

ESTUDO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DE UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO EM INSTRUMENTOS MÚSICAIS DE CORDAS LOCALIZADA EM CAXIAS DO SUL¹

Vitória Juliana da Silva Fiorese²

Fernanda da Silva Momo³

RESUMO

Identificar os fatores críticos de sucesso de uma organização torna-se cada vez mais relevante para que as empresas possam atingir um diferencial competitivo. Nesse sentido, o objetivo deste estudo de caso foi identificar quais os principais fatores críticos de sucesso da empresa ABC, uma empresa de manutenção e regulação em instrumentos musicais de cordas localizada em Caxias do Sul. Foram adotadas as técnicas de pesquisa de campo, com caráter descritivo. Como técnica de coleta de dados, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas com o gestor da empresa e alguns clientes. Em relação aos resultados obtidos, identificou-se que os fatores críticos de sucesso da empresa ABC mais citados pelos clientes foram o cuidado com os detalhes, a qualidade dos serviços prestados e o tempo de experiência e conhecimento do gestor no mercado musical. Por fim, este artigo contribuiu para ilustrar fatores críticos de sucesso no ramo da música e auxiliou a empresa ABC a conhecer melhor os seus potenciais.

Palavras-chave: Fatores Críticos de Sucesso; Diferencial Competitivo; Luthieria; Instrumentos Musicais.

1 INTRODUÇÃO

Identifica-se a existência de um mercado cada vez mais competitivo que está em constante mudança, sendo assim, torna-se fundamental a Inteligência Competitiva de forma a possibilitar que as empresas desenvolvam um planejamento de suas ações, tendo em vista estratégias de competitividade e rentabilidade, até planos de contingência em caso de adventos não planejados que possam influenciar negativamente o bom andamento da organização (SEBRAE, 2015). Portanto, ganham destaque nesse mercado musical as empresas que possuem processos de gestão que fomentam a Inteligência Competitiva, ou seja,

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no segundo semestre de 2019, no Instituto Federal do Rio Grande do Sul/ Campus Farroupilha, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

² Graduanda do curso de Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul/ Campus Farroupilha (IFRS Campus Farroupilha). (viitoriajuliana@hotmail.com).

³ Orientadora: Mestra em Administração na área de Gestão de Sistemas e Tecnologia da Informação pelo PPGA/EA/UFRGS. Contadora, graduada pela Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS. Professora do IFRS Campus Farroupilha. (fernandamomo@yahoo.com.br).

a existência de processos que permitam o entendimento da lógica do mercado foco da organização, permitindo a manutenção dos clientes já existentes e alcance de novos (PORÉM; SANTOS; BELLUZZO, 2012).

Frente a esse cenário, a ação de gestão, como destacado por Ferreira Neto (2002) não é uma tarefa fácil, tal que o comando do gestor é desafiador nos processos de decisão para solução de problemas ou desenvolvimento de novos processos ou produtos frente a oportunidades. Assim, as empresas precisam dar ênfase para uma boa gestão, aplicar ferramentas de gestão dentro das organizações, podendo com isso, conhecer seus pontos fortes e fracos. Administrar uma empresa que tem seus alicerces numa boa gestão, faz com que esta característica se torne um diferencial competitivo diante de seus concorrentes, sejam eles de pequeno, médio ou grande porte (BRITO; CÂNDIDO, 2003).

No cenário musical também são necessários processos de gestão, afinal, para que a produção de uma música se torne possível, são necessários instrumentos musicais que transformarão ideias em melodias. Entende-se com isso que, a cadeia produtiva da economia do mercado musical inicia com a produção de instrumentos (SILVA, 2011). Logo, observa-se neste estudo um segmento de empresa de caráter singular: a Luthieria, cujas funções são construir, restaurar e regular instrumentos musicais de cordas como guitarras, contrabaixos, violões etc., ou seja, a Luthieria domina a arte e tecnologia da construção e manutenção de instrumentos musicais (LUZ; OLIOZE; TONET, 2016).

O mercado da música passou por diversos cenários nos últimos dez anos, sofreu uma queda bastante significativa na venda de instrumentos musicais em 2015. Em 2018, de acordo com informações da Receita Federal, teve um crescimento de 11,5% em relação a 2017 (MÚSICA E MERCADO, 2019). Este aumento na comercialização de instrumentos musicais impacta diretamente o segmento de prestação de serviços de manutenção, tornando-o mais competitivo, pois, quanto maior a rotatividade de instrumentos musicais no mercado, maior a necessidade por concertos e regulagens. Com isso, propõe-se um estudo dos fatores críticos de sucesso (FCS) da empresa ABC, em busca de diferenciais competitivos que poderão auxiliar no desenvolvimento de melhorias na prestação destes serviços, fazendo com que a empresa se torne referência no segmento.

Além disso, este estudo poderá ser utilizado como modelo para a identificação de FCS de outras empresas. Em relação aos FCS, esses podem ser conceituados, conforme Beuren (2011), como um artefato relevante para a tomada de decisão e modelagem de modelos de negócios de forma a possibilitar uma entrega de valor maior aos clientes, aumentando assim a probabilidade de sucesso desse negócio.

Com isso, o presente artigo tem a seguinte questão de pesquisa: Quais os fatores críticos de sucesso de uma empresa prestadora de serviços de manutenção em instrumentos musicais de cordas? Para obter-se a resposta para tal pergunta, o objetivo geral deste artigo visa descrever os fatores críticos de sucesso da empresa ABC e, para isso, tem-se os seguintes objetivos específicos: I) observar os processos de prestação de serviços utilizados pela empresa ABC; II) identificar a percepção inicial dos músicos de Caxias do Sul em relação a manutenção de instrumentos; III) identificar pontos-chaves considerados relevantes pelos clientes na escolha pelo prestador destes serviços. Com isso, visa-se contribuir com os processos de gestão da empresa ABC, afinal, o estudo visa proporcionar uma visão mais ampla e clara do mercado externo e do público-alvo, além de organizar e melhorar os processos internos utilizados na prestação dos serviços propostos pela empresa.

A estratégia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa é de natureza aplicada, onde os resultados foram utilizados na resolução do problema em questão. A forma de abordagem foi com pesquisa qualitativa e a coleta dos dados foi feita por meio de entrevista com o gestor responsável pela empresa e com alguns clientes, que são músicos profissionais e amadores. Adotaram-se as técnicas de pesquisa de campo, com caráter descritivo, que implica na observação, registro e análise do objeto que está sendo estudado e pesquisa bibliográfica, para dar o embasamento teórico necessário para a estrutura do trabalho e roteiro para entrevistas.

Para isso, este artigo tem a seguinte estrutura: inicia-se introduzindo o contexto geral da pesquisa, as justificativas, a questão de pesquisa e os objetivos do artigo; na sessão dois aborda-se um referencial teórico sobre diferenciais competitivos e fatores críticos de sucesso; na sessão três descreve-se a metodologia de estudo adotada no desenvolvimento desta pesquisa e uma breve apresentação da empresa a ser estudada; a sessão quatro apresenta a análise dos dados coletados por meio das entrevistas e, por fim, a sessão cinco aborda as considerações finais do artigo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Diferencial Competitivo/ Vantagem Competitiva

Há uma grande corrida das empresas pela sobrevivência no mercado. O sucesso e o desenvolvimento de uma empresa estão diretamente ligados ao mercado consumidor e as estratégias empresariais utilizadas em busca de estabilidade financeira, que é consequência da permanência e fidelidade de seus clientes e da satisfação dos mesmos com o atendimento e a qualidade do produto ou serviço oferecido (COLAUTO; GONÇALVES; BEUREN;

SANTOS, 2004). De acordo com Kotler e Armstrong (2003, p. 27) o consumidor está sempre em busca de novidades em serviços e produtos sendo “preciso que as organizações acompanhem as mudanças desse novo mercado e ofereçam um atendimento de qualidade, causando satisfação aos clientes e se fortalecendo perante a concorrência”.

Para isso, são necessárias algumas estratégias e características que permitam uma empresa diferenciar-se de sua concorrência, ou seja, ter um diferencial competitivo por entregar mais valor aos seus clientes (VASCONCELOS; CYRINO, 2000; BEUREN, 2011). De acordo com Vasconcelos e Brito (2004) e Beuren (2011), diferencial competitivo pode ser definido como a vantagem de prever antecipadamente o funcionamento do mercado, podendo ajustar suas ofertas antes da concorrência, ou seja, diferenciais competitivos são vantagens e benefícios exclusivos que a empresa proporciona à sua clientela e que a concorrência ainda não conseguiu oferecer. Dessler (2003, p. 14), define vantagem competitiva como “quaisquer fatores que permitam à empresa diferenciar seus produtos ou serviços dos seus concorrentes, a fim de aumentar sua participação no mercado”. Assim, a partir de Vasconcelos e Brito (2004) e Dessler (2003), pode-se entender que a vantagem competitiva é o posicionamento superior de uma organização frente à corrida por espaço dentro do mercado, ou seja, a concorrência é a razão que leva um cliente a escolher e fazer negócio com determinada organização e não com a outra.

A vantagem competitiva pode ser entendida como uma situação em que uma empresa, ou até mesmo um profissional autônomo, é diferenciado favoravelmente de seus concorrentes, atraindo clientes a partir de pontos que não podem ser imitados ou aplicados a outros negócios (PORTER, 1996). Pode haver várias empresas perseguindo e obtendo sucesso com uma estratégia de diferenciação, desde que cada uma delas se especialize em características ou atributos distintos dos demais, e que haja um número suficientemente grande de clientes que valorizem distintamente cada um destes atributos e características (PORTER, 1996). A estratégia de diferenciação, por sua vez, visa diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria (PORTER, 1996).

Outro fator importante dentro da vantagem competitiva é a responsabilidade ecológica, que tem como objetivo a redução dos danos causados ao meio ambiente por meio de alternativas produtivas mais sustentáveis (SILVA; BARBOSA, 2002). De acordo com Beuren (2011), a produção e o desenvolvimento de produtos e serviços devem ser pensados não somente com olhar estético e funcional, e sim com o objetivo de desenvolver métodos sustentáveis, visando e incentivando uma gestão empresarial mais consciente e sustentável.

2.2 Fatores Críticos de Sucesso

A sobrevivência do mundo empresarial depende das ferramentas que a gestão utiliza para gerenciar seus negócios e do acesso as informações sobre responsabilidades e papel a desempenhar dentro da organização (QUINTELLA; ROCHA; ALVES, 2005). O estudo sobre Fatores Críticos de Sucesso (FCS) é uma forma de identificar as principais informações com maior relevância que facilitarão o alcance dos objetivos da empresa (ROCHA, 2005). Os FCS auxiliam a organização a completar sua missão, direcionando de forma clara, os esforços da equipe em busca de uma maior capacitação para tomada de decisões e planejamentos a longo prazo (BEUREN, 2011; CARALLI, 2004).

Geralmente os estudos sobre FCS são elaborados através de questionários, pesquisas de campo, entrevistas, coleta de dados e estatísticas, com o objetivo de identificar os fatores críticos de sucesso mais relevantes para os diferentes segmentos de uma organização (BEUREN, 2011). O bom desempenho na área empresarial resulta em competitividade para atingir os resultados desejados e são fundamentais para a obtenção de sucesso nos negócios. Os Fatores Críticos de Sucesso podem ser interpretados como áreas ou habilidades específicas, cujo desempenho satisfatório em busca de resultados pode garantir um excelente diferencial competitivo aos indivíduos e organizações (BULLEN, 1981; ROCKART, 1978).

Diferente de outras ferramentas de gestão, a definição de FCS pode variar de empresa para empresa, o que pode ser considerado uma fraqueza ou ameaça para determinada organização, para outras pode ser uma oportunidade, não existem padrões ou fórmulas para a identificação dos Fatores Críticos de Sucesso (BEUREN, 2011). Os estudos sobre FCS não possuem origens recentes, nos acompanham há mais de cinquenta anos, no entanto, seu conceito e aplicação dentro das organizações ainda é bastante relevante (CARALLI, 2004). A seguir apresentam-se alguns estudos sobre o tema.

Quintella, Rocha e Alves (2005) estudaram os fatores críticos de sucesso em projetos de veículos automotores em duas montadoras instaladas na região Sul Fluminense do País. A coleta de dados ocorreu através de uma pesquisa de campo e a análise dos resultados foi feita a partir de análises estatísticas (QUINTELLA; ROCHA; ALVES, 2005). Com este estudo, Quintella, Rocha e Alves (2005) concluíram que os fatores críticos de sucesso identificados colaboram com a tendência de dar maior foco no mercado consumidor; também mostram a direção, ações e decisões da organização e, por fim, que os FCS são métodos adequados de desenvolvimento, criação, sustentação e estratégia de marketing de produtos, necessária as necessidades do consumidor e na geração de valor.

Giovannini e Kruglianskas (2008) desenvolveram um estudo sobre os FCS de um processo inovador e sustentável de reciclagem que envolve a coordenação de muitos agentes econômicos e sociais. O estudo foi realizado por meio de visitas, entrevista semiestruturada, observação dos locais de processos, com o objetivo e interesse na logística reversa de bens de pós-consumo descartáveis (GIOVANNINI; KRUGLIANSKAS, 2008). Através do estudo, Giovannini e Kruglianskas (2008) puderam perceber certa coerência entre estratégia, atitudes e ações que são fatores críticos de sucesso do Projeto PET dentro e fora da organização. Também ficou claro que o comprometimento da alta administração foi o principal fator crítico de sucesso, pois a visão estratégica, a iniciativa e a capacidade gerencial das lideranças empresariais foram fundamentais.

Cândido e Abreu (2001) realizaram um estudo com o objetivo de identificar e validar um conjunto de FCS no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interorganizacionais do tipo agrupamentos industriais entre pequenas e médias empresas. O estudo foi desenvolvido em duas etapas, inicialmente foi feito um levantamento bibliográfico do ambiente de negócios, depois foi realizada a validação junto ao conjunto de fatores diretos e indiretos do processo, utilizando a técnica Delphi de pesquisa (CÂNDIDO; ABREU, 2001). Posteriormente a aplicação da técnica Delphi, Cândido e Abreu (2001) concluíram que os FCS mencionados inicialmente são relevantes e que a melhor estratégia para o fortalecimento do agrupamento deve ser, inicialmente, atender as necessidades e os interesses do mercado interno e posteriormente buscar o mercado externo.

O estudo realizado por Colauto, Gonçalves, Beuren e Santos (2005) teve como objetivo identificar os FCS que dão suporte ao sistema de inteligência competitiva em uma empresa brasileira de compressores herméticos. A pesquisa desenvolvida foi qualitativa com procedimentos metodológicos de uma pesquisa exploratória para avaliar a atratividade da indústria e a força do negócio (COLAUTO; GONÇALVES; BEUREN; SANTOS, 2005). Os resultados do estudo mostraram que a atividade de inteligência competitiva está integrada ao modelo estrutural e operacional e os fatores críticos de sucesso dão suporte ao plano estratégico da organização com foco no concorrente. Concluiu-se também que a política da empresa está voltada para o desenvolvimento de pessoas e no eficiente processo de escolha dos colaboradores (COLAUTO; GONÇALVES; BEUREN; SANTOS, 2005).

Rabechini, Carvalho e Laurindo (2002) realizaram um estudo com o objetivo de identificar os FCS para a implementação do gerenciamento de projetos em uma instituição voltada a pesquisa tecnológica. Foram escolhidos quatorze projetos de impacto estratégico e com base no faturamento, posteriormente foram realizadas entrevistas com roteiros para

gerentes e equipe dos projetos da amostra (RABECHINI; CARVALHO; LAURINDO, 2002). Com os resultados do estudo, Rabechini, Carvalho e Laurindo (2002) puderam identificar que há um excelente nível de desenvolvimento técnico da organização, porém, há uma grande carência em relação ao gerenciamento de projetos.

3 MÉTODO

A pesquisa realizada neste estudo é classificada quanto aos seguintes aspectos: pela forma de abordagem do problema, de acordo com seus objetivos e com base nos procedimentos técnicos realizados (MARCONI; LAKATOS, 2010). Sendo assim, quanto à abordagem do problema a presente pesquisa é qualitativa, pois busca estudar os fatores críticos de sucesso de uma empresa prestadora de serviços de manutenção e regulagens em instrumentos musicais de cordas, com o objetivo de identificar seus diferenciais competitivos. Dessa forma, ao utilizar-se da análise qualitativa tem-se como objetivo “situações complexas ou estritamente particulares que serão abordadas em profundidade, em seus aspectos multidimensionais” (OLIVEIRA, 2011, p.82).

No que tange a tipologia quanto aos objetivos, escolheu-se a pesquisa descritiva, pois visa descrever e interpretar os dados referentes aos Fatores Críticos de Sucesso de uma empresa prestadora de serviços de manutenção e regulagens em instrumentos musicais de cordas. A pesquisa descritiva tem como principal objetivo a descrição exata de opiniões e características da população em geral, de organizações ou outros grupos específicos, utilizando escalas que possibilitem a quantificação em caso de estudos qualitativos (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Em relação aos procedimentos técnicos utilizados na pesquisa, optou-se por realizar entrevistas semiestruturadas. Estas foram realizadas no segundo semestre de 2019, com o proprietário da empresa (Apêndice A) e com clientes (Apêndice B) que utilizaram do serviço da empresa mais de uma vez, dentro desse universo, foram selecionados cinco clientes, músicos profissionais e amadores. As entrevistas tiveram como objetivo principal a obtenção de informações sobre os diferenciais competitivos na visão dos entrevistados.

Por fim, quanto ao tratamento e análise dos dados, as anotações das observações foram tabuladas em documentos de texto e, em relação às entrevistas, estas foram transcritas em sua integridade em documentos de texto (um para cada entrevistado). Quanto a análise dos dados, esta foi realizada por meio de análise de conteúdo (BARDIN, 2011), com o auxílio do Excel para categorização do conteúdo das entrevistas.

3.1 Empresa ABC

Localizada em Caxias do Sul e fundada em outubro de 2018, a empresa ABC é uma “*guitartech*”, empresa prestadora de serviços de manutenção e regulagens em instrumentos musicais de cordas. A maior parte dos seus clientes estão localizados em Caxias do Sul, Farroupilha e região. Sua equipe é composta pelo gestor fundador, responsável pelo desenvolvimento e execução dos serviços prestados e pela sócia administradora, responsável pela gestão administrativa da empresa.

Os processos de manutenção e regulagem em instrumentos musicais de cordas são bastante amplos e podem variar desde regulagens básicas, até regulagens customizadas, que são feitas de acordo com a necessidade e gosto específico de cada cliente. Uma regulagem básica se resume no ajuste da altura das cordas e captadores, afinação dos harmônicos e limpeza geral do instrumento, deixando-o funcional. Já as customizações podem variar desde troca de peças e pinturas, até processos mais elaborados como modificações na estrutura do instrumento.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Nessa seção serão apresentados os resultados obtidos por meio da pesquisa de campo desenvolvida com o sócio proprietário e com os clientes da empresa ABC. O gestor da empresa, além de *guitartech* e futuro Luthier, é também um músico muito conhecido em Caxias do Sul e região. Trabalhou durante 12 anos em lojas de instrumentos musicais, prestando serviços comerciais e de manutenção em instrumentos, desenvolvendo um conhecimento muito amplo no segmento. Esta característica é reconhecida pelos respondentes da entrevista como um diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes.

Os cinco respondentes da entrevista foram escolhidos através do critério de frequência. Clientes do público masculino, entre 25 e 35 anos, músicos e apreciadores de instrumentos musicais. Estes serão identificados como Cliente 1, Cliente 2, Cliente 3, Cliente 4 e Cliente 5. Parte destes clientes acompanham os serviços do gestor fundador desde antes do surgimento da empresa ABC. Estas entrevistas foram realizadas com o objetivo principal de identificar os diferenciais competitivos da empresa ABC na percepção do próprio gestor e do seu público.

Durante as entrevistas identificou-se que todos os clientes entrevistados citam o cuidado com os detalhes como um diferencial competitivo da empresa ABC, de acordo com o Cliente 5 “*ele desmontou e limpou todo o baixo, quando recebi, parecia novo. Eu não esperava, pedi para regular e trocar as cordas e voltou limpinho, parecendo novo*”, o cliente 4 conta “*ele explicou bem detalhadamente a parte técnica do serviço, fiquei assustado,*

normalmente os profissionais não explicam muito, isso acaba gerando valor no trabalho dele”, o gestor corrobora com os clientes dizendo *“eu sempre faço limpeza e polimento nos trastes, fica muito bacana, fica ótimo de tocar e precisa. Polimento de trastes é um dos meus diferenciais, geralmente a concorrência dá só uma limpadinha, aqui não, o cliente sente o conforto e a diferença no toque”*. Sendo assim, todos concordam que esta característica é vista como um diferencial competitivo em relação à concorrência. Este cuidado destaca ainda mais a característica de afeto dos músicos em relação aos seus instrumentos musicais.

Outro ponto destacado por todos os clientes foi a questão da qualidade dos serviços da empresa ABC, o cliente 1 conta *“lembro que logo que eu comprei o violão, mandei arrumar, mas não ficou nem perto do que está hoje, foi dado um belo trato nele”*, de acordo com o cliente 4 *“ele deixou a guita do jeito que eu queria e ainda se ofereceu para ajustar qualquer detalhe caso fosse necessário”*. Entende-se a partir destes relatos que os clientes ficam muito satisfeitos com o resultado percebido nos instrumentos.

De acordo com o gestor da empresa ABC, *“os meus anos de experiência e essa paixão por continuar aprendendo e buscando conhecimento, gera um grande diferencial no meu atendimento e na forma como compreendo o que o meu cliente necessita”*. Os clientes também enxergam essa característica como um diferencial competitivo da empresa, temos como exemplo a fala do cliente 2 *“é um trabalho bem personalizado, ele consegue captar bastante o que o cliente precisa por conhecer muito de instrumentos”*.

O conhecimento e o tempo de experiência do gestor no segmento transmitem uma confiança maior para os clientes, principalmente quando o instrumento demanda uma manutenção um pouco mais invasiva. O cliente 2 também nos conta o porquê desta confiança *“ele tem um conhecimento muito aprofundado sobre os diversos tipos e modelos de instrumentos, inclusive sobre a história de cada um deles, isso faz com que ele tenha uma visão muito ampla e saiba até onde cada instrumento pode chegar”*. Esse conhecimento faz do gestor uma referência no mercado, os clientes e até mesmo pessoas de fora do estado costumam procurá-lo para pedir dicas e tirar dúvidas sobre instrumentos, sejam eles, guitarras, amplificadores ou pedais.

A pontualidade e a agilidade também foram características citadas pelos clientes, de acordo com o cliente 4 *“uma das principais qualidades no serviço foi a agilidade, quando ele me falou 'está pronto' eu falei 'mas já? Como assim?' fiquei surpreso com a rapidez”*, o cliente 2 diz *“sempre que se propôs, conseguiu entregar no prazo”*. Nota-se que o compromisso e a dedicação do gestor, apesar de princípios básicos para qualquer empresa,

chamam muito a atenção dos clientes, afinal de contas, ninguém quer ficar muitos dias longe do seu instrumento, essa característica fideliza muitos clientes.

Apenas um cliente dos cinco entrevistados considera a página e o perfil da empresa nas redes sociais um diferencial competitivo. Esta não é uma característica exclusiva da empresa ABC, porém, é fundamental a empresa existir também no mundo digital, além de ser um método rápido de espalhar informações, é um meio de divulgação barato, que alcança um público muito amplo, de todas as idades. A percepção do cliente 3 destaca este diferencial competitivo e mostra que o gestor consegue deixar claro o quanto ele ama o seu trabalho:

Acho interessante a forma que ele se coloca nas redes sociais, está sempre mostrando o trabalho, curiosidades e fatos sobre instrumentos. Ele mostra que ele é o que ele curte, mesmo pessoas que não o conhecem percebem isso pelas redes sociais. É legal tu trabalhar com pessoas que gostam do que estão fazendo, passa mais confiança. (Cliente 3)

Levando-se em consideração que as manutenções e regulagens em instrumentos musicais são serviços não muito acessíveis, a empresa ABC proporciona a seus clientes uma maior flexibilidade nas formas de pagamento, além de aceitar cartão de crédito, ainda disponibiliza pacotes de regulagens periódicas com a possibilidade de pagamento mensal. Com a rotina cada vez mais corrida, outra característica bem importante é a flexibilidade nos horários para atendimento dos clientes, desta forma, eles não precisam esperar até o sábado para levar o instrumento para regular.

Os principais diferenciais competitivos identificados foram:

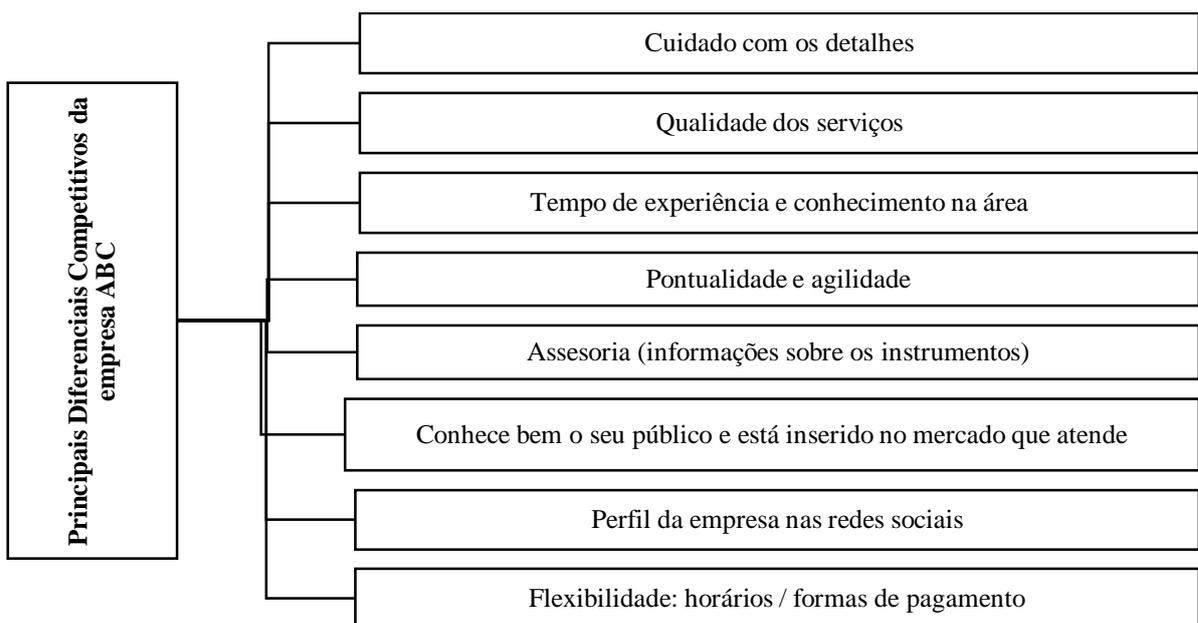


Figura 1 – Principais Diferenciais Competitivos da empresa ABC

Fonte: elaborado pela autora.

Assim, a partir da análise das entrevistas, observou-se que os fatores críticos de sucesso da empresa ABC estão relacionados principalmente aos cuidados com os detalhes, a pontualidade, a qualidade dos serviços prestados e com o tempo de experiência do gestor no segmento. As demais características identificadas como fatores críticos de sucesso, mesmo que não citadas por todos os clientes entrevistados, também colaboram para que a empresa se destaque perante a concorrência. A seguir apresentam-se as considerações finais da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os Fatores Críticos de Sucesso, classificados por Bullen (1981) e Rockart (1978) como “áreas ou habilidades específicas, cujo desempenho satisfatório em busca de resultados pode garantir um excelente diferencial competitivo aos indivíduos e organizações” são muito relevantes para as organizações, neste sentido, o principal objetivo deste trabalho foi identificar os fatores críticos de sucesso da empresa ABC. Os resultados obtidos por meio deste estudo mostram que os principais fatores críticos de sucesso da empresa analisada são o cuidado, a qualidade e a experiência do gestor no segmento de prestação de serviços em instrumentos musicais de cordas. Estas características estão bem alinhadas com o perfil do profissional no mercado em que está inserido.

Neste sentido, esta análise sobre os fatores críticos de sucesso da empresa ABC, permite que o gestor compreenda melhor os seus diferenciais competitivos e foque nas atividades necessárias para continuar alcançando os seus objetivos. A realização desta pesquisa contribuiu para a literatura de fatores críticos de sucesso, trazendo uma leitura sobre alguns dos fatores críticos de sucesso encontrados no mercado musical, principalmente no segmento de instrumentos de cordas, que é o foco da empresa ABC. Também se obteve contribuições para a prática, onde o gestor poderá utilizar os resultados obtidos para gerenciar de forma mais eficaz o seu negócio.

Uma das limitações deste estudo foi o número reduzido de clientes entrevistados. Sugere-se para estudos futuros que seja feita uma análise mais aprofundada, com um número maior de clientes da empresa, trazendo uma visão mais ampla do mercado musical. Tendo em vista que a análise foi realizada em apenas uma empresa deste segmento, seria interessante desenvolver um estudo de caso múltiplo com todas as empresas da região que trabalham com manutenção e regulação de instrumentos musicais de cordas. Este estudo poderá identificar os fatores críticos de sucesso de cada uma delas e fazer uma comparação entre elas.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 11ª ed. Lisboa: Edições 70, 2011.

BEUREN, Fernanda Hansch. **Principais fatores críticos de sucesso para sistemas produto-serviço**. Dissertação do Mestrado em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis, 2011.

BOYNTON, A. C.; JACOBS, G. C; ZMUD, R. W. **Whose responsibility is IT management?** Sloan Management Review, p. 32-38, Summer 1992.

BRITO, K. N., CÂNDIDO, G. A. **Difusão da Inovação Tecnológica como mecanismo de contribuição para formação de diferenciais competitivos em pequenas e médias empresas**. REAd, Campina Grande, v. 9, n.2, 2003. Disponível em: file:///C:/Users/Biblioteca/Downloads/16568-17165-1-PB.pdf. Acesso em 13/04/2019.

BULLEN, Christine; ROCKART, John. **A Primer on Critical Success Factors**. Working Paper, Alfred Sloan School of Management. Center for Information Systems Research, no. 69, 1981.

CÂNDIDO, Gesinaldo A.; ABREU, Aline França de. **Fatores de sucesso para a formação, desenvolvimento e viabilização de redes organizacionais de PMEs**. In: Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil. Maringá: Unicorpore, 2005. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-teo-0414.pdf>>. Acesso 15/04/2019.

CARALLI, Richard. **The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management**. CMU/SEI-2004-TR-010. Software Engineering Institute, Carnegie Mellon, Jul 2004.

COLAUTO, R. D; GONÇALVES, C. M; BEUREN, I. M; SANTOS, N. **Os Fatores Críticos de Sucesso como Suporte ao Sistema de Inteligência Competitiva: o caso de empresa brasileira**. Revista de Administração Mackenzie, v.5, n.2, 2004. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/58/58>>. Acesso em 12/04/2019.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FERREIRA NETO, B. J. **Informações contábeis e o processo decisório em pequenas empresas: estudo exploratório na cidade de Goiânia**. 2002. Dissertação (Mestrado), FEA/USP, São Paulo, 2002.

FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIOVANNINI, F.; KRUGLIANSKAS, I. **Fatores Críticos de Sucesso para a Criação de um Processo Inovador Sustentável de Reciclagem: um Estudo de Caso**. Curitiba, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v12n4/03.pdf>>. Acesso em 12/04/2019.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LUZ, L. M.; OLIEZE M. de M.; TONET, R. S. **Um Estudo de Caso sobre Luthieria em Campo Mourão. Caderno de Gestão e Empreendedorismo**, 2016. Disponível em: <file:///C:/Users/Biblio-teca/Downloads/12697-49941-1-PB%20(1).pdf>. Acesso em 14/04/2019.

MANZINI, E.; VEZZOLI, C. **O desenvolvimento de produtos sustentáveis: os requisitos ambientais dos produtos industriais**. São Paulo: Edusp, 2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, p.169, 2009.

MÚSICA & MERCADO. **Mercado da música volta a crescer**. São Paulo, 28 de janeiro de 2019. Disponível em: <https://musicaemercado.org/mercado-da-musica-volta-a-crescer/>. Acesso em 06/03/2019.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. **Métodos da Pesquisa Contábil**. São Paulo: Atlas, 2011.

PORÉM; M. E.; SANTOS, V. C. B.; BELLUZZO, R. C. B. **Vantagem competitiva nas empresas contemporâneas: a informação e a inteligência competitiva na tomada de decisões estratégicas**. Intexto, Porto Alegre, n. 27, p. 183-199, 2012. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/intexto/article/view/22959>. Acesso em 13/04/2019.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

QUINTELLA, H. L. M. M.; ROCHA, H. M.; ALVES, M. **Projetos de veículos automotores: fatores críticos de sucesso no lançamento**. Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção da UFF, Niterói, v5, n17, p.01-26, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v15n3/v15n3a04>. Acesso em 13/04/2019.

RABECHINI, R. jr; CARVALHO, M. M., LAURINDO, F. J. B. **Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa**. Produção, 12(2), 28-4, 2002. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/gp/v22n2/0104-530X-gp-22-2-280.pdf>. Acesso 12/04/2019.

ROCHA, H. M. **Fatores críticos de sucesso do start up de veículos e a qualidade (CMMI) do desenvolvimento de produtos no Sul fluminense**. 2005, 353f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão). Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/234_SEGeTFCScautores.pdf>. Acesso em 12/04/2019.

ROCKART, John. **A New Approach to Defining the Chief Executive's Information Needs**. Working Paper no. 37. Center for Information Systems Research, Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology. May 1978.

SEBRAE NACIONAL. **Inteligência competitiva para pequenas empresas**. Portal Sebrae. Artigos, 17/10/2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/inteligencia-competitiva-para-pequenas-empresas,c77836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 13/04/2019.

SILVA, Emerson O. V. da. **Análise de investimento na indústria de instrumentos musicais de cordas: o caso do Luthier Elifas Santana**. 2011. Monografia (Graduação) – Curso de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2011. Disponível em: <<https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1242/1/2016JulianaGabiatti.PDF>>. Acesso em 14/04/2019.

SILVA, Clóvis L. M.; BARBOSA, Solange de L. **Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica**. Rev. adm. contemp. [online]. Vol 6, n. 3, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552002000300002&script=sciabstract&tlng=pt>>. Acesso em 12/04/2019.

VASCONCELOS, F.C; BRITO, L. A.L. **Vantagem Competitiva: O Construto e a Métrica**. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n2/v44n2a06.pdf>>. Acesso 23/04/2019.

VASCONCELOS, F.C; CYRINO, A.B. **Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre a estratégia e teoria organizacional**. Revista de Administração de Empresas - RAE. São Paulo, v.40, n.4, p.20-37, out-dez 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n4/v40n4a03.pdf>>. Acesso em 12/04/2019.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA – PROPRIETÁRIO

Introdução

- Qual o tempo de experiência no segmento?
- Qual a tua percepção em relação à ABC?
- Qual o teu objetivo a curto, médio e longo prazo?
- O que este negócio representa pra ti?

Processos da empresa

- Quando o cliente entra em contato, qual o primeiro passo?
- Quais os meios usados para alcançar mais clientes?
- Descreva o processo de negociação do serviço;
- Qual o prazo médio de entrega dos instrumentos?
- Fale um pouco sobre os processos de uma regulação básica;
- Fale um pouco sobre os processos de uma regulação customizada;
- Quais dos serviços prestados tu considera os mais importantes? (Cereja do bolo)

Concorrentes (características, pontos fortes e fracos)

- Qual a tua percepção em relação aos teus concorrentes?
- Sente que o teu negócio sofre alguma ameaça?
- Quais os pontos fracos da concorrência no teu ponto de vista?
- Quais os pontos fortes da concorrência no teu ponto de vista? Estes pontos são considerados diferenciais competitivos?

Diferenciais competitivos

- O que tu considera um diferencial competitivo no teu serviço?
- Os clientes demonstram concordar com isso?
- Onde tu consegues ganhar valor no teu serviço?
- O que tu reconhece que precisa melhorar?
- Que mensagem tu deseja passar para os clientes através do teu serviço?
- Quais os comentários dos clientes em relação aos teus serviços?

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA – CLIENTES

Considere os serviços prestados desde o atendimento até a entrega do instrumento.

- No geral, qual a tua percepção sobre os serviços da empresa ABC?
- Quais as principais qualidades dos serviços da empresa ABC?
- O que você gostaria que melhorasse nos serviços da empresa ABC?
- O que a empresa ABC possui de diferente dos concorrentes? (Considere pontos positivos e negativos);
- Qual o nível de satisfação com os serviços prestados pela empresa ABC? Por quê?
- Recebeu um “algo a mais” que não esperava? Foi surpreendido?
- Você recomendaria os serviços da empresa ABC?