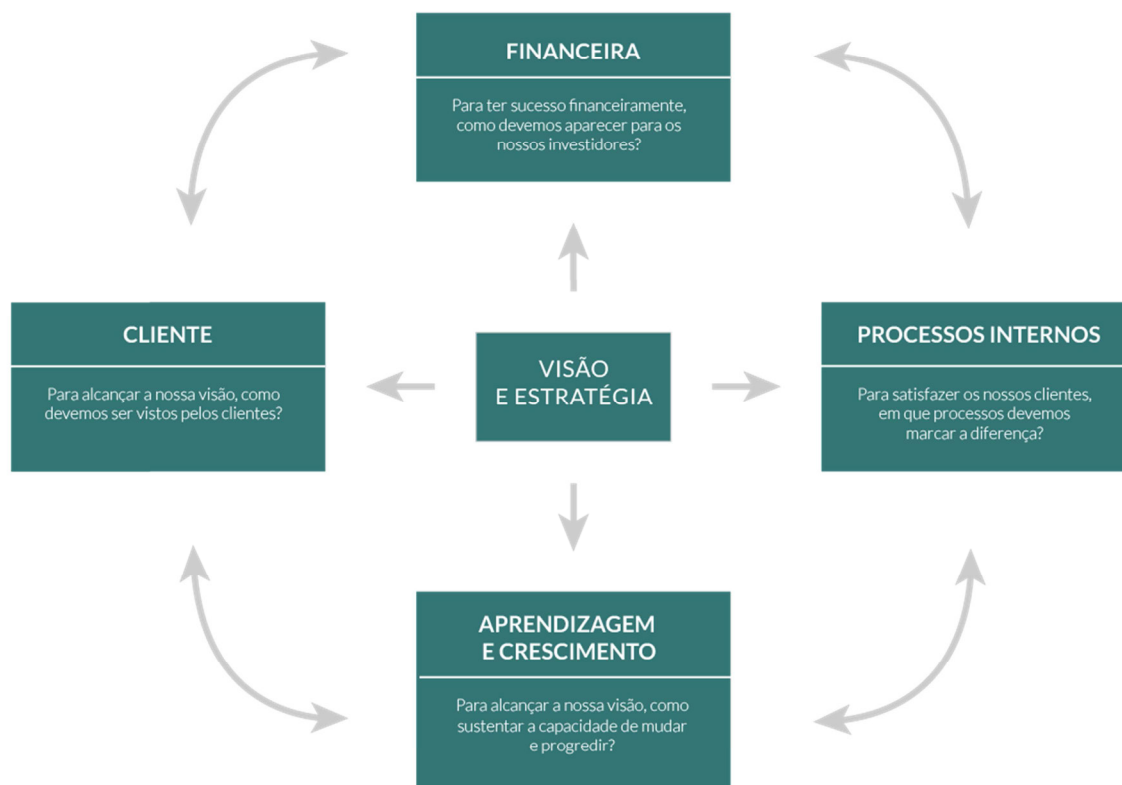


Imagem 42: Esquema de aplicação do *balanced scorecard*.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

Na aplicação do conceito do BSC à empresa em análise, obtiveram-se as seguintes sugestões de objetivos e respetivos indicadores, metas e ações a levar a cabo:

Perspetiva financeira			
Objetivo	Indicadores	Metas	Ações
Tornar a empresa o menos vulnerável possível à conjuntura macroeconómica.	Liquidez geral; Solvabilidade; Rendibilidade; Valor do capital próprio; VAB <i>per capita</i> .	Aumento de 10 a 15%.	Redução de despesas e maior recurso à banca para investimentos (alavancagem financeira). Subida do valor da mão-de-obra.

Quadro 39: Perspetiva financeira – *Balanced Scorecard*.

Perspetiva dos processos internos			
Objetivo	Indicadores	Metas	Ações
Tornar a empresa totalmente independente em termos de serviços eletrónicos.	Número de ordens de reparação abertas;	Aumento de 15 a 20%;	Investir consideravelmente em equipamento e <i>software</i> para o setor da eletrónica.

Quadro 40: Perspetiva dos processos internos – *Balanced Scorecard*.

Perspetiva dos clientes			
Objetivo	Indicadores	Metas	Ações
Manutenção do estatuto de empresa de referência no setor privado da reparação e manutenção automóvel.	Número de solicitações de orçamentos e de ordens de reparação abertas.	Aumento da carteira de clientes.	Aposta contínua na qualidade e diferenciação do serviço.

Quadro 41: Perspetiva dos clientes – *Balanced Scorecard*.

Perspetiva da aprendizagem e crescimento			
Objetivo	Indicadores	Metas	Ações
Aumento das competências individuais dos colaboradores.	Número de horas vendidas.	Redução dos tempos atualmente praticados.	Investimento em formação técnica especializada.

Quadro 42: Perspetiva da aprendizagem e crescimento – *Balanced Scorecard*.

IV - CONCLUSÕES FINAIS

24. Conclusões finais

A gestão de serviços assume-se como um desafio diário para os colaboradores responsáveis por esta função.

A imprevisibilidade do mercado faz com que o que é hoje, amanhã já não o seja e as estratégias que sustentam o dia-a-dia das entidades que se dedicam à prestação de serviços, necessitam de ser o mais flexível e realistas possível, com todos os riscos ou margens de segurança que essa filosofia implique, sob pena de não conseguirem acompanhar o ritmo de constante mudança que atualmente se verifica.

Com o presente trabalho e mais concretamente com este estudo de caso, pretendeu-se demonstrar a viabilidade que as mais variadas ferramentas de análise estratégica, da qualidade e da gestão de operações possuem em termos de estruturação e controlo das mais diversas

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS

variáveis que influenciam diretamente as decisões estratégicas táticas e operacionais, além de demonstrar que a utilização das referidas ferramentas não é exclusiva dos setores de empresas que se dedicam à produção/manufatura.

A Cruz & Oliveira, Lda., tal como a grande maioria de pequenas e médias empresas da indústria dos serviços, sempre efetuou a sua gestão e pensou as suas estratégias, com base na sensibilidade e no conhecimento empírico do seu gestor e fundador.

Apesar dessa gestão, que ao longo dos anos foi sendo auxiliada com o recurso às novas tecnologias de informação, a entidade em estudo demonstra, através dos mais variados indicadores, que se encontra de certa forma bem gerida e com bons indicadores em relação à sua saúde financeira e operativa. Contudo, existem, e irão sempre existir focos de melhoria aos quais a empresa necessitará de prestar constante atenção.

Um dos fatores-chave que contribuiu sobremaneira para o sucesso ao longo destes anos da entidade, foi o facto de a qualidade e a diferenciação ser desde sempre uma prioridade competitiva, e todos os seus processos e estratégias, mesmo que não definidos e analisados sob o prisma de qualquer modelo de gestão e de análise estratégica, estarem o quanto baste alinhados com os pré-requisitos dos clientes e, na maior parte das vezes, apresentarem inclusivamente capacidade para exceder as suas expectativas iniciais.

O efeito que a compatibilização entre os fatores críticos de sucesso de um determinado serviço e as competências centrais da entidade prestadora pode criar, é de todo eficaz, pois como demonstrado através do recurso a alguns dos indicadores analisados, a Cruz & Oliveira, Lda., assume-se como uma oficina de reparação e manutenção automóvel claramente acima da média nacional, no seio de um setor caracterizado por uma rendibilidade estrutural neutra, pulverizado, altamente concorrencial de forma legal e ilegal, e cada vez mais regulado por legislações ambientais.

Resumindo, em qualquer tipo de serviço é tão importante o domínio da técnica e a posse de todos os recursos inerentes ao seu processo de prestação, como o conhecimento em relação ao segmento de mercado que se serve, à comunidade que o rodeia, aos fornecedores que o abastecem e aos concorrentes que disputam a mesma posição de mercado, para que todas as vias de desenvolvimento estratégico elaboradas e sugeridas possam apresentar o maior potencial possível de sucesso e exequibilidade.

V - SUGESTÕES

25. Sugestão de desenvolvimentos e estudos futuros

De forma a conferir uma maior sustentação às conclusões obtidas no presente trabalho, alguns dos desenvolvimentos passíveis de utilização futuro para um seu complemento, poderiam passar por:

- Análise de investimentos e aplicação de árvores de decisão com base em probabilidades;
- Análise da viabilidade de internacionalização para fora da União Europeia e países menos desenvolvidos;
- Inquéritos de satisfação levados a cabo junto dos fornecedores, clientes, concorrentes e comunidade de modo a sustentar todas as ferramentas de análise estratégica utilizadas.

Em termos de estudos futuros, algumas das sugestões poderiam ser:

- A influência dos veículos híbridos e totalmente elétricos no futuro das empresas de reparação e manutenção de veículos automóveis;
- A influência das tecnologias de informação e aplicações multimédia no setor da reparação e manutenção automóvel;
- Desenvolvimento de um modelo estatístico para a avaliação da reputação de uma empresa de serviços.

ACAP, (2013). O setor automóvel em Portugal. - <http://www.acap.pt/sobre-a-acap/sobre-a-acap-377.html?MIT=36527>. – acessado a 15 de Setembro de 2013.

Afonso, D. (2012). *Curso de Gestão Oficial*. Material de apoio – ANECRA.

Akao, Y. (1990). *Quality Function Deployment – Integrating Customer Requirements into Product Design*, Portland: Productivity Press.

Almeida, A.T. (1996). *Estudo da flexibilidade numa empresa cerâmica*. Dissertação de mestrado em ciências empresariais – MBA. Instituto Superior da Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa.

Almeida, H. (2011). *Aplicabilidade de um balanced scorecard em pme portuguesas*. Dissertação de mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Almeida, P. P. (2011). *Sociology of Modern Work*. New York: VDM Verlag Publishing.

ANECRA (2013), Automóveis em números – CAE 45200, *Revista ANECRA*, n.306, 4-8.

ANECRA, (2012). MVBER EC 461/2010. - <http://www.anecra.pt/gabjuri/p015.aspx> – acessado a 25 de Julho de 2013.

ANECRA, (2013). Programa Oficinas +. - http://www.anecra.pt/fr_stpage/pdf/Oficina+.pdf – acessado a 14 de Agosto de 2013.

Baranger, P. & Gugel, G. (1994). *Gestão da Produção*. Lisboa: Sílabo.

Barreto, C. S. (2006). *As condições de competitividade e a viabilidade das estratégias de diferenciação no setor de produtos asfálticos nos estados de Bahia, Sergipe, Alagoa e Pernambuco: Um estudo comparativo entre duas empresas do setor*. Dissertação de mestrado. Universidade de Salvador.

Base de dados do *software* de gestão da Cruz & Oliveira, Lda. – Artsoft.

Bateson, J.E. & Douglas Hoffman, (1999). *Managing services marketing*. Orlando: The Dryden Press.

Brandenburger A. & Nalebuff, N. (1996) . *Co-opetition*. New York: Currency Doubleday.

BIBLIOGRAFIA

- Cardoso, A. (2012). *O conceito “Do-It-Yourself” na reparação de automóvel*. Monografia de estágio. Instituto Português de Administração e Marketing. Lisboa.
- Carvalho, A., Júnior, A.; Galegale, N.; Barbosa, A. (2010). *Estratégias de competitividade para o setor supermercadista*. Trabalho de pós-graduação. Centro Paulo Souza.
- Chase, R. & Stewart, D. (1994). Making your service fail-safe. *Sloan Management Review*, n.35, 45-44.
- Chase, R., Aquilano, N., Jacobs, F., (2006). *Operations Management for Competitive Advantage*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Cohen, L.(1997). *Quality function deployment*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Coimbra, E. (2009). *Total Flow Management*. Bahnhofplatz:Kaizen Institute Counselling Group Ltd.
- Comunidade Lean Thinking (CLT), (2008). *A criação de valor através da eliminação do desperdício*. <http://www.leanthinkingcommunity.org/> - acedido a 15 de Maio de 2013.
- Courtois, A., Pillet, M., Martin-Bonnefous, C. (2006). *Gestão da produção*. Lisboa: Lidel.
- Crespo de Carvalho, J. (2004). *Logística*. Lisboa: Editora Sílabo.
- Davenport, T. (2004). *The attention economy: Understanding the new currency of business*. Harvard Business School Press.
- Davis, J. W. (2009). *Lean Manufacturing – Implementation strategies that work*. New York: Industrial Press.
- Decreto-Lei 73/2011 de 17 de Junho – Regime geral da gestão de resíduos.
- Delicado, C., (2012), Estudo Gipa. Carros mais velhos e menos quilómetros. *Turbo Oficina*, n.3, 32-33.
- Di Serio, L. & Duarte, A. (1999). *Competindo em tempo e flexibilidade*. Foz do Iguaçu:EnANPAD. 130-140.
- Dilworth, J.B. (1996). *Operations management – desing, planning and control for manufacturing and services*. New York: Mcgraw-Hill.

Diretiva 2008/98/CE de 19 de Novembro de 2008 relativa aos resíduos.

Diretiva CNQ 18/00 – Código de práticas da reparação automóvel.

EN 858-1:2002 – Norma europeia de sistemas separadores de líquidos pouco densos (e.g. óleo e gasolina) – Parte 1: Princípios de conceção e dimensionamento, desempenho e ensaio, marcação e controlo de qualidade.

Fey, R., Gougue, J. (1983). *Princípios da gestão da qualidade*. Paris: Fundação Calouste Gulbenkian.

Figueiredo, A. J., (2012). *Material de apoio – Inovação e Empreendedorismo – Gestão por processos e gestão funcional*. MEMGI – Departamento de Engenharia Mecânica e Gestão Industrial - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu.

Fitzsimmons, J.,M. (2008). *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology – 6th edition*, Boston: McGraw-Hill.

Freire, A. (2003). *Estratégia, um sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.

Grant, R. (2010). *Contemporary strategy analysis: text and cases – 7th edition*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Greasley, A. (2006). *Operation Management*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

Greasley, A. (2009). *Operations Management*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Gronroos, C., 2007. *Service management and marketing*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Grosso, D. (2012). *Simulação de uma linha de produção de segmentos para a indústria automóvel*. Dissertação de mestrado. Faculdade de ciência e tecnologia da Universidade de Coimbra.

Grupo EBI, (2013). – Certificação MVBER. - <http://www.ebi.pt/certificacao-ber.html> - acedido a 14 de Agosto de 2013.

Hammers, M. (2000). *A empresa orientada a processos*. Cambridge: Hammer and Company.

Hill, C. & Jones, G. (2007). *Strategic Management – 7th Edition*. Boston: Houghton Mifflin Company.

BIBLIOGRAFIA

Hill, T. (1994). *Manufacturing strategy – 2nd Edition*. Burr ridge: Irwin.

Hoopes, D., Madsen, T. & Walker, G. (2003), Why is there a resource-based view? Toward a theory of a competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, n.24, 889-902.

Informação Empresarial Simplificada - 2010, 2011, 2012 – Cruz & Oliveira, Lda.

Jeston, J. & Nelis, J. (2008). *Management by process – a roadmap to sustainable business process management*. Burlington: Butterworth-Heinemann.

Jeston, J., Nelis, J. (2008). *Business Process Management – 2nd edition*. Berlington: Butterworth-Heinemann.

Johnson, M. (1997). *Outsourcing in brief*. London: Butterworth-Heinemann.

Johnston, R. & Clark, G. (2005). *Service operations management – Improving service delivery*. Harlow: Prentice Hall FT.

Jones, P. & Robinson, P. (2012). *Operations Management*. Oxford: Oxford University Press, Inc.

Jornal das Oficinas, (2011), Estudo GiPA – Análise do mercado pós-venda. *Jornal das Oficinas*, n. 69, 8-9.

Jornal das Oficinas, (2013), Sistema de gestão Kaizen nas oficinas. *Jornal das Oficinas*, n. 92, 6-10.

Juran, J. M. (1992). *Juran planejando para a qualidade*. São Paulo: Pioneira Editora.

Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a strategic management system*. Harvard Business Review, Janeiro-Fevereiro, 9-10.

Kaplan, R.S. & Norton, P. D. (1996). *A estratégia em ação – Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.

Kedahmedical (2014). *Layout*. <http://www.kedahmedical.com.my/hosplayout2.htm> - acessido a 22 de Janeiro de 2014.

Kotler, P. (1999). *Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura.

- Kupfer, D. (1992). *Padrões de concorrência e competitividade. – Texto para discussão n° 265*. Instituto de economia: Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Llera, G., (2012), Aftermarket. O que vale o mercado português. *Turbo Oficina, n.1*, 39-43.
- Lovelock, C., Wirtz, J. (2006). *Marketing de Serviços – Pessoas, tecnologia e resultados*, São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Lynch, R. (2006) *Corporate Strategy – 4th ed., Harlow: Prentice Hall –Financial Times*.
- Mário, A., (2012). *Material de apoio – Estratégia e competitividade empresarial – Modelo das 5 forças de Porter*. MEMGI – Departamento de Engenharia Mecânica e Gestão Industrial - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu.
- Marktest (2011). O setor terciário em Portugal - <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~18d7.aspx> - acedido em 27 de Janeiro de 2014
- Marquês, C. (2007). *Análise de processos e produtividade das operações – aplicação a um caso de estudo real*. Dissertação de mestrado. Instituto Superior Técnico – Lisboa.
- Medina, J., (2013), Caracterização das oficinas portuguesas. *Jornal das Oficinas, n. 93*, 8-13.
- Mole, R. (2011). *Gestão estratégica: Análise do meio envolvente empresarial da Custódio Construções, Lda*. Monografia de licenciatura. Universidade Eduardo Mondlane. Maputo – Moçambique.
- Mota, M. I. (1997) – *O sector dos serviços na região Norte*. Instituto Nacional de Estatística, 2-5.
- MVBER EC 461/2010 – Norma Europeia para a proteção dos reparadores independentes relativamente aos concessionários oficiais de marca.
- Nakajo, T. & Kume, H. (1985). The principles of foolproofing and their application in manufacturing. *Reports of Statistical Application Research, vol. 3*. Tokyo: Japanese Union of Scientists and Engineers, 10-29.
- NP EN ISO 9001:2008 – Norma Europeia para certificação de sistemas de gestão da qualidade.

BIBLIOGRAFIA

Omae, K., (1982). *The mind of strategist: The art of Japanese Business*. New York: McGraw-Hill

Paiva, L. M. G. (1999), Estratégia da produção e flexibilidade. *Millenium*, 13. ESTGV – DEMGI.

Patrício, J. (2013). *Inquérito de conjuntura 2012*. Porto: ANECRA.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resourced based-view. *Strategic Management Journal*, v.14, 179-191.

Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard – Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pinto, J. P. (2010). *Gestão de operações na indústria e nos serviços*. Lisboa: Lidel.

Pinto, R. (2011). *Aplicação de princípios Lean Thinking numa empresa do sector automóvel*. Dissertação de mestrado. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial – Universidade de Aveiro.

Pires, A. R. (2007). *Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa: Sílabo.

Portaria nº 1408/2006, de 18 de Dezembro.

Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, v. 57, 137-145.

Porter, M. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage – creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, November-December, 61-78.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1994). Competing for the future. *Harvard Business Review*, 72, 4, 122-128.

PRONACI (2002). *Logística*. Ficha técnica PRONACI.

Regulamento 461/210 UE da comissão de 27 de Maio de 2010.

- Richers, R. & Lima, C. P. (1991). *Segmentação*. São Paulo: Nobel.
- Roldão, V., Ribeiro, J. (2004). *Organização da Produção e das Operações – Da concepção do produto à organização do trabalho*. Lisboa: Monitor.
- Roldão, V., Ribeiro, J. (2007) *Gestão das Operações – Uma abordagem integrada*, Lisboa: Monitor.
- Sagiv, L. & Schwartz, S.H. (2007). Cultural values in organizations: Insights for Europe. *European J. International Management*, vol. 1, n.3.
- Santos, A. (1998). *Outsourcing e Flexibilidade – Uma ferramenta de gestão para o século XXI*. Lisboa: Texto Editora.
- Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica – Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, L., Gohr, C., Varvakis, G. (2012). Prioridades competitivas para a estratégia de operações de serviços: Uma análise dos critérios de valor percebido de uma academia de ginástica. *Produção Online*, v.12, n.1,133-158.
- Schemenner, R. W. (1999). *Administração de operações de serviços*. São Paulo: Futura.
- Schneider, Bowen, D.E, 1995. *Winning the service game – Harvard Business school press*.
- Serra, F., Ferreira, M., Torres, M., Torres, A. (2010). *Gestão Estratégica – Conceitos e Prática*. Lisboa: Lidel.
- Sheffi, Y. & Rice, J.B.J. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan Management Review*, v. 47, n. 1, 48.
- Shingo, S. (1985). *A revolution in manufacturing:the SMED system*. Cambridge: Productivity Press.
- Shostack, G. (1984). *Designing services*. Harvard Business Review. Janeiro-Feveiro.
- Silva, A. (1991). *Economia industrial e o excesso de capacidade – 1ª ed*. Lisboa: Coleção Estudo Geral, Instituto de Novas Profissões.

BIBLIOGRAFIA

- Silva, J. S. R. (2011). *Desenvolvimento de uma metodologia para implementação de um sistema de gestão da qualidade baseado na norma NP EN ISO:9001:2008*. Tese de mestrado. Universidade de Aveiro – Departamento de Eletrónica, Telecomunicações e Informática.
- Slack, N. (1994). The importance-performance matrix as a determinant of improvement priority. *International Journal of Operations & Production Management*, v.14, n.5, 59-75.
- SOGILUB, (2011). Relatório anual de atividades. - http://www.ecolub.pt/documentos/sogilub_relatorio_anual_2011.pdf - acedido a 9 de Agosto de 2013.
- Stevenson, W.J. (2007). *Operations Management – 9th edition*. New York: McGraw-Hill.
- Stevenson, W.J. (2009). *Operations Management - 10th edition*. New York: McGraw-Hill.**
- Teixeira, M. I. (2012). *Valores individuais, valores organizacionais e cultura organizacional: Estudo de caso numa instituição de saúde em processo de mudança organizacional*. Dissertação de mestrado. Universidade Lusófona -Lisboa.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Thompson, Jr., Strickland III & Gamble, J. (2008). *Administração Estratégica – 15ª edição*, São Paulo: McGraw-Hill.
- Vecchi, A. (2000). *As consequências comportamentais da qualidade em serviços*. Dissertação de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Vidor, G. (2010). *Diretrizes para avaliação de sistemas de gestão de poka-yoke*. Dissertação de Pós-Graduação, Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Womack, J. P. & Jones, D. T. (2005). *Lean Solutions*, Free Press.
- Womack, J. P. & Jones, D.T. (1996). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York: Simon & Schuster