



Estratégia de operações em serviços de saúde preventiva: análise dos critérios competitivos e recomendações operacionais

Operations strategy for health care services: analysis of competitive criteria and operational recommendations

Lissandra Andréa Tomaszewski¹
Daniel Pacheco Lacerda¹
Rafael Teixeira¹

Resumo: A crescente preocupação com a saúde tem levado ao aumento significativo da prática de esportes. Devido a isto, a área de *fitness* tem se inovado. Os gestores estão buscando soluções que atraiam cada vez mais adeptos para seus estúdios. A área de serviços tem crescido constantemente e o usuário é visto como parte deste serviço. Este trabalho analisa os critérios competitivos, pouco estudados na área de serviços, e realiza recomendações operacionais para serviços de saúde, tais como de fisioterapia, ginástica preventiva, pilates, entre outros. O intuito é auxiliar os gestores com um conjunto de recomendações de operações em serviços, como ter posicionamentos estratégicos em relação às instalações, às pessoas, aos equipamentos, ao material de comunicação, aos símbolos e ao preço. Os dados foram coletados, por meio de entrevistas pessoais, com 96 entrevistados na região do sul do Brasil. Foi realizada, primeiramente, a pesquisa exploratória qualitativa e, em seguida, a pesquisa quantitativa. Para análise estatística, foi utilizado o método de análise conjunta por meio do programa computacional SPSS18. Os resultados evidenciaram a ordem de importância dos critérios competitivos, tais quais: atendimento, indicação, acesso físico e preço, determinantes para as recomendações operacionais sugeridas.

Palavras-chave: Operações de serviços; Critérios competitivos; Análise conjunta.

Abstract: *The growing concern with human health has led to a significant increase in the practice of sports, which in turn, resulted in the development of the fitness sector. Managers are seeking solutions that attract more clients to their studios. This service area has grown and customers can be seen as part of this service. This paper analyzes the competitive criteria, lacking studies in the service area, and makes operational recommendations for health services such as physiotherapy, preventive gymnastics, pilates, among others. The aim is to help managers with a consistent set of decisions about service operations, such as having strategic position in relation to premises, people, equipment, communication material, symbols and price. Data was collected through personal interview with 96 respondents in the south of Brazil. First through qualitative exploratory research and then through quantitative research. Statistical analysis was performed using the method of conjoint analysis through SPSS18 computer program. Results demonstrated the order of importance of criteria, such as service customization, referral, proximity and price, for determining the suggested operational recommendations.*

Keywords: *Service operations; Competitive criteria; Conjoint analysis.*

1 Introdução

O setor de serviços é um dos setores mais importantes para a economia, sendo responsável por aproximadamente 70% do Produto Interno Bruto - PIB e 75% dos empregos do Brasil (IBGE, 2011). Resultados similares são encontrados em outros países (Oliveira & Roth, 2012; Chase & Apte, 2007), mostrando a importância e relevância dos serviços para a economia dos países. Dentre os

serviços que têm se sobressaído no Brasil, pode-se destacar o setor de saúde e, mais especificamente, os serviços de saúde preventiva e de alto contato com usuários, tais como: fisioterapia, ginástica preventiva, ginástica pilates, fisioterapia, acupuntura, entre outros. Por exemplo, os serviços de academia de ginástica crescem cerca de 10% ao ano. Segundo informações do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

¹ Grupo de Pesquisa em Modelagem para Aprendizagem, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Av. Unisinos, 950, Cristo Rei, CEP 93022-000, São Leopoldo, RS, Brasil, e-mail: lissandraandrea@gmail.com; dlacerda@unisinos.br; rafaelte@unisinos.br

Recebido em Jul. 16, 2013 - Aceito em Set. 10, 2015

Suporte financeiro: Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

do Ministério do Trabalho, o segmento de serviços de atividades físicas alcançou em janeiro de 2010 um estoque de 33.987 empregos formais, representando uma evolução de 23%, em relação a janeiro de 2007, apenas para ilustrar a importância do setor.

Para se manter competitiva no mercado, as empresas precisam planejar e produzir seus serviços de acordo com o que os usuários desejam. Um dos desafios na prestação dos serviços é a simultaneidade da entrega de serviços, visto que a produção e o consumo são realizados no mesmo momento (Sampson, 2000). Algumas questões em relação à presença dos usuários na prestação do serviço são: é de interesse do prestador do serviço ter o usuário presente fisicamente no momento da “produção” do serviço? Quando há a presença física do usuário, o ambiente de trabalho teve estar de acordo com o que os usuários desejam? Tanto para a “produção” quanto para o consumo, a presença do usuário é essencial para a execução do serviço (Bowen, 1986).

A prestação de serviços de saúde preventiva, que envolvem um alto contato com os usuários, traz desafios adicionais para a estratégia de operações, pois este processo de produção do serviço pode ter impacto significativo para a saúde e bem-estar do usuário. Como exemplo, Sampson (2000) apresenta um caso em que o paciente foi ao dentista e o procedimento realizado, em desacordo com o paciente, deixou o dente sensível. Neste caso, o dentista destruiu valor ao invés de criá-lo. Isto é, se o serviço não for prestado de forma que as ambas partes conversem entre si, principalmente na área da saúde, o tratamento de um problema pode acarretar outro, por vezes pior. Tome-se o exemplo de uma academia de ginástica que, segundo Santos et al. (2011), são serviços de alto contato com o usuário, o qual participa como coprodutor. Se os serviços de uma academia de ginástica não forem prestados com o auxílio de profissionais qualificados, então os usuários podem sofrer lesões corporais. Outro exemplo é a ginástica pilates que, de acordo com o site de notícias Terra (2013), quando não executada de forma correta, pode trazer problemas à saúde. O mesmo vale para outros serviços de saúde preventiva que envolvem o corpo e saúde das pessoas que utilizam esses serviços.

De um ponto de vista teórico, há uma carência de estudos empíricos sobre estratégia de operações de serviços (Roth & Menor, 2003). Rieg et al. (2014, p. 277) dizem que

[...] artigos publicados nas duas últimas décadas voltam-se para a descrição das estratégias de operações adotadas pelas empresas e análise da contribuição desta para a estratégia de negócio da empresa. Raros são os trabalhos empíricos que apresentam o processo de formulação dessas estratégias.

A formulação das estratégias passa pela análise das operações dos serviços, especialmente por causa da intangibilidade (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2005). Para Sampson & Froehle (2006), o contato com o usuário e a intangibilidade são consideradas características distintas. Sampson (2000, p. 350) acrescenta que “existe uma dificuldade em saber quem é o fornecedor do conhecimento quando o serviço envolve conhecimento, como os serviços de saúde, que estão baseados no conhecimento dos especialistas dessa área”. Em serviços de saúde preventiva, a participação do usuário e a natureza intangível do serviço torna o processo de produção ainda mais difícil, uma vez que o usuário deve desenvolver atividades que contribuam para sua própria satisfação.

Nesse contexto, o uso dos critérios competitivos pode contribuir para a estratégia de operações de serviços e para sua implantação. Barros et al. (2003) dizem que as empresas devem definir algumas prioridades competitivas, aproveitando recursos, capacidades e oportunidades que as mantenham competitivas. Identificar os critérios competitivos de serviços de saúde preventiva pode contribuir para o desenho de uma estratégia de operações que possa lidar com os desafios adicionais trazidos por esse tipo de serviço. Além disso, o uso dos critérios competitivos pode contribuir para o design de operações que facilitam a implantação das estratégias.

Portanto, esse estudo procura responder ao seguinte problema de pesquisa: quais os critérios competitivos que são mais importantes para as operações de serviços de saúde preventiva. O objetivo deste trabalho é mapear os critérios competitivos relevantes para o serviço a partir do ponto de vista dos usuários e apresentar um conjunto de decisões (estratégia de operações) para serviços na área da saúde preventiva. Para atender a esse objetivo, este trabalho utilizou a técnica de análise conjunta para explorar qualitativa e quantitativamente os critérios competitivos destacados em serviços de ginástica pilates. A etapa qualitativa envolveu entrevista em profundidade com 10 usuários desse serviço, enquanto a etapa quantitativa envolveu a coleta de dados presencial com 96 usuários.

Na próxima seção, será apresentado o referencial teórico pertinente ao problema de pesquisa apresentado. Em seguida, o método, em que serão abordadas a população e a amostra, as variáveis utilizadas, os estímulos, a coleta de dados e a análise conjunta. A seguir, os resultados, discussão, conclusão e referências.

2 Referencial teórico

Esta seção apresenta a relevância dos serviços na área da saúde, estratégias de operações, estratégias de operações em serviços e critérios competitivos utilizados na presente pesquisa.

2.1 Serviços na área da saúde preventiva

Conforme Saba (2006), tem havido maior atenção aos benefícios da prática regular de exercícios físicos. A mídia e os profissionais da área de saúde incentivam as pessoas a abandonarem o sedentarismo, eleito pela Organização Mundial da Saúde (OMS) um dos principais inimigos da saúde. Houve também um aumento na procura por academias de ginástica, que se caracterizam por oferecer um espaço adequado à prática de exercícios físicos, com fins lucrativos (Saba, 2006). Segundo Costa (2011), há diversas novas modalidades no *fitness*, porém, destas, poucas permanecem no mercado. No entanto, as que resistem mudam a história das atividades físicas e, como também, a visão das pessoas em relação aos benefícios desta nova modalidade. Foi assim com o surgimento das academias de ginástica, e assim está sendo com o pilates. Os Estados Unidos foram o primeiro país a receber um estúdio com esta técnica e o próprio Pilates a ministrava. De acordo com Costa (2011, p. 90), “[...] estima-se que cerca de dez milhões de pessoas o pratiquem”. No Brasil, há um crescimento que pode ser observado pela quantidade de estúdios, tanto em academias de ginástica, quanto em clínicas de fisioterapia. “A rápida percepção dos resultados incentiva cada vez mais pessoas a aderir à técnica”, analisa a fisioterapeuta Solaine Perini (Costa, 2011, p. 90).

Normalmente, o recurso de contato de alta interação (como é o caso do fisioterapeuta em um estúdio de pilates) necessita de maior flexibilidade e de uma série de habilidades a serem relacionadas no momento da prática desta modalidade de esporte. Além disso, percepções adquiridas ao longo do tempo. A correta especificação e gestão dos recursos é uma das principais funções do gestor de operações e, para que este possa desenvolver suas atividades de forma adequada, é crucial que saiba reconhecer a qual grau de interação com o usuário o recurso de contato estará sujeito (Corrêa & Corrêa, 2010). Desenha-se a área de decisão-chave em torno do usuário, do pessoal da linha de frente e do pessoal da retaguarda. Isso reflete o fato de que esses serviços têm que balancear as decisões em todas as áreas (Johnston & Clark, 2002). Na sequência, são apresentados os conceitos referentes às estratégias de operações que auxiliarão no desenvolvimento das recomendações operacionais.

2.2 Estratégias de operações

Skinner (1969) foi o pioneiro de algumas definições de estratégia na manufatura, apresentando que a estratégia competitiva nas empresas exige a função operação juntamente com os processos. Com enfoque nas operações, define-se a estratégia de operações como sendo uma ferramenta cujo objetivo principal é o aumento da competitividade da organização. Portanto, busca organizar os recursos da empresa

e conformar um padrão de decisões coerentes, provendo um composto adequado de características de desempenho que possibilite à organização competir eficazmente no futuro (Corrêa & Corrêa, 2010). De acordo com Slack & Lewis (2009, p. 57),

[...] estratégia normalmente é considerada como o ‘padrão de decisões’ que indica o caminho global da empresa”. Diante disso, “estratégia de operações é o padrão geral das decisões que determina as competências em longo prazo e suas contribuições para a estratégia global, de qualquer tipo de operação, através da conciliação dos requisitos de mercado com os recursos de operações.

Paiva et al. (2004) dizem que existem diversas definições para estratégia de operações, não existindo uma que seja amplamente aceita. Há uma concordância em que essa definição deverá coincidir com os objetivos da empresa, alcançar os objetivos da área de operações, buscar uma vantagem competitiva e focalizar um padrão de decisões consistentes no que se refere a operações (Skinner, 1969; Giffi et al., 1990). No entanto, Brown & Blackmon (2005) dizem que alguns conceitos de estratégias de operações, dentre eles os *trade-offs* como prioridades competitivas, têm recebido críticas.

Santos et al. (2011) dizem que há um aumento de tópicos relacionados a estratégias de operações nos compromissos dos gestores. Montgomery & Porter (1998) dizem que a estratégia envolve tudo e requer comprometimento e dedicação por parte de toda a organização. A falta de capacidade em reorganizar e alocar seus próprios recursos diante de um movimento estratégico pode colocar a empresa em risco. A estratégia de operações ajuda a determinar as prioridades competitivas e escolhas estratégicas que ajudarão a construir os critérios competitivos (Rosenzweig & Easton, 2010).

As organizações, além de selecionar quais dimensões pretendem competir, precisam conduzir suas decisões e ações de forma adequada, buscando transformá-las em uma fonte de vantagem competitiva na dimensão selecionada. A fim de facilitar o entendimento, essas decisões foram classificadas em nove categorias, tais quais: capacidade, instalações, equipamentos, integração vertical, recursos humanos, qualidade, escopo e novos produtos, sistemas gerenciais e relação interfuncional (Paiva et al., 2004). De acordo com Brown et al. (2013, p. 3), “[...] um dos problemas que as organizações têm é de não ver a importância estratégica das suas capacidades de gestão de operações”. Além disso, ressaltam a relevância desta gestão para uma competição eficaz e, como também, a delimitação de funções direcionada a todos os setores das organizações. A gestão de operações como benefício mútuo entre matérias-primas e usuário final.

Slack & Lewis (2009, p. 32) dizem que “[...] um dos maiores erros que um negócio pode cometer é

confundir ‘operações’ com ‘operacional’. Operacional é o oposto de estratégico; ele significa detalhado, localizado, curto prazo, cotidiano”. Além disso, definem a gestão de operações como sendo “[...] a atividade de gerenciamento de recursos e processos que produz e entrega mercadorias e serviços”. A seguir, as estratégias de operações específicas de serviços que auxiliarão nas recomendações operacionais.

2.3 Estratégia de operações em serviços

“Estratégia de operações está menos relacionada com processos individuais e mais com o processo de transformação total, ou seja, com o negócio como um todo” (Slack & Lewis, 2009, p. 32). Diante disso, a operação de um serviço é um desafio constante, pois os objetivos da organização, as necessidades dos usuários e o comando dos empregados devem ser gerenciados, simultaneamente, em um ambiente em constante mutação (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2005). Em operações de alto contato com o usuário, tudo se passa como se o usuário fosse um dos “insumos” para a prestação do serviço, juntamente com os recursos e as competências da operação (Corrêa & Corrêa, 2010). Estabelece-se a chamada “experiência” do serviço do ponto de vista do usuário e a “produção do serviço”, do ponto de vista do processo. Pode o usuário não ter contato com todo o processo de prestação de serviço, porém, naqueles pontos com que tiver poderão formar a imagem da “experiência” favorável ou não (Sampson & Froehle, 2006; Frei, 2006).

O grau de intensidade da interação refere-se basicamente à riqueza (amplitude, detalhe e profundidade) das informações trocadas em ambos os sentidos na interação e ao grau de intensidade de personalização (também chamada customização) do contato. Embora a riqueza das informações trocadas em ambos os sentidos seja relevante para análise do grau de contato, é importante frisar que o fluxo de informações no sentido do usuário para o prestador de serviço tem peso maior do que o do prestador de serviço para o usuário, na definição do grau de interação (Corrêa & Corrêa, 2010). Chase & Tansik (1983) acrescentam que a importância do contato com o usuário no processo de entrega do serviço é essencial na medida em que a troca de informações e o contato “cara a cara” são necessários (Vickery et al., 2004).

Ainda Corrêa & Corrêa (2010) colocam que o grau de interação entre o usuário e o processo tem implicações relevantes para a gestão da operação. Quanto maior o grau de interação (principalmente em termos de quanta informação o usuário emite para o processo), mais o recurso de contato (aquele que representa a “interlocução” com o usuário) têm de ter proficiência para: i) saber “ouvir” a comunicação (explícita e implícita) emitida pelo usuário; e ii) saber

interpretar o que ouviu e saber reagir adequadamente ao que interpretou. Avançando, existem estudos que avaliam a influência do conhecimento do usuário para o sucesso das operações. Por exemplo, Xue et al. (2007) verificaram que usuários mais eficientes no uso dos serviços bancários estão associados com maior lucratividade e lealdade.

Conforme Gianesi & Corrêa (1994) e Santos et al. (2012), gerenciar serviços é tarefa diferente de gerenciar a produção de bens. O importante é compreender quais são as características especiais dos serviços que fazem com que a gestão de suas operações seja diferente da gestão da manufatura. Estas especificidades deverão estar sempre presentes na mente do gerente de operações de serviços, influenciando suas decisões do cotidiano. Segundo Kotler & Keller (2010), os serviços apresentam quatro características principais: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. E, conforme Frei (2006), organizações capazes de gerir essas características sabem que o usuário é a chave para a vantagem competitiva.

O planejamento de estratégias se caracteriza por alcançar os objetivos da organização. Isto posto, tem-se como “[...] foco a gestão da qualidade e, em seguida, a gestão da cadeia de suprimentos, cujo desenvolvimento de relacionamentos com fornecedores está intimamente relacionado à gestão da qualidade” (Flynn & Flynn, 2004, p. 443). Diante disso, as operações de serviços têm papel relevante na formação do valor fornecido ao usuário. A função de operações é o coração ou a função central da maioria das organizações. É a função que provê produtos ou serviços aos usuários, envolvendo projeto, controle e melhoria do sistema (Kotler, 1992). Na sequência, são expostos os critérios competitivos, elemento importante para esta pesquisa.

De maneira similar à estratégia de operações, a estratégia de operações em serviços também inicia com a definição dos critérios competitivos, que influenciarão as escolhas de estrutura e infraestrutura, que, por sua vez, influenciará as capacidades competitivas da empresa (Roth & Menor, 2003). Além disso, a estratégia de operações em serviços requer um alinhamento entre design e sistema de entrega do serviço com o conceito do serviço e a participação do usuário (Ponsignon et al., 2011). Isso traz implicações para a definição dos critérios competitivos, já que servem de base para toda a estratégia.

2.4 Critérios competitivos

Conceitos de critérios competitivos foram abordados primeiramente no setor de manufatura. Wheelwright (1984) coloca como sendo conceitos de prioridades competitivas que deveriam ser ampliados, vista a diversidade de critérios, além dos preços dos produtos, que possam vir a fazer parte das estratégias nas

empresas de manufatura. Este conjunto de critérios reforça a base para a vantagem competitiva, que inclui qualidade, confiabilidade, flexibilidade, velocidade e custo (Slack, 1993). Slack & Lewis (2009, p. 58) apresentam estes como

[...] dimensões de desempenho que definem a posição de mercado planejada da empresa. Cada objetivo de desempenho terá um efeito dentro e fora da operação, influenciado pela importância do usuário e pelo desempenho comparativamente aos concorrentes.

Liou & Tzeng (2012) reforçam a relevância de um conjunto de critérios que possa levar à satisfação do usuário, influenciando assim a tomada de decisão ao escolher o serviço/produto.

Sendo assim, esses critérios competitivos começaram a ser apresentados e estudados também em operações nos setores de serviços. Gianesi & Corrêa (1994) dizem que a determinação dos critérios priorizados pelos usuários permite que a gestão das operações garanta o desempenho nesses critérios priorizados. Segundo Araújo (2004), identificar os critérios que os usuários usam para avaliar os serviços fornecidos permite orientar, com maior sucesso, as estratégias da empresa. Como consequência, alcançar as expectativas dos usuários na conquista de um diferencial competitivo. Porém, por vezes existem distorções entre o que a empresa acredita ser o melhor conjunto de critérios a satisfazerem seus usuários e aquele que realmente os satisfaz.

Há uma corrente de pensamento que acredita que é necessário priorizar alguns critérios competitivos, pois a empresa não conseguirá obter um desempenho satisfatório em todos os critérios simultaneamente (Skinner, 1969; Wheelwright, 1984; Safizadeh et al., 2000; Silveira & Slack, 2001). Já Paiva et al. (2004) identificam os *trade-offs* entre os critérios competitivos e Gomes & Brunstein (1995) dizem que, devido a isto, devem-se definir quais critérios são relevantes, em

relação às necessidades e expectativas dos usuários, a fim de obter primazia na preparação de uma estratégia de operações. Estes se caracterizam em analisar incompatibilidades entre dois ou mais critérios, ou seja, as situações em que a melhoria de um critério poderá implicar em um impacto negativo no outro. Já Rieg et al. (2014) apresentam o preço final do serviço versus a localização como um *trade-off*, em que a empresa pesquisada apresentou desempenho inferior em relação à concorrência no critério preço, pois priorizou a localização para suprir necessidades operacionais. Na análise dos critérios definidos como relevantes para esta pesquisa, o atendimento personalizado e o preço estipulado pelo serviço poderia ser um *trade-off* (Paiva et al., 2004).

Em contrapartida, segundo Rosenzweig & Easton (2010), há na literatura discussões relacionadas ao uso de diversas prioridades competitivas simultaneamente, sem que haja prejuízos a nenhuma delas (Ferdows & Meyer, 1990; Corbett & Van Wassenhove, 1993; Rosenzweig & Roth, 2004). Além disso, eles são dinâmicos, pois vão mudando com o tempo e as circunstâncias (Ferdows & Meyer, 1990). Por exemplo, o *trade-off* entre custo e qualidade, segundo o qual se pensava que investindo em qualidade o custo do produto aumentaria, foi quebrado e, atualmente, é perfeitamente possível obter um produto de boa qualidade dentro de custo razoável, a partir de novas tecnologias e, principalmente, novas ferramentas gerenciais.

Como citado anteriormente, os critérios competitivos foram originados na manufatura, porém, ao serem inclusos na área de serviços, ampliaram-se. No Quadro 1, podem-se observar critérios definidos por alguns autores. Neste trabalho, após resultados da pesquisa qualitativa realizada a campo com usuários de pilates, a fim de definir quais critérios seriam utilizados na análise, foram citados dois critérios que não constam neste quadro, tais quais: “localização” ou, como definido pela autora “acesso físico”, e “indicação”.

Quadro 1. Critérios competitivos para operações de serviços.

Autores	Gianesi & Corrêa (1994)	Slack et al. (2009)	Corrêa & Corrêa (2010)	Paiva et al. (2004)	Johnston & Clark (2002)
Crítérios Competitivos	Custo Atendimento Velocidade Flexibilidade Confiabilidade Segurança Acessibilidade Competência Tangibilidade Consistência	Custo Qualidade Velocidade Flexibilidade Confiabilidade	Custo Qualidade Velocidade Flexibilidade Confiabilidade	Custo Qualidade Velocidade Flexibilidade Inovatividade	Custo Qualidade Velocidade Flexibilidade Confiabilidade Segurança Acessibilidade

Fonte: Gianesi & Corrêa (1994), Slack et al. (2009), Corrêa & Corrêa (2010), Paiva et al. (2004), Johnston & Clark (2002). Adaptado pelos autores.

Assim como o estudo desenvolvido por Teixeira & Paiva (2008), no qual os *trade-offs* de operações são avaliados a partir da perspectiva dos usuários de serviços, é importante que se garanta que a priorização de critérios fundamente-se a partir da visão dos usuários, qualquer que seja o método de pesquisa utilizado. Nesse ponto, cabe ressaltar o risco de equívoco, caso a empresa subestime a importância de realizar essa pesquisa diretamente com seus usuários, atuais ou potenciais, “decidindo” internamente quais os critérios competitivos que o mercado prioriza. Depois da priorização dos critérios pelos mercados, estabelecendo-se os objetivos priorizados do sistema de operações, é importante analisar se esse conjunto de objetivos é internamente coerente, isto é, se permite uma estratégia de operações focalizada (Gianesi & Corrêa, 1994).

Segundo Santos et al. (2012), alguns critérios competitivos são específicos para academias de ginástica. Adaptaram-se estes critérios de acordo com os considerados relevantes especificamente para estúdio de pilates. Em relação ao critério “Localização”, por exemplo, definiu-se como “acesso físico”, isto é, a preferência do estúdio estar mais próximo da residência ou do local de trabalho. O critério “Indicação” foi acrescentado devido à importância dada pelos usuários entrevistados. O Quadro 2 define algumas características de tais critérios.

Definidas as características consideradas importantes para cada critério competitivo específico para academias de ginástica, segue o método de pesquisa utilizado para o desenvolvimento deste artigo.

3 Método da pesquisa

Neste capítulo, serão apresentadas a técnica estatística e a abordagem metodológica utilizadas para o desenvolvimento do presente trabalho. A abordagem metodológica envolveu duas etapas: i) a qualitativa, que serviu para a construção dos estímulos a serem apresentados aos entrevistados na etapa quantitativa;

e ii) a quantitativa, para identificação e análise das preferências dos usuários dos serviços analisados. Buscou-se identificar e quantificar os critérios competitivos relevantes na prestação de serviços na área de saúde, especificamente na modalidade de pilates. Em razão do aumento significativo de estúdios de pilates nesta área e, como também, a preocupação com a saúde, optou-se pela aplicação da pesquisa neste setor.

3.1 Análise conjunta

A análise conjunta compreende reações de usuários e avaliações de combinações predeterminadas de critérios que representam produtos ou serviços potenciais e fornece uma visão da composição das preferências do usuário, definindo o produto ideal que o satisfaça (Hair et al., 2005). Esta escolha deve-se ao fato de a análise conjunta ser uma técnica que determina a relevância dada pelos usuários aos critérios e a utilidade de cada nível desses critérios.

Construindo combinações específicas (estímulos/perfis), o pesquisador procura entender uma estrutura de preferência do respondente. A estrutura de preferência “explica” não apenas o quanto importante cada critério é na decisão geral, mas também como os níveis distintos dentro de um critério influenciam a formação de uma preferência geral (utilidade) (Hair et al., 2005). Uma das vantagens do uso da análise conjunta está em que a apresentação dos critérios e seus níveis aproximam os usuários da situação real de compra.

Para Hair et al. (2005), utilidade é a base conceitual para medir o valor em análise conjunta. Cada nível de um determinado critério recebe uma determinada utilidade, que é uma função da preferência do entrevistado que está fazendo julgamento sobre os estímulos recebidos. Como as estimativas de utilidades parciais são convertidas em uma escala comum, quanto maior a utilidade parcial maior o impacto sobre a utilidade geral de determinado

Quadro 2. Critérios competitivos específicos para estúdio de pilates.

CRITÉRIOS COMPETITIVOS	CARACTERÍSTICAS
Confiabilidade	Segurança dos equipamentos.
Rapidez	Agilidade no atendimento.
Flexibilidade	Flexibilidade de horário. Personalização.
Atendimento	Qualidade no atendimento.
Competência	Competência dos instrutores.
Empatia	Empatia dos instrutores e na recepção.
Tangíveis	Higiene e limpeza. Ambiente físico. Conforto dos equipamentos.
Disponibilidade	Disponibilidade de equipamentos e instrutores.
Indicação	O estúdio ter sido indicado por um médico (a) ou amigo (a).
Preço	Nem sempre o menor preço significa capacidade de atração de usuários.
Localização	O ponto por si só não é o fator de sucesso. Além de outras variáveis, o acesso físico é relevante.

Fonte: Santos et al. (2012). Adaptado pelos autores.

critério. A maior contribuição para a utilidade geral, isto é, o fator mais importante, é o fator com maior amplitude de utilidades parciais.

Para aplicação do método de análise conjunta, são criados diversos cartões que representam os serviços avaliados neste estudo. Cada cartão representa um serviço com características únicas, não existindo dois cartões iguais. Os entrevistados terão que ordenar esses cartões (serviços) de acordo com a sua preferência.

3.2 Etapa qualitativa

Esta etapa consiste em explorar as opiniões dos indivíduos em relação a um produto, bem ou serviço, identificando aqueles atributos que são usualmente avaliados pelos usuários de serviços. O objetivo desta etapa é obter dados para a construção dos estímulos (cartões) que serão utilizados na etapa quantitativa. Para isso, foi utilizada a entrevista em profundidade que, segundo Malhotra (2001), é uma entrevista semiestruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico. Como técnica amostral, foi utilizada a técnica chamada “bola de neve”, na qual um entrevistado indica outro. Quando as informações começam a se repetir, de um entrevistado para outro, então se assume que essa etapa chegou ao “ponto de saturação”, isto é, de acordo com os objetivos dos pesquisadores, não há novas informações relevantes.

A amostra foi composta por dez usuários do serviço de pilates com características heterogêneas, tais como de diferentes cidades, faixa etária, tempo de prática do esporte em questão, entre outros. O intuito foi obter informações que indicassem quais critérios seriam relevantes no processo decisório de compra do serviço em um estúdio de pilates. Além disso, teve-se o objetivo de adquirir outras informações descritivas dos entrevistados, tais como: o tempo de prática, a idade e profissão, o preço pago, a quantidade de vezes praticadas por semana, a cidade em que praticam pilates, se o estúdio é perto ou longe de suas casas, entre outras. Obtiveram-se resultados dos entrevistados e, com base nesses resultados, foram

definidos os critérios a serem avaliados: indicação, preço, atendimento, estrutura física, acesso físico, flexibilidade e empatia.

Segundo Malhotra (2001), é importante que o pesquisador identifique os critérios e os níveis de critérios a serem utilizados na construção dos estímulos. Os níveis de critérios denotam os valores que estes tomam. Por exemplo, um critério pode ser preço e seus níveis podem ser R\$50,00 (nível 1), R\$100,00 (nível 2) e R\$150,00 (nível 3). Os critérios selecionados devem ser relevantes para influenciar a preferência e a escolha do usuário e, como também, de fácil manipulação, para que os entrevistados se mantenham motivados durante a avaliação dos perfis (estímulos). A partir da análise dos resultados, entretanto, notou-se que alguns critérios, tais como estrutura física, flexibilidade e empatia, não obtiveram respostas diferenciadas. Definiram-se assim quatro critérios competitivos que seriam importantes para um resultado satisfatório desta pesquisa, que são: indicação, preço, atendimento e acesso físico. Em relação aos critérios escolhidos, seguem alguns detalhes para a definição de seus respectivos níveis:

- a) **preço:** foram definidos 3 níveis de preço para a prática de pilates por duas vezes por semana: R\$100,00, R\$150,00 e R\$200,00;
- b) **atendimento:** definido como “personalizado”, para grupo de até três pessoas, ou grupo acima de três pessoas;
- c) **acesso físico:** considera-se a preferência de localização do estúdio: perto da residência ou do local de trabalho;
- d) **indicação:** “sim” se é relevante o estúdio ter sido indicado por um médico (a) ou amigo (a), ou “não”.

O Quadro 3 sintetiza os critérios e seus respectivos níveis resultantes da etapa qualitativa. Como observação, a coluna “código” serve apenas como referência para uso no *software*.

Quadro 3. Definição dos critérios competitivos e dos respectivos níveis.

CRITÉRIOS COMPETITIVOS	CÓDIGO	NÍVEIS
Acesso físico	1	Próximo à residência
	2	Próximo ao local de trabalho
Indicação	1	Sim
	2	Não
Atendimento	0	Personalizado
	1	Grupo acima de 3
Preço	1	R\$ 100,00
	2	R\$ 150,00
	3	R\$ 200,00

Fonte: Elaborado pelos autores.

Definidos os critérios competitivos relevantes para o alcance dos objetivos desta pesquisa, o próximo passo foi a construção dos estímulos.

3.2.1 Estímulos

Segundo Malhotra (2001), os quadros ortogonais são construídos a partir de planejamentos fatoriais plenos básicos. Obtêm-se dois conjuntos de dados: i) um conjunto de estimação que é utilizado para calcular funções de valor parcial para os níveis de critérios; e ii) um conjunto retido que serve para avaliar a confiabilidade e a validade. A quantidade total de perfis, isto é, cartões, ou conjunto de critérios definidos para análise, sendo três deles com dois níveis e um cartão com três níveis, resultando em 24 cartões ($2 \times 2 \times 2 \times 3 = 24$). Para não acarretar distorções e/ou desestímulo no momento da escolha pelo entrevistado, devido ao grande número de cartões, decidiu-se empregar um planejamento fatorial fracionário, reduzindo a quantidade de cartões a serem apresentados aos respondentes. Lançadas no programa computacional SPSS18 as ordens de estímulos de todos os entrevistados, construiu-se um conjunto de 8 perfis para constituir os estímulos de estimação e outro conjunto de 4 estímulos para fins de validação. Obtiveram-se os dados de entrada, tanto para os estímulos de estimação como para os estímulos de validação, totalizando 12 perfis, conforme Quadro 4. Com base nesses resultados,

os cartões foram confeccionados (Apêndice A). O material utilizado para a confecção dos cartões foi o papel *couchê*, devido à durabilidade em relação a outros materiais, vista a quantidade significativa de entrevistados, podendo ocorrer avarias e os últimos entrevistados serem influenciados negativamente pela aparência dos cartões.

Obteve-se o cuidado de manter a boa aparência dos cartões, como também definir letras maiores e coloridas, facilitando a visualização no momento de escolha pelos entrevistados. O Quadro 5 apresenta um modelo de cartão confeccionado para a pesquisa e os demais cartões encontram-se no Apêndice A.

A partir da confecção dos cartões, iniciou-se o processo de coleta de dados. Na próxima seção, na etapa quantitativa, serão abordadas questões relacionadas às amostras e à coleta de dados, juntamente com a aplicação da técnica de análise conjunta pelo programa computacional SPSS18.

3.3 Etapa quantitativa

Conforme Malhotra (2006), a pesquisa quantitativa mensura os dados e aplica uma forma de análise estatística. Essa etapa, portanto, consiste em avaliar, quantitativamente, a importância dos critérios competitivos e seus respectivos níveis identificados na etapa qualitativa. Ademais, proporciona os resultados que respondem ao problema de pesquisa proposto neste estudo.

Quadro 4. Cartões definidos pelo SPSS18.

Perfil	Níveis	Critérios competitivos			
		Acesso físico	Indicação	Atendimento	Preço
1	1 - 2 - 1 - 3	Próximo à residência	Não	Grupo acima de 3	200,00
2	2 - 1 - 1 - 1	Próximo ao local de trabalho	Sim	Grupo acima de 3	100,00
3	2 - 1 - 0 - 3	Próximo ao local de trabalho	Sim	Personalizado	200,00
4	1 - 1 - 0 - 1	Próximo à residência	Sim	Personalizado	100,00
5	1 - 2 - 0 - 1	Próximo à residência	Não	Personalizado	100,00
6	1 - 1 - 1 - 2	Próximo à residência	Sim	Grupo acima de 3	150,00
7	2 - 2 - 1 - 1	Próximo ao local de trabalho	Não	Grupo acima de 3	100,00
8	2 - 2 - 0 - 2	Próximo ao local de trabalho	Não	Personalizado	150,00
Estímulos de validação					
9	2 - 1 - 0 - 1	Próximo ao local de trabalho	Sim	Personalizado	100,00
10	2 - 1 - 1 - 2	Próximo ao local de trabalho	Sim	Grupo acima de 3	150,00
11	2 - 1 - 0 - 2	Próximo ao local de trabalho	Sim	Personalizado	150,00
12	1 - 2 - 0 - 2	Próximo à residência	Não	Personalizado	150,00

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 5. Modelo de cartão utilizado na pesquisa quantitativa a campo.

1			
ATENDIMENTO	INDICAÇÃO	PREÇO	ACESSO FÍSICO
Grupo acima de 3	Não	R\$ 200,00	Próximo à residência

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.3.1 Amostra e coleta de dados

Foram entrevistadas 96 pessoas, dentre as quais 10 instrutores e/ou proprietários de um estúdio de pilates, porém também usuários. Todos os outros participantes são usuários regulares de pilates. Com o intuito de mesclar diferentes públicos, a amostra foi coletada em diferentes cidades da Região Metropolitana de Porto Alegre (RMPA), tais como: Porto Alegre, Gravataí, Esteio, Sapucaia do Sul, São Leopoldo, Novo Hamburgo, Rolante e Campo Bom/RS.

Segundo Hair et al. (2007), a flexibilidade quanto ao local onde podem ser conduzidas as entrevistas facilita aos pesquisadores as taxas de participação, tendo a oportunidade de explicar o projeto e sua importância. A maioria das entrevistas foi realizada nos próprios estúdios de pilates, facilitando o acesso aos respondentes e proporcionando esclarecimentos e compreensão dos entrevistados. Tomou-se o cuidado para não entrevistar mais de um usuário por vez, pois poderia haver influências nas percepções afetando, por consequência, a validade do estudo (Mentzer & Flint, 1997).

Depois da coleta de dados, com os resultados obtidos das entrevistas, juntamente com a aplicação da técnica

de análise conjunta, compilaram-se os resultados no programa computacional SPSS18 e, a partir disto, se obtiveram os resultados relatados a seguir.

4 Resultados

A maioria dos entrevistados da amostra começou a utilizar o serviço a menos de um ano. Pôde-se observar também que a maioria dos usuários é do sexo feminino, com nível superior completo e faixa etária de 31 a 50 anos. Nas Tabelas 1 e 2, são apresentados os resultados do perfil dos 96 respondentes da amostra desta pesquisa.

A Tabela 3 apresenta os resultados da análise conjunta com os valores das utilidades, que serviram para definir o cartão com maior relevância e a importância de cada critério. Tal qual, em primeiro lugar o atendimento, em segundo, a indicação, em terceiro, o acesso físico e em quarto lugar o preço. Para Hair et al. (2005), utilidade é a base conceitual para medir o valor em análise conjunta. É um julgamento subjetivo de preferência único para cada indivíduo. Como as estimativas de utilidades parciais são convertidas em uma escala comum, quanto maior a utilidade parcial maior o impacto sobre a utilidade

Tabela 1. Quantidade de usuários por idade e tempo de prática de pilates.

Idade (anos)	Quantidade	Tempo de prática (anos)	Quantidade
Até 30	22	Até 1	73
De 31 a 50	50	De 1 a 2	16
De 51 a 80	24	Mais de 2	7
Total de 96 usuários			

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 2. Quantidade de usuários por profissão e sexo.

Profissão	Quantidade	Sexo	Quantidade
Nível superior	69	Feminino	86
Nível médio	15	Masculino	10
Estudantes	12		
Total de 96 usuários			

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 3. Valores de utilidade e importância dos critérios competitivos.

Critérios	Níveis	Fatores	Utilidade	Importância
Acesso físico	1	Próximo à residência	0,352	22,192
	2	Próximo ao local de trabalho	-0,352	
Indicação	1	Sim	0,799	25,311
	2	Não	-0,799	
	0	Personalizado	0,000	
Atendimento	1	Grupo acima de 3	-1,729	
	1	R\$ 100,00	-0,792	
Preço	2	R\$ 150,00	-1,487	19,953
	3	R\$ 200,00	-2,086	
Constante do modelo				6,654

Fonte: Adaptado pelos autores.

geral. A maior contribuição para a utilidade geral, isto é, o fator mais importante, é o fator com maior amplitude de utilidades parciais.

Segundo Hair et al. (2005), além de retratar o impacto de cada nível com as estimativas de utilidades parciais, a análise conjunta pode avaliar a importância relativa de cada critério. Como as estimativas de utilidades parciais geralmente são convertidas em uma escala comum, o critério mais importante é o de maior amplitude (do nível baixo ao nível alto) de utilidades parciais. Os valores de importância de cada critério podem ser convertidos em percentuais que somam cem por cento, dividindo-se cada amplitude de critério pela soma de todas as amplitudes.

Como visto na Tabela 3, o grau de importância do critério atendimento foi o de maior valor, com aproximadamente 32,5% de importância para os entrevistados. Em segundo lugar, aparece o critério indicação com 25,31% de importância. Em seguida, o acesso físico aparece como terceiro critério mais importante, com 22,19% de importância. Por fim, o preço tem 19,95% de importância para os respondentes desta pesquisa.

A partir disto, definiram-se os valores de utilidade para cada perfil/cartão. Por exemplo, para o perfil de número 4 (ver Quadro 4), somam-se: $0,000 + 0,799 - 0,792 + 0,352 + 6,654 = 6,693$, ver exemplo na Tabela 4.

Foram somados os valores totais de utilidade dos 12 perfis. Quanto maior o valor do somatório

das utilidades, maior a importância do estímulo do cartão considerado. Como resultado, por exemplo, no grupo de 96 usuários participantes da pesquisa, a maior importância é ter um estúdio próximo à residência, que tenha sido indicado por um amigo (a) ou médico (a), tenha até três usuários por aula e com um preço de R\$ 100,00, para a prática de duas vezes por semana. Segue, no Quadro 6, o resultado da ordem dos cartões, de acordo com os valores de utilidade, desta pesquisa.

5 Discussão

De acordo com Filippini (1997), a gestão de operações é de natureza aplicada, desenvolvida a partir da necessidade de solucionar problemas que surgem nas organizações de manufatura e de serviços. Diante disso, conforme Santos et al. (2011), é relevante que empresas identifiquem e avaliem suas competências e recursos estratégicos, a fim de que a elaboração das estratégias de operações sejam sustentadas na obtenção de vantagens competitivas a longo prazo. Entendem que esta identificação das competências e o conhecimento de como foram desenvolvidas é essencial para a elaboração da estratégia de operações. Já Gomes & Brunstein (1995) definem que a estratégia de operações identifica o mercado alvo e desenvolve serviços direcionados aos seus usuários, posicionando-se em relação à concorrência.

Tabela 4. Modelo de somatório de utilidades.

Critério	Nível	Utilidade
Atendimento	0 Personalizado	0,000
Indicação	1 Sim	0,799
Preço	1 R\$ 100,00	-0,792
Acesso físico	1 Próximo à residência	0,352
Constante do modelo		6,654
Valor total da utilidade deste perfil		6,993

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 6. Ordem de importância dos cartões “rodados” no SPSS18.

Perfil	Σ Utilidade	Acesso físico	Indicação	Atendimento	Preço
4	6,993	Próximo à residência	Sim	Personalizado	100,00
9	6,289	Próximo ao local de trabalho	Sim	Personalizado	100,00
11	5,594	Próximo ao local de trabalho	Sim	Personalizado	150,00
5	5,435	Próximo à residência	Não	Personalizado	100,00
3	4,995	Próximo ao local de trabalho	Sim	Personalizado	200,00
12	4,740	Próximo à residência	Não	Personalizado	150,00
6	4,569	Próximo à residência	Sim	Grupo acima de 3	150,00
2	4,560	Próximo ao local de trabalho	Sim	Grupo acima de 3	100,00
8	4,036	Próximo ao local de trabalho	Não	Personalizado	150,00
10	3,865	Próximo ao local de trabalho	Sim	Grupo acima de 3	150,00
7	3,002	Próximo ao local de trabalho	Não	Grupo acima de 3	100,00
1	2,412	Próximo à residência	Não	Grupo acima de 3	200,00

Fonte: Elaborado pelos autores.

Porém, pesquisas da área de operação são feitas com foco maior em produtos e não tanto em serviços. Como resultado, se vê discussões sobre critérios competitivos da área de manufatura, entretanto poucas discussões da área de serviços. Esse trabalho mostra que alguns critérios de serviços podem ser diferentes daqueles encontrados para produtos. Por exemplo, o critério indicação como parte de um processo de experiência de um serviço intangível. Esse critério, identificado na etapa qualitativa, não havia sido identificado no caso de produtos. Uma possível explicação talvez seja o fato de que os produtos são tangíveis e refletem melhor as características como peso, preço, tamanho, etc. Ou seja, produtos podem ser avaliados de forma mais objetiva, uma vez que podem ser tocados e observados, enquanto que serviços são mais difíceis de serem avaliados dessa forma, já que não podem ser tocados nem observados. Assim, produtos têm características que suscitam a importância de certos critérios, enquanto serviços suscitam outros critérios. Um dos pontos relevantes é que a participação do usuário, bem como as características decorrentes da intangibilidade dos serviços, deve fazer parte de um projeto de serviços. No caso dessa pesquisa, verificou-se que, além da participação do usuário durante as atividades, outros critérios são relevantes, como o atendimento, a indicação, o acesso físico e o preço.

Diante da necessidade de estratégia de operações em serviços, a partir das informações obtidas nesta pesquisa, podem-se definir quais critérios tiveram maior importância para a tomada de decisões de um gestor de um estúdio de pilates. Dito isto, o critério competitivo considerado de maior importância nos resultados desta pesquisa foi o atendimento. Mesmo os usuários tendo apresentado preferência por um preço menor, o atendimento torna-se relevante nesta modalidade de serviços de saúde. Dessa forma, o quadro de funcionários e, como também, o treinamento para um atendimento de acordo com o esperado, torna-se fundamental para manutenção desse critério por parte de uma empresa que entregue serviços de pilates.

Além disso, um dos pontos relevantes nesta pesquisa foi perceber a importância do critério “indicação”, definido também como propaganda “boca a boca”. Pouco abordado na literatura de operações, esse critério mostrou que, principalmente na área da saúde, é fundamental que o serviço tenha sido indicado por alguém. Tal indicação ganha ainda mais utilidade se for feita por um profissional da área, como o médico(a). Segundo Wang (2011), a expressão “boca a boca” influencia a decisão do consumidor, tanto positiva quanto negativamente. O julgamento que os usuários fazem da qualidade do serviço e da intenção de compra é impulsionado pela maioria, resultando na decisão final do usuário em adquirir ou não o serviço. Devido à natureza intangível dos serviços,

não é possível saber o quanto o serviço está de acordo com as expectativas do usuário. Nesse contexto, as experiências de uso do serviço por outras pessoas são fundamentais para uma objetividade dos serviços. Mesmo cada um tendo uma opinião, a informação recebida é utilizada para a concepção final do serviço.

Por sua vez, o critério acesso físico obteve um valor de importância abaixo do atendimento e da indicação, porém não menos relevante. Devido à quantidade crescente de automóveis nas ruas, acarretando dificuldades em encontrar vaga em estacionamento em lugares mais movimentados, este critério torna-se importante para a definição da localidade do estúdio. Assim como a prioridade, por exemplo, em instalar o estúdio perto de residências ou prédios comerciais. A existência desse critério competitivo também se torna um achado deste trabalho que o distingue de outros trabalhos sobre critérios competitivos, tendo em vista que questões relacionadas à localização não são comuns na literatura de operações. Uma das razões para a pouca importância desse critério na literatura pode residir no fato de que a maior parte dos estudos sobre o tema é focada em produtos. Nesse caso, a localização pode não ser tão importante, pois a tangibilidade dos produtos permite distribuição, pelos meios de transporte, e armazenamento. Os serviços, por outro lado, não podem ser armazenados nem transportados e, nesse caso, a localização das operações acaba tornando-se importante, como destacado pelos participantes desta pesquisa.

Em relação ao critério preço, nota-se que, contradizendo alguns proprietários de estúdios, está em último lugar de relevância. Os usuários preferem pagar menos pelo serviço, porém não se importam em pagar mais se tiverem os outros critérios de acordo com suas expectativas. Observou-se um fato interessante quando se viu que somente os proprietários e instrutores colocaram em primeiro lugar de importância o critério preço. O atendimento, a indicação e o acesso físico são mais importantes que o preço para a maioria dos usuários. Contradizendo assim, por exemplo em outro setor, o resultado da pesquisa de Peinado & Graeml (2014, p. 484) em que “[...] o preço ainda é utilizado como o principal critério ganhador de pedido na seleção de fornecedores pelas montadoras” de veículos.

Entender os critérios competitivos, colocá-los em ordem de importância e definir estratégias de operações são essenciais para gestores do setor de serviços. Especialmente nos serviços de linha de frente, como em estúdios de pilates, a fim de tomada de decisões assertivas, com o intuito de se manter no mercado em longo prazo. Entretanto, como apresentado por Santos et al. (2004), a existência de uma projeção das operações, relacionadas com critérios competitivos específicos em serviços, busca proporcionar um valor utilidade maior para os usuários, a fim de

proporcionar consistência nas operações, visando à vantagem competitiva.

No entanto, no decorrer desta pesquisa, percebeu-se a falta de atenção relacionada à relevância do usuário no setor de serviços. Slack (2005) coloca que grande parte da literatura não entende a complexidade organizacional. Torres & Miyake (2011) dizem que a estratégia de aumentar a participação dos usuários nos serviços é limitada e na literatura ainda não existem maiores investigações quanto a isso. Santos et al. (2011) acrescentam que há reconhecimento das estratégias de operações, porém, na literatura, há escassez nas abordagens de identificação e análise de competências na elaboração dessas estratégias. Essas competências, conforme Lewis (2003), são formadas a partir da combinação entre recursos e processos no planejamento estratégico das organizações. A seguir, algumas considerações finais pertinentes ao objetivo desta pesquisa.

6 Considerações finais

O presente trabalho teve o objetivo de identificar a importância de alguns critérios competitivos na área da saúde. O intuito desta pesquisa foi o de, após as análises destes critérios, obter um conjunto consistente de decisões de operações que possam ser sugeridas aos gestores de um estúdio de pilates. Para isso, inicialmente, fez-se uma revisão teórica com o intuito de compreender estes critérios competitivos. Em seguida, definiu-se o método mais apropriado para análise destes critérios. A pesquisa exploratória serviu para a definição dos critérios relevantes, conduzindo assim para uma pesquisa quantitativa mais específica neste tipo de serviço. A escolha do método da análise conjunta, juntamente com o programa computacional SPSS18, serviu para medir a importância e as utilidades de cada critério competitivo utilizado na análise. Como resultado, obteve-se a seguinte ordem de importância dos critérios: atendimento, indicação, acesso físico e preço.

Uma contribuição deste trabalho foi identificar critérios competitivos pouco abordados na literatura de operações, tais como a indicação e a localização. Como os serviços em um estúdio de pilates são considerados de alto contato com o usuário, as entrevistas pessoais em profundidade realizadas neste trabalho propuseram uma visão mais aprofundada em relação à importância de critérios considerados relevantes para a gestão operacional em um estúdio. A qualidade e diferenciação do serviço são capazes de atrair usuários que, diante destes fatos, não se importam de pagar um valor maior. Em primeiro lugar de importância, está o critério atendimento personalizado, evidenciando que os usuários querem um atendimento personalizado, com o mínimo possível de usuários por aula, diferente de uma academia convencional de ginástica em que, além

do barulho, há várias pessoas. Além disso, mediante as entrevistas, se pode observar o emocional dos usuários, que disseram ser a técnica parecida com a ioga, na qual há concentração, privilegiando um ambiente com menor número de usuários.

Outra contribuição foi a identificação dos critérios importantes em operações de serviços na área da saúde, podendo ser aplicados também nos serviços de fisioterapia, fisioterapia, acupuntura, entre outros com finalidades semelhantes. Os cuidados com a saúde têm se tornado cada vez mais importantes na vida das pessoas, encontrando-se em uma fase de crescente utilização e, conseqüentemente, oferta pelas empresas. Diante disso, a definição do que o usuário espera do serviço, a partir de pesquisas direcionadas e específicas, é fundamental para que as empresas possam criar projetos de serviços com maior probabilidade de estarem alinhados ao que os usuários querem, prestando melhores serviços, utilizando melhor os recursos e proporcionando serviços de maior qualidade. Do ponto de vista de políticas públicas, os resultados deste estudo podem servir de base para o desenvolvimento de novos estudos que auxiliem os gestores de políticas públicas na criação de diretrizes que orientem empresas interessadas em prestarem esse tipo de serviço de saúde. Por exemplo, como a localização é um critério importante para os usuários, os gestores públicos podem orientar empresas que prestem esse serviço a se instalarem em bairros residenciais ou então a limitar a quantidade de empresas existentes em bairros residenciais de forma a fomentar ou evitar que muitas ou poucas empresas sejam criadas em uma mesma área.

Os resultados encontrados neste trabalho mostram a necessidade da área de operações na tomada de decisões em critérios considerados importantes pelos usuários, evitando dispêndio de tempo com decisões irrelevantes. Deve-se ressaltar a importância de pesquisas de satisfação junto aos usuários, a fim de saber se os serviços estão de acordo com o esperado por eles. Identificar a importância dos critérios competitivos leva à busca constante de informações sobre o mercado. Vista a intangibilidade dos serviços, vê-se a importância de manter a aparência de tudo e de todos de acordo com o que o usuário espera, pois o usuário faz parte do serviço, isto é, são inseparáveis. Os gestores devem ter o cuidado de manter sempre o mesmo nível de atendimento em todos os setores, fazendo com que a variabilidade não interfira na qualidade do serviço. Em relação à perecibilidade, devem-se aproveitar os períodos de baixa demanda para oferecer algo a mais aos usuários, tentando assim diminuir a quantidade de usuários nos horários de pico.

Enfim, as pesquisas, juntamente com o método estatístico de análise conjunta, mostram o quanto é importante saber informações obtidas diretamente com o usuário. E, para futuras análises, pode-se investigar

sobre o critério competitivo “indicação” com mais afinco, devido à sua importância, principalmente na área da saúde, como visto neste trabalho.

Futuros estudos poderiam explorar respondentes de outras localidades e com outros perfis, obtendo dados de outras amostras que possibilitem a validação ou ajuste dos resultados encontrados nesta pesquisa. Este trabalho revela as preferências das pessoas que já utilizam o serviço em um estúdio de pilates, mas não revela as preferências das pessoas que não utilizam. Futuros estudos podem explorar as preferências das pessoas que não praticam pilates. Além disso, futuros estudos podem ser feitos com pessoas de diferentes classes sociais, desde as mais baixas até as mais altas, buscando identificar a existência de uma variação nas preferências de utilização desse serviço de saúde. O trabalho restringiu-se a quatro critérios e, portanto, novos estudos podem analisar a importância de outros critérios de serviços de saúde bem como investigar as preferências dos usuários em outros tipos de serviços.

Agradecimentos

Agradecemos à FAPERGS (Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul) e ao CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) o suporte a esta pesquisa.

Referências

- Araújo, M. L. (2004). *Fatores competitivos de desempenho em uma empresa de sistemas de segurança patrimonial: identificação e avaliação sob a ótica do usuário* (Trabalho de conclusão de curso). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Barros, J. P., No., Fensterseifer, J. E., & Formoso, C. T. (2003). Os critérios competitivos na produção: um estudo exploratório na construção de edificações. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(1), 67-85.
- Bowen, D. E. (1986). Managing customers as human resources in service organizations. *Human Resource Management*, 25(3), 371-383. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.3930250304>.
- Brown, S., & Blackmon, K. (2005). Aligning manufacturing strategy and business-level competitive strategy in new competitive environments: the case for strategic resonance. *Journal of Management Studies*, 42(4), 793-815. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00519.x>.
- Brown, S., Bessant, J. R., & Lamming, R. (2013). *Strategic operations management* (3rd ed.). London: Routledge.
- Chase, R. B., & Tansik, D. A. (1983). The customer contact model for organization design. *Management Science*, 29(9), 1037-1050. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.29.9.1037>.
- Chase, R. B., & Apte, U. M. (2007). A history of research in service operations: what's the big idea? *Journal of Operations Management*, 25(2), 375-386. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2006.11.002>.
- Corbett, C. J., & Van Wassenhove, L. N. (1993). Trade-offs? What trade-offs? Competence and competitiveness in manufacturing strategy. *California Management Review*, 35(4), 107-122. <http://dx.doi.org/10.2307/41166757>.
- Corrêa, H. L., & Corrêa, C. A. (2010). *Administração de produção e operações* (2nd ed.). São Paulo: Atlas.
- Costa, R. (2011). *A força do pilates*. *Revista Isto É*, 35(2186), 90-97.
- Ferdows, K., & Meyer, A. (1990). Lasting improvements in manufacturing: in search of a new theory. *Journal of Operations Management*, 9(2), 168-184. [http://dx.doi.org/10.1016/0272-6963\(90\)90094-T](http://dx.doi.org/10.1016/0272-6963(90)90094-T).
- Filippini, R. (1997). Operations management research: some reflections on evolution, models and empirical studies in OM. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(7), 655-670. <http://dx.doi.org/10.1108/01443579710175583>.
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2005). *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação* (4th ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Flynn, B. B., & Flynn, E. J. (2004). An exploratory study of the nature of cumulative capabilities. *Journal of Operations Management*, 22(5), 439-457. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2004.03.002>.
- Frei, F. X. (2006). Breaking the trade-off between efficiency and service. *Harvard Business Review*, 84(11), 93-101. PMID:17131566.
- Gianesi, I. G. N., & Corrêa, H. L. (1994). *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do usuário*. São Paulo: Atlas.
- Giffi, C., Roth, A. V., & Seal, G. (1990). *Competing in world class manufacturing: America's 21st century challenge*. New York: Irwin Professional Publishers.
- Gomes, T., Fo., & Brunstein, I. (1995). Considerações sobre o planejamento para a qualidade de serviços e os fatores de sucesso de novos empreendimentos. *Revista Gestão e Produção*, 2(1), 97-108.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2005). *Análise multivariada de dados* (5th ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Jr., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2007). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (2011). *Comunicação Social. PIB cresce 1,3% em relação ao trimestre anterior e chega a R\$939,6 bilhões*. Rio de Janeiro.

- Johnston, R., & Clark, G. (2002). *Administração de operações de serviço*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (1992). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle* (2nd ed.). São Paulo: Atlas.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2010). *Administração de marketing* (12th ed.). São Paulo: Pearson.
- Liou, J. J. H., & Tzeng, G.-H. (2012). Commentson “Multiple Criteria Decision Making (MCDM). Methods in Economics: an overview”. *Technological and Economic Development of Economy*, 18(4), 672-695. <http://dx.doi.org/10.3846/20294913.2012.753489>.
- Lewis, M. A. (2003). Analysing organisational competence: implications for the management of operations. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(7), 731-756. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570310481531>.
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (3rd ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Malhotra, N. K. (2006). *Introdução à pesquisa de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Mentzer, J. T., & Flint, D. J. (1997). Validity in logistics research. *Journal of Business Logistics*, 18(1), 125-144.
- Montgomery, C. A., & Porter, M. E. (1998). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva* (2nd ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Paiva, E. L., Carvalho, J. M., Jr., & Fensterseifer, J. E. (2004). *Estratégia de produção e de operações*. Porto Alegre: Bookman.
- Ponsignon, F., Smart, P. A., & Maull, R. S. (2011). Service delivery system design: characteristics and contingencies. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(3), 324-349. <http://dx.doi.org/10.1108/01443571111111946>.
- Oliveira, P., & Roth, A. V. (2012). The Influence of service orientation on B2B e-service capabilities: an empirical investigation. *Production and Operations Management*, 21(3), 423-443. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1937-5956.2011.01256.x>.
- Peinado, J., & Graeml, A. R. (2014). A prática da gestão de operações nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 54(5), 483-495. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020140503>.
- Rieg, D. L., Scramim, F. C. L., & Del Roio, M. L. (2014). Modelo para formulação de estratégia de operações em serviços: um estudo de caso em uma empresa de Contact Center. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, 9(3), 276-289. <http://dx.doi.org/10.7177/sg.2014.v9.n3.a5>.
- Rosenzweig, E. D., & Easton, G. S. (2010). Trade-offs in manufacturing? a meta-analysis and critique of the literature. *Production and Operations Management Society*, 19(2), 127-141. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1937-5956.2009.01072.x>.
- Rosenzweig, E. D., & Roth, A. V. (2004). Towards a theory of competitive progression: evidence from high-tech manufacturing. *Production and Operations Management*, 13(4), 354-368. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1937-5956.2004.tb00223.x>.
- Roth, A. V., & Menor, L. J. (2003). Insights into service operations management: a research agenda. *Production and Operations Management*, 12(2).
- Saba, F. (2006). *Liderança e gestão para academias e clubes esportivos*. São Paulo: Phorte.
- Safizadeh, H. H., Ritzman, L. P., & Mallick, D. (2000). Revisiting alternative theoretical paradigms in manufacturing strategy. *Production and Operations Management*, 9(2), 111-140. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1937-5956.2000.tb00328.x>.
- Sampson, S. E., & Froehle, C. M. (2006). Foundations and implications of a proposed unified services theory. *Production and Operations Management*, 15(2), 329-343. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1937-5956.2006.tb00248.x>.
- Sampson, S. E. (2000). Customer-supplier duality and bidirectional supply chains in service organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 11(4), 348-364. <http://dx.doi.org/10.1108/09564230010355377>.
- Santos, L. C., Varvakis, G., & Gohr, C. F. (2004). Por que a estratégia de operações de serviços deveria ser diferente? Em busca de um modelo conceitual. In *Anais do 24º Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP* (pp. 3454-3461). Rio de Janeiro: ABEPRO.
- Santos, L. C., Gohr, C. F., & Varvakis, G. (2011). Um método para identificação e análise de competências e recursos estratégicos das operações de serviços. *Revista Gestão e Produção*, 18(44), 791-808.
- Santos, L. C., Varvakis, G., & Gohr, C. F. (2012). Prioridades competitivas para a estratégia de operações de serviços: uma análise dos critérios de valor percebido de uma academia de ginástica. *Revista Produção Online*, 12(1), 133-158. <http://dx.doi.org/10.14488/1676-1901.v12i1.837>.
- Silveira, G., & Slack, N. (2001). Exploring the trade-off concept. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(7), 949-964. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570110393432>.
- Skinner, W. (1969). Manufacturing: the missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*. Boston, 47(3), 136-145.
- Slack, N. (1993). *Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais*. São Paulo: Atlas.
- Slack, N. (2005). Operations strategy: will it ever realize its potential? *Revista Gestão e Produção*, 12(3), 323-332.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2009). *Administração da produção* (2nd ed.). São Paulo: Atlas.
- Slack, N., & Lewis, M. (2009). *Estratégia de operações* (2nd ed.). Porto Alegre: Bookmann.

- Teixeira, R., & Paiva, E. L. (2008). Trade-offs em serviços customizados e o ponto de vista do usuário. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(2), 457-480. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552008000200008>.
- Terra. (2013). *Pilates pode trazer problemas à coluna se praticado incorretamente*. São Paulo.
- Torres, N., Jr., & Miyake, D. I. (2011). Melhoria de desempenho em serviços: alternativas para lidar com o trade-off entre eficiência e eficácia. *Revista Produção Online*, 11(1).
- Vickery, S. K., Droge, C., Stank, T. P., Goldsby, T. J., & Markland, R. E. (2004). The performance implications of media richness in a business-to-business service environment: direct versus indirect effects. *Management Science*, 50(8), 1106-1119. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1040.0248>.
- Wang, X. (2011). The effect of inconsistent word-of-mouth during the service encounter. *Journal of Services Marketing*, 25(4), 252-259. <http://dx.doi.org/10.1108/08876041111143087>.
- Wheelwright, S. C. (1984). Manufacturing strategy: defining the missing link. *Strategic Management Journal*, 5(1), 77-91. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050106>.
- Xue, M., Hitt, L. M., & Harker, P. T. (2007). Customer efficiency, channel usage, and firm performance in retail banking. *Manufacturing & Service Operations Management*, 9(4), 535-558. <http://dx.doi.org/10.1287/msom.1060.0135>.

Apêndice A. Cartões utilizados na pesquisa a campo.

1			
Atendimento	Indicação	Preço	Acesso físico
Grupo acima de 3	Não	R\$ 200,00	Próximo à residência
2			
Atendimento	Indicação	Preço	Acesso físico
Grupo acima de 3	Sim	R\$ 100,00	Próximo ao local de trabalho
3			
Atendimento	Indicação	Preço	Acesso físico
Personalizado	Sim	R\$ 200,00	Próximo ao local de trabalho
4			
Atendimento	Indicação	Preço	Acesso físico
Personalizado	Sim	R\$ 100,00	Próximo à residência
5			
Atendimento	Indicação	Preço	Acesso físico
Personalizado	Não	R\$ 100,00	Próximo à residência
6			
Atendimento	Indicação	Preço	Acesso físico
Grupo acima de 3	Sim	R\$ 150,00	Próximo à residência
7			
Atendimento	Indicação	Preço	Acesso físico
Grupo acima de 3	Não	R\$ 100,00	Próximo ao local de trabalho
8			
Atendimento	Indicação	Preço	Acesso físico
Personalizado	Não	R\$ 150,00	Próximo ao local de trabalho
9			
Atendimento	Indicação	Preço	Acesso físico
Personalizado	Sim	R\$ 100,00	Próximo ao local de trabalho
10			
Atendimento	Indicação	Preço	Acesso físico
Grupo acima de 3	Sim	R\$ 150,00	Próximo ao local de trabalho
11			
Atendimento	Indicação	Preço	Acesso físico
Personalizado	Sim	R\$ 150,00	Próximo ao local de trabalho
12			
Atendimento	Indicação	Preço	Acesso físico
Personalizado	Não	R\$ 150,00	Próximo à residência

Fonte: Elaborado pelos autores.