

Implicações da matriz de importância e desempenho na análise da competitividade de microempresas

Melina Hostyn Ribeiro

Departamento de Administração de Empresas, Complexo de Ensino Superior de
Cachoeirinha - Cesuca, RS, Brasil
mel.hostyn@hotmail.com

Wagner dos Santos Fraga

Departamento de Administração de Empresas, Complexo de Ensino Superior de
Cachoeirinha - Cesuca, RS, Brasil
wagner.fraga@hotmail.com

Diego Augusto de Jesus Pacheco

Departamento de Engenharia de Produção, UniRitter, Porto Alegre, Brasil
Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção
diego.pacheco@produca.ufrgs.br

Resumo: Com o aumento da importância das micro e pequenas empresas na economia do país, os empresários devem estar constantemente monitorando o comportamento do mercado e traçando estratégias competitivas. Com a devida atenção dada ao mercado é possível identificar os pontos que a empresa precisa de melhoria e onde a empresa está adequada ao mercado. O principal objetivo desse estudo foi avaliar a contribuição da matriz de importância e desempenho para melhorar a competitividade das microempresas. O questionário estruturado foi aplicado aos clientes de uma microempresa do setor de vestuário, através de uma pesquisa-participante conduzida pelo gestor da empresa. Em seguida, os resultados foram consolidados na matriz. Como resultados foi possível identificar os critérios a serem melhorados na microempresa. Por fim, foi usada a ferramenta 5W2H, para encaminhar a solução aos problemas identificados. Diante das informações coletadas, conclui-se que cada cliente é único, com suas necessidades e o caminho para que uma empresa tenha sucesso e plenitude no mercado é estar sempre avaliando as mudanças do mercado.

Palavras-Chave: Microempresas. Competitividade. Matriz de importância e desempenho.

1. Introdução.

No Brasil, segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2011), o conjunto das MPE corresponde a mais de 99% do total de empreendimentos formais em funcionamento no País. Essas empresas de micro e pequeno portes são pilares de sustentação da economia brasileira, quer pela sua enorme capacidade geradora de empregos, quer pelo infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente (OLIVEIRA; FORTE, 2014).

As micro e pequenas do ramo de vestuário atacadista estão em expansão e com o aumento da concorrência é necessário cada vez mais dar importância para os fatores competitivos (FERNANDES, 2012). Uma microempresa caracteriza-se, na maioria das vezes, por atuar em mercados locais e, nesse caso a comercialização de um produto ou serviço específico pode ser

uma difícil tarefa para o gestor da empresa. O gestor tem que estar atento ao mercado local, tendências e novos concorrentes, e também ter a preocupação de estar sempre em busca de novos e melhores fornecedores para que se torne um grande competidor no mercado.

A pesquisa de Oliveira e Forte (2014), por exemplo, identificou as posturas estratégicas, estratégias e ferramentas competitivas utilizadas pelas MPE na região Nordeste. Foi realizada uma *survey* em 2013 em 383 MPEs e conclui-se que as MPEs estão atuando com estratégias típicas de sobrevivência de mercado e de manutenção (competitividade), e estratégias de expansão de mercado e exportação ainda está longe de ser uma realidade. Atuam, em sua maioria, ainda sem uso de ferramentas competitivas (28,1% utilizam Planejamento Estratégico e 21,6% Plano de Negócio), indicando um longo caminho ao fortalecimento do gerenciamento do negócio, constituindo-se uma grande oportunidade para governo, universidades, consultorias e também para os bancos ao estímulo do uso de ferramentas de gestão. Nesse sentido, evidencia-se a oportunidade de ferramentas práticas de avaliação da competitividade da empresa rente a seus concorrentes.

Para que essas mudanças sejam notadas e adequadas com êxito, foi aplicada uma pesquisa de análise de desempenho entre os clientes da Empresa X que atua no mercado de vestuário sob pronta entrega. Os dados apanhados na pesquisa foram consolidados na matriz de desempenho x importância de Slack et al. (2006), que permite analisar a importância dada pelo cliente e o desempenho da empresa sob seus principais concorrentes. Os resultados obtidos na possibilitam localizar onde a empresa precisa dedicar seus esforços.

Essa pesquisa teve como finalidade identificar, analisar e criar meios para solucionar os problemas identificados na Empresa. Pode-se dizer que quanto aos procedimentos a pesquisa caracteriza-se como exploratória com abordagem qualitativa e quantitativa. O artigo está estruturado nas seguintes seções: na seção dois encontra-se a referencial teórico que serviu de base ao tema; na seção três foram detalhados os procedimentos metodológicos; na seção quatro os resultados da pesquisa são apresentados e na seção seguintes fez-se a discussão.

2. Análise competitiva das empresas

As Micro e Pequenas Empresas vêm se mostrando como elementos de grande propulsão para a economia, sendo responsáveis pela maioria das empresas e postos de trabalho em todo o mundo (SKAF, 2006). A competitividade das empresas cresce constantemente e isso ocorre porque o consumidor está mais exigente, e com esse aumento de exigência do cliente as empresas que querem se manter dentro do mercado competitivo (MOTTA, 2009). As MPE são um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira pela capacidade gerar empregos e pelo número de empresas (KOTESKI, 2004; LAGES, 2004).

Para Fernandes (2012) a competitividade do sistema produtivo brasileiro foi alterada nos últimos anos pela abertura do mercado. A preocupação com a qualidade dos produtos e serviços deixou de ser objeto de diferenciação empresarial para ser uma questão de necessidade. Até pouco tempo, as empresas conduziam confortavelmente modificações no perfil de suas atividades, incluindo-se as mudanças nos produtos e serviços, que de tempos em tempos, apenas recebiam alguns aperfeiçoamentos. Nesta época, pouca atenção era dada aos anseios do consumidor, limitando-se as precauções com as características funcionais básicas do produto. Em resumo, pouco se conhecia do consumidor e do mercado em que a empresa atuava. Hoje, indústrias, empresas e prestadoras de serviços estão estudando cada vez mais a administração da produção e operações, principalmente aquelas que estão atravessando um período de rápidas mudanças nesse mercado mutante. Mudanças essas que fazem com que as indústrias repensem o modo de administrar suas operações e, também, o modo de interagirem com outras organizações, pois a concorrência é cada vez mais acirrada.

Segundo Slack et al. (2006), é necessário determinar quais são as prioridades de melhoramentos que uma organização deve focar e qual a importância relativa dos objetivos de desempenho em relação aos consumidores, por meio dos fatores competitivos ganhadores de pedido, qualificadores de pedido e menos importantes. De acordo com os autores, os critérios ganhadores de pedidos podem oferecer desempenho melhor que a concorrência aumentando a competitividade da organização.

Já nos critérios qualificadores, o desempenho da produção deve estar acima de um padrão determinado, a fim de que ele seja considerado pelo cliente. Abaixo do nível qualificador, a empresa provavelmente nem será considerada como possível fornecedora de um pedido. Os critérios menos importantes têm pouco impacto sobre os clientes, não importando, dessa forma, o desempenho de produção em relação a eles. A seguir, são apresentados os valores para ponderação dos critérios.

Andrade e Junqueira (2010) afirmam que é relevante julgar a importância dos fatores competitivos ganhadores de pedido, qualificadores de pedido e menos importantes em relação aos consumidores.

Tabela 1 – Análise da importância

Ganhador de pedidos	Forte	1	Proporciona uma vantagem crucial
	Médio	2	Proporciona uma vantagem importante
	Fraco	3	Proporciona uma vantagem útil
Qualificador	Forte	4	Precisa estar dentro do bom padrão da indústria
	Médio	5	Precisa estar dentro do médio padrão da indústria
	Fraco	6	Precisa estar a pouca distância atrás do resto da indústria
Menos importante	Forte	7	Não usualmente de importância, mas pode tornar-se importante
	Médio	8	Muito raramente considerado por consumidores
	Fraco	9	Nunca considerado por consumidores

Fonte: Slack et al. (2006, p. 452).

Os autores acreditam que seja necessário estabelecer as prioridades de melhoramentos, utilizando o julgamento do desempenho da organização em relação ao concorrente. Mesmo sem haver qualquer mudança nas preferências de seus consumidores, uma organização pode mudar a forma de competir, ou seja, pode escolher uma forma diferente de competição em relação aos seus rivais, a fim de se distinguir em uma posição competitiva. Acrescentam que, nesse sentido, um padrão de desempenho competitivo permite simplesmente julgar se o desempenho atingido por uma operação é melhor, igual ou pior em relação ao desempenho do concorrente. A Tabela 2 apresenta detalhadamente a escala de medição do desempenho.

Tabela 2 – Escala de medição do desempenho

Melhor que os concorrentes	Forte	1	Consideravelmente melhor do que os concorrentes
	Médio	2	Claramente melhor do que os concorrentes
	Fraco	3	Marginalmente melhor do que os concorrentes

Igual aos dos concorrentes	Forte	4	Algumas vezes marginalmente melhor do que os concorrentes
	Médio	5	Mais ou menos igual à maioria de seus concorrentes
	Fraco	6	Levemente abaixo da média da maioria
Pior do que os concorrentes	Forte	7	Usualmente marginalmente pior do que a maioria dos concorrentes
	Médio	8	Usualmente pior do que os concorrentes
	Fraco	9	Consistentemente pior do que os concorrentes

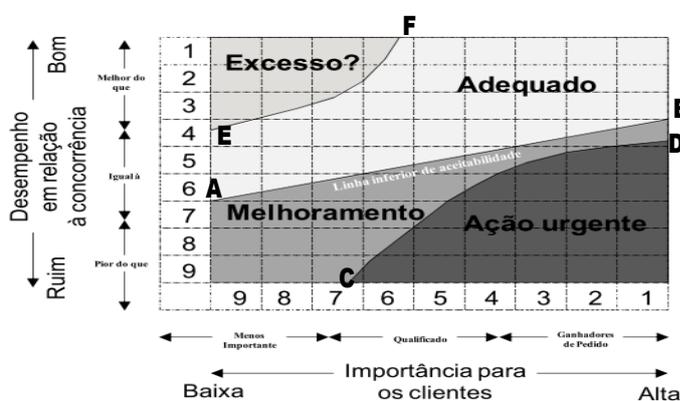
Fonte: Slack et al.(2006, p. 454).

De acordo com Slack et al. (2006), as prioridades de melhoramentos que deveriam ser dadas a cada fator competitivo poderiam ser avaliadas a partir de sua importância e desempenho. A matriz importância e desempenho (Figura 1) consolida dois estágios. O primeiro estágio, importância, indica como os clientes percebem a importância de cada critério competitivo. Quanto ao estágio desempenho, classifica os objetivos em relação à concorrência. Ainda conforme os autores, essa matriz apresenta quatro zonas que implicam prioridades muito diferentes.

A primeira é chamada de “zona adequada”. Essa zona apresenta, na sua margem inferior, a fronteira inferior de aceitabilidade, ou seja, é o nível em que a organização não deve permanecer. Os fatores competitivos nesse nível, a curto e médio prazo, são considerados satisfatórios, porém, no longo prazo, concorrentes desejarão se mover para os limites superiores.

A segunda é chamada de “zona de melhoramento”. Acrescentam que o fator competitivo que cair abaixo da zona apropriada deve ser considerado como fator a ser melhorado. Se os pontos tenderem para o lado esquerdo da matriz, com certeza precisarão de melhoramento, mas não como uma prioridade principal. A terceira zona é chamada de “zona de ação urgente”. O fator competitivo nessa zona será considerado como crítico, ou seja, os fatores de desempenho são tão baixos que os negócios com os clientes podem ser perdidos. A quarta corresponde à “zona excessiva”, isto é, o fator competitivo nessa faixa demonstra que, eventualmente, recursos em demasia estão sendo utilizados para atingir este nível.

Figura 1: Matriz importância e desempenho.



Fonte: Slack et al. (2006, p. 455).

2.1 Objetivos competitivos

Kotler (2000) destaca a importância da satisfação do cliente para a fidelidade do mesmo, pois clientes satisfeitos tendem a um comportamento de recompra maior do que os clientes insatisfeitos. E para uma empresa que busca a sobrevivência no longo prazo isso é item fundamental. Para Fernandes (2012) a operação procura satisfazer aos clientes, desenvolvendo seus cinco objetivos de desempenho. Aqui o ponto importante é que os fatores competitivos valorizados por consumidores é que irão influenciar a prioridade de cada objetivo de desempenho. Por exemplo, se os consumidores valorizam especialmente produtos e serviços de baixo preço, a produção dará ênfase a seu desempenho em custos.

O termo confiabilidade geralmente é utilizado para se referir à reprodutibilidade de uma medida, ou seja, o grau de concordância entre múltiplas medidas de um mesmo objeto (SLACK et al., 2006). Para Menezes et al. (2000) a avaliação da confiabilidade de um instrumento é feita através da comparação de diversas aplicações do instrumento ao mesmo indivíduo. Dois aspectos da confiabilidade são mais frequentemente avaliados: a confiabilidade de teste ou reteste, em que um grupo de pessoas são avaliados em dois momentos diferentes, visando estabelecer o grau com que o instrumento pode reproduzir os resultados, e a confiabilidade entre diferentes avaliadores, em que as mesmas pessoas são avaliadas por dois ou mais avaliadores, com o objetivo de investigar a concordância de aplicação e/ou de interpretação entre os avaliadores. Já a flexibilidade está associada à capacidade de mudar ou se adaptar para atender às exigências de seus consumidores (COELHO; MARTINS; LOBO, 2011). A capacidade de mudança está associada à amplitude, ou seja, a flexibilidade para modificações no volume requerido ou no sortimento e variações de produtos ou serviços oferecidos, bem como o tempo e o custo necessários para realizá-la (SLACK et al., 2006).

Custos são medidas monetárias dos sacrifícios financeiros com os quais uma organização, uma pessoa ou um governo, têm de arcar a fim de atingir seus objetivos, sendo considerados esses ditos objetivos, a utilização de um produto ou serviço qualquer, utilizados na obtenção de outros bens ou serviços. A Contabilidade gerencial incorpora esses e outros conceitos econômicos para fins de elaborar Relatórios de Custos de uso da Gestão Empresarial. Goulart (2002 p,19,31)

Qualidade é um alicerce do diferencial competitivo, concluiu que a qualidade do serviço consiste num processo comparativo entre o serviço esperado (expectativas) e serviço experimentado (percepção de desempenho), afirmou Dantas, Campos e Filho (2013). Velocidade é buscar com que o intervalo de tempo entre o início do processo produtivo e a entrega para o cliente seja menor que o tempo da concorrência (SLACK et al., 2006).

Quanto ao mercado da moda, pode-se dizer que a vestimenta de uma pessoa representa um aspecto importante da personalidade. (PEREIRA et al., 2011; DUTRA, 2009). A moda pode ser entendida como um sistema de produção e de comunicação que introduz mudanças de comportamento e de aparência, de acordo com a cultura e os ideais de uma época. As roupas, os acessórios, sapatos e outros objetos que vão envolver o corpo configuram o produto de moda em um primeiro plano, ainda sem adentrar ao universo de valores que a moda carrega com suas criações. O designer de moda percorre livremente entre idas e vindas do universo tangível e intangível da moda, determinando em um produto seus valores materiais e imateriais, culturais e concretos, colocando em suas criações textos de identidade que serão carregados pelos corpos que vestem as roupas (SANTOS; SANTOS, 2010).

3. Procedimentos metodológicos

Para a efetuação deste trabalho foi realizado um levantamento com abordagem qualitativa e quantitativa, por meio de pesquisa exploratória com o intuito de obter dados dos critérios julgados mais importantes pelos clientes da empresa estudada e seus concorrentes. O questionário estruturado foi entregue em mãos para cada cliente que esteve na loja X, durante o período de coleta. Os clientes da empresa são 90% da região metropolitana de Porto Alegre,

e a amostra de respondentes é de 39 clientes. Já para a comparação diante de seus concorrentes foi praticado uma pesquisa-participante, consumada pela gerente da empresa em seus visíveis concorrentes da região. Forem feitas visitas nas lojas dos concorrentes, na modalidade cliente oculto.

Este cenário foi proposto para requerer que os clientes analisassem a importância de questões sobre: inovação, custo, imagem, acesso, flexibilidade, aparência, entrega, atendimento e conformidade dos produtos e da empresa por si mesma. Este questionário almejava determinar quais critérios eram de maior importância dentre os clientes, para que a empresa pudesse focar suas atenções de melhorias (FREITAS, 2005). Após a coleta de todos os dados, os mesmos foram consolidados na matriz utilizada para determinar itens já mencionados na tabela 1 e 2, que direcionará os esforços que à empresa em estudo deverá executar para que se torne apta frente aos seus concorrentes.

4. Resultados

O estudo realizado na Empresa X, que trabalha com ramo do atacado de vestuário feminino e masculino, foi desenvolvida através de uma pesquisa da importância dada pelo cliente e o real desempenho da empresa diante de seus principais concorrentes. Foi entregue um questionário para cada cliente (Quadro 1), onde constava perguntas dos principais critérios competitivos de uma empresa. Neto, Formoso e Fensterseifer (2001) definem critérios competitivos como sendo um conjunto consistente de prioridades que a empresa tem que valorizar para competir no mercado. Ou seja, em função da competência da empresa, do tipo de mercado em que atua ou quer atuar, do grau de concorrência do mercado, do tipo de produto que ela produz, a empresa terá de priorizar alguns critérios competitivos, aproveitando suas habilidades e as oportunidades de mercado para tornar a empresa competitiva.

Para a análise do desempenho perante seus concorrentes (foram utilizados os mesmos critérios), a gerente da empresa em estudo foi a campo, inquirir quais dos critérios competitivos a sua empresa precisava de uma atenção maior e quais estavam suprimindo as necessidades identificadas pelos seus clientes.

Quadro 1: Questionário aplicado aos clientes da empresa

Questionário aos Clientes		Ganhador de Pedido			Qualificador			Menos Importante		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Importante: Caro cliente pondere os scores em relação à relevância para o seu negócio.										
Conformidade	Qual o grau de importância você atribui a variabilidade dos produtos									
	Qual o grau de importância você atribui durabilidade dos produtos									
Atendimento	Qual o grau de importância você atribui a comunicação entre os colaboradores e você									
	Qual o grau de importância você atribui a afetividade entre os colaboradores e você									
Entrega	Qual o grau de importância você atribui a ter os produtos no ato									



	Qual o grau de importância você atribui a ter o produto na data combinada																			
Aparência	Qual o grau de importância você atribui a aparência dos colaboradores																			
	Qual o grau de importância você atribui ao conforto físico do cliente oferecido pela empresa																			
Flexibilidade	Qual o grau de importância você atribui ao mix de produto																			
	Qual o grau de importância você atribui a ter os produtos a pronta entrega																			
	Qual o grau de importância você atribui a habilidade de alterar a quantidade de produtos																			
Inovação	Qual o grau de importância você atribui para lançamentos de novos produtos																			
Acesso	Qual o grau de importância você atribui ao acesso do produto																			
Custo	Qual o grau de importância você atribui ao preço dos nossos produtos																			
	Qual o grau de importância você atribui valor (atendimento, qualidade, \$) dos produtos																			
Imagem	Qual o grau de importância você atribui as marcas oferecidas pela empresa																			
	Qual o grau de importância você atribui a reputação da empresa																			

Fonte: elaborado pelos autores.

Após o questionário respondido, foram estudados os dados adquiridos e cruzados com os dados trazidos pela gerente em sua observação nos concorrentes. As médias dos valores da escala estão consolidados no Quadro 2.

Quadro 2: Resultados

Índice	Critério competitivo	Importância	Desempenho	Zona na matriz
1	variabilidade	8	5	adequado
2	durabilidade	5	2	adequado
3	comunicação	4	3	adequado
4	afetividade	4	3	adequado
5	entrega no ato	2	2	adequado
6	entrega data combinada	2	5	ação
7	aparência	9	5	adequado
8	conforto	7	4	adequado

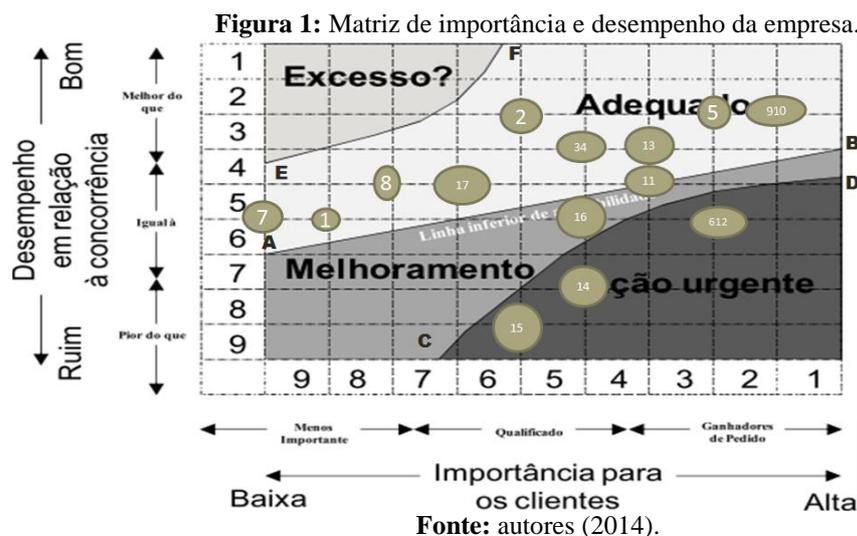
9	mix de produtos	1	2	adequado
10	pronta entrega	1	2	adequado
11	flexibilidade	3	4	melhoramento
12	novos produtos	2	5	ação
13	acesso aos produtos	3	3	adequado
14	preço	4	7	ação
15	valor	5	8	ação
16	marcas	6	6	melhoramento
17	reputação	6	5	adequado

Fonte: elaborado pelos autores

Foi verificado que 4 critérios ficaram posicionados na zona de ação urgente e 2 em zona de melhoramento. Já os demais estavam de acordo com o desempenho empregado pela empresa estudada, de acordo com o posicionamento fornecido pela matriz.

5. Análise e Discussão dos Resultados

Posteriormente ao reconhecimento das ações preferenciais parte-se à etapa de desenvolvimento de ação. A matriz de Slack serve como raiz para saber quais e com qual urgência, entre os vários aspectos de desempenho necessitam ser melhorados conforme figura 1.



Segundo Slack et al. (2006), as mudanças devem ser realizadas de acordo com as necessidades e capacidades de cada organização, respeitando-se o conjunto de crenças e valores e o modelo de gestão adotado. Araujo et al. (2011) afirma que apenas elaborar estratégias não garante o sucesso de uma organização. É necessário controlar os processos relacionados ao funcionamento da empresa, e a melhor forma de fazer isso é através de indicadores de desempenho.

Como podemos notar na matriz da figura 1, seis objetivos estratégicos (entrega na data combinada, flexibilidade na quantidade de produtos, novos produtos, preço, valor e marcas), ficam em zona de melhoramento ou de ação urgente. Logo, a empresa a partir desses resultados, definiu utilizar o modelo 5W2H para efetivar o plano de ação com as ações estratégicas para melhorar o desempenho dos objetivos. Como podemos observar quadro 3 a empresa têm dimensões onde quer chegar com o desempenho dos objetivos relacionados. O quadro 3 representa as metas de melhoria de desempenho para cada subcritério.

Quadro 3- Metas de melhoria nos critérios com baixo desempenho

Índice	Critério	Importância	Desempenho	Meta de Desempenho	Zona
	Entrega	2	5	3	Ação Urgente
1	Flexibilidade	3	4	2	Melhoramento
2	Novos produtos	2	5	3	Ação Urgente
4	Preço	4	7	3	Ação Urgente
5	Valor	5	8	4	Ação Urgente
6	Marcas	6	5	4	Melhoramento

Fonte: elaborado pelos autores

Com a utilização do plano de ação a gestora da Empresa, conseguirá traçar o caminho pra se igualar ou até mesmo superar seus principais concorrentes, analisando individualmente cada critério destacado na aplicação da matriz Slack, como um critério à ser melhorado.

6. Conclusões

Este artigo avaliou a contribuição da matriz de importância e desempenho para melhorar a competitividade das microempresas, demonstrando sua funcionabilidade em uma empresa de vestuário. No desenvolvimento do artigo foi possível analisar os principais critérios competitivos dentro de uma empresa.

Com a pesquisa feita com os clientes, o estudo realizado pela gerente nos concorrentes e a aplicação da matriz, a gestora da empresa identificou as falhas da organização perante seus concorrentes e a importância dada pelo seu cliente. Foi validada a importância do estudo, pois todo o trabalho de uma empresa que almeja sucesso e permanência no mercado está sempre direcionada a satisfação de seu cliente, pra que se torne fiel e sem reclamações.

Foi possível concluir que a matriz de Slack, se bem utilizada, para localizar os pontos fracos e os pontos fortes de uma empresa, permite visualizar cada critério competitivo a ser melhorado nas microempresas. A ferramenta 5W2H mostrou-se uma ferramenta para solucionar os problemas encontrados na pesquisa e localizados na matriz, ensinando a empresa a se questionar para cada item de sua organização. Como sugestões de pesquisas futuras sugere-se, a partir do presente estudo, que replicações do modelo de Slack et al. (2006) sejam aplicados em estudos de casos múltiplos para validar ou refutar as contribuições evidenciadas na presente pesquisa.

Referências

ANDRADE et al. Gestão da produção: utilização da matriz importância e desempenho em uma indústria de ração para aves. **Revista Destaques Acadêmicos**, 2011.

BARROS NETO; FORMOSO, J. P. C. T; FENSTERSEIFER, J. E. O conteúdo da estratégia de produção: uma adaptação para a construção de edificações. **Ambiente construído: Revista da Associação Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído**, Porto Alegre, RS. Vol. 2, n. 1, jan./mar, 2002.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRAS, H. M.M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará (2003): 21-34.

COLTRO, A. A gestão da qualidade total e suas influências na competitividade empresarial. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo 1.2 (1996): p. 1-7.

COSTA, D. B.; FORMOSO, C. T.; LANTELME, E. M. V. Critérios para desenvolvimento de sistemas de indicadores de desempenho vinculados aos objetivos estratégicos de empresas da construção civil. In: XXII ENEGEP, 2002).

FREITAS, A. L. P. A qualidade em serviços no contexto da competitividade. **Revista Produção on line**, p. 1-24, 2005.

GOULART, A. M. C. Custo de oportunidade: oculto na contabilidade, nebuloso na mente dos cantadores. **Revista Contabilidade Financeira**, v. 13, n. 30, p.19-31, 2002.

KOTESKI, M. A. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro. **Revista FAE BUSINESS**, n. 8, p. 16-18, maio, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Practice Hall, 2000.

KOWALSKI, F. D.; FERNANDES, C. F.; FARIA, A. C. Análise dos Controles Internos Relacionados às Atividades Ambientais das Cooperativas Catarinenses de Energia Elétrica por meio da Matriz de Importância-Desempenho de Slack. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 21, n.2, p. 153-177, 2010.

LAGES, V. N. **Sistema Financeiro e as Micro e Pequenas Empresas: diagnósticos e perspectivas**. 2. ed. Brasília: SEBRAE, 2004.

MOTTA, R. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.2, p. 12-16, 1995.

1.1.1 OLIVEIRA, O. V.; FORTE, S. H. A. C. Estratégias e ferramentas competitivas das MPE na região nordeste, **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.8, n.2, p. 18-37, 2014.

PEREIRA FILHO, E. V. et al. Qualidade do serviço oferecido por Academias de ginástica: um estudo multicaso na Cidade de Natal/RN. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar. 2013.

PEREIRA, G. M. Comparando flexibilidade no produto, custos e velocidade de desenvolvimento na indústria da moda chinesa e brasileira. **Produção**, v. 21, n.1, p. 27-38, 2011.

SANTOS, C. Z. G. ; SANTOS, J. R. Design de moda: o corpo, a roupa eo espaço que os habita. **Saber acadêmico: revista multidisciplinar da UNIESP**, São Paulo, n. 9, 2010.

SEBRAE. Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil. 2011.

SILVA, M. et al. Competitividade Organizacional: uma Tentativa de Reconstrução Analítica. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, Edição Especial, p. 33-49, 2010.

SKAF, P. Diagnóstico oportuno, apoio imprescindível. Onde estão as Micro e Pequenas Empresas do Brasil. 2006. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/6001C92ABEE055BF8325723C006739DE/\\$File/NT00034016.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/6001C92ABEE055BF8325723C006739DE/$File/NT00034016.pdf)>

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2006.