

IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: O CASO DA MASTER PRODUÇÕES E EVENTOS

Hudson do Vale de Oliveira – hudson_vale@yahoo.com.br

Doutorando em Agronomia (Universidade Estadual de Londrina) - Professor do Instituto Federal de Roraima – IFRR

Vinícius Claudino de Sá – viniuciusclaudino@gmail.com

Doutorando em Extensão Rural . (Universidade Federal de Santa Maria, UFSM) - Professor da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN

RESUMO: Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) podem ser considerados como um diferencial tanto na definição das estratégias que serão adotadas pela organização, quanto pela necessidade que estas têm de satisfazer o cliente através desses fatores. Objetivou-se com esta pesquisa analisar os FCS para que a Master Produções e Eventos se mantenha competitiva no mercado. A pesquisa pode ser classificada como bibliográfica, exploratória, descritiva, qualitativa e, também caracterizada como um estudo de caso. A população é composta pelos formandos pertencentes às comissões de formatura das turmas concluintes dos anos de 2007 e 2008 e a amostra utilizada foi de 50%. Para obtenção dos dados a pesquisa foi dividida em duas etapas: a primeira através de entrevistas com a equipe da organização e a segunda através da aplicação de questionários com os formandos. Os dados obtidos foram analisados qualitativa e quantitativamente. Os FCS considerados como de maior importância são: compromisso com a missão da empresa; qualidade dos produtos e serviços; transparência; compromisso com as pessoas (tratar o cliente como ser humano); credibilidade; bom atendimento; compromisso com o trabalho desempenhado; propaganda; funcionários motivados; compromisso com a verdade; comodidade e conforto; fidelidade na qualidade de venda e entrega; e instalações físicas.

PALAVRAS-CHAVE: Fatores críticos de sucesso; Competitividade; Estratégias.

ABSTRACT: The critical success factors (CSF) can be considered as a differential in both the definition of strategies to be adopted by the organization, as they have the need to satisfy the customer through these factors. The objective of this research was to analyze the FCS for the Master Productions and Events to remain competitive in the market. The research can be classified as literature, exploratory, descriptive, qualitative and quantitative, and also characterized as a case study. The population is composed by a committee of students belonging to the class graduation concluintes the years 2007 and 2008 and the sample used was 50%. For the survey data was divided into two stages: the first through interviews with the team's organization and the second by the application of questionnaires to the trainees. The data were analyzed qualitatively and quantitatively. The FCS considered as the most important are: commitment to the company's mission, quality of products and services, transparency, commitment to the people (treat the customer as a human being), credibility, good service, commitment to the work performed; propaganda; motivated staff, commitment to truth, convenience and comfort, loyalty as a sale and delivery, and facilities.

KEYWORDS: Critical success factors; Competitiveness; Strategies.

1. INTRODUÇÃO

As organizações têm, ao longo dos anos, passado por várias mudanças devido as oscilações que ocorrem no ambiente no qual estão inseridas. Tais oscilações se justificam por uma série de fatores que estão relacionados diretamente com a globalização. Graças a esse fenômeno as organizações têm buscado a cada dia adaptar-se as novas configurações do mercado que se torna cada vez mais competitivo, dinâmico e instável. Além disso, a busca pela preferência dos clientes tem criado um clima de competição ainda mais intensivo entre as organizações.

As organizações modernas surgiram em decorrência da revolução industrial, caracterizada pela passagem da economia agrária para a economia industrial transformando, dessa forma, a vida do homem (LONDES, 1994 *apud* MAGNANI, 2004). Para que possam se manter num mercado tão acirrado, que tem se configurado com a globalização, as organizações devem apresentar características importantes que as diferenciem dos seus concorrentes. Essas características são denominadas de Fatores Críticos de Sucesso (FCS), ou seja, em outras palavras, são os fatores-chave que devem ser apresentados pela organização para que esta possa desempenhar suas atividades e, portanto, alcançar seus objetivos de forma eficiente, eficaz e efetiva.

De acordo com Day (2001 *apud* MINCIOTTI, SANTOLIA & KASPAR, 2008) para que uma organização mantenha-se no topo ela precisa estar sempre inovando. Porém, o que difere a organização que está focada no mercado é justamente a capacidade de compreensão, atração e manutenção de clientes potenciais.

No ramo de serviços está configuração do ambiente é ainda mais intensificada, pois vários fatores estão intimamente ligados e, logicamente, cada indivíduo tem suas características e particularidades sendo, portanto, difícil agradar a todos com uma única estratégia. Sendo assim, as organizações que trabalham diretamente com pessoas devem ter, acima de tudo, o bom senso para lidar com diferentes pontos de vista, pois se de um lado o cliente deve ficar satisfeito com o produto adquirido e com o serviço que lhe é fornecido, por outro lado, a empresa deve alcançar as metas e os objetivos pré-estabelecidos.

Este trabalho, portanto, pretende identificar e analisar os FCS considerados pela organização e pelos clientes e avaliar as estratégias utilizadas pela organização para colocar em prática os FCS considerados.

A presente pesquisa abordará os FCS considerados pela equipe da Master Produções e Eventos. Estes FCS são, portanto, fundamentais para que a referida empresa mantenha-se eficiente e competitiva no mercado local atuando em diversos eventos como, por exemplo, aniversários, seminários, congressos, casamentos, etc., com foco em eventos de formaturas e prestação de serviços para a PETROBRÁS.

A Master Produções e Eventos iniciou suas atividades no ano de 2002, quando administrava a prestação de serviços do Requite Buffet, tendo como objetivo principal o fortalecimento de um empreendimento familiar. Trata-se de uma micro-empresa que atua no ramo de produções de eventos (serviços) localizada na cidade de Mossoró. Atualmente, a organização conta com uma equipe de 6 (seis) pessoas, sendo 2 gerentes, 2 funcionários que atuam nas áreas administrativa, comercial e financeira e 2 funcionários que estão ligados diretamente a operacionalização. De forma a baratear os custos de produção e, em contrapartida, fornecer um preço competitivo para os clientes, a empresa terceiriza os serviços de: equipes de cerimonial, decoração, cinegrafistas, fotografia, *buffet* e, ainda, produção de convites simples e luxo, placas de homenagens com *designs* modernos e arrojados, placas murais e réplicas com *lay-outs* compartilhados, canudos porta diplomas, becas completas, palcos cobertos e sem cobertura em tamanhos variados, *dancings* de madeira e em vidro iluminado, gelo seco, *sky paper*, *sky wash*, canhão seguidor, telões, projetores, materiais diferenciados para animação de eventos, tais como: perucas metalizadas e coloridas, óculos coloridos, chapéus em diversos modelos, colares de pisca, coroas com pisca, marabus, estolas de penas, entre outros.

Confraternizações de pequeno, médio e grande porte, inaugurações, casamentos, aniversários, regatas, congressos, encontros e seminários são alguns dos eventos que a empresa acompanha desde o primeiro contato até a entrega das fotos e a edição de imagens. O foco principal da empresa é evento de formatura e, também, prestação de serviços para a PETROBRÁS.

Com o sucesso alcançado em seus serviços, sempre pautado no espírito de colaboração, honestidade, no prazer em servir e no desejo de superar as expectativas do cliente, a empresa amplia e legaliza suas atividades tornando-se prestadora de serviços da PETROBRÁS no ano de 2005, permanecendo até os dias atuais em seu cadastro de fornecedores ativos, obtendo, na maioria dos seus serviços, a nota máxima de classificação, principalmente quanto a qualidade do serviço prestado.

A Master Produções e Eventos consolidou-se no mercado graças a vários fatores, mas, principalmente pela qualidade dos seus serviços. Prova disto é a parceria que a empresa tem com a PETROBRÁS. A Master é responsável por uma série de eventos realizados pela PETROBRÁS, o que demonstra a qualidade, o comprometimento e a seriedade da empresa frente aos eventos que realiza.

Atualmente, a PETROBRÁS é a maior organização responsável pela introdução de recursos na empresa. Por isso, a prestação de serviços a PETROBRÁS tem sido um diferencial no mercado, pois esta organização é bastante idônea sabendo escolher bem àqueles com quem fará parcerias visando, sempre, bons resultados. Sua missão é ser uma empresa que oferece a melhor qualidade de serviços, superando a expectativa do cliente na produção e organização de eventos, contribuindo para o progresso e bem estar dos seus clientes, realizando sonhos e proporcionando oportunidades de crescimento através dos seus eventos associativos. Sua visão é tornar-se uma empresa modelo sendo a melhor do Estado em sua área de atuação.

Com a idéia de que as pessoas são patrimônios incalculáveis, a empresa prioriza o ser humano de forma integral percebendo-os como cidadãos capazes e detentores do saber. Percebendo que fazer negócios e, principalmente, lidar com pessoas está muito além dos investimentos de capital, rotatividade de mercadorias ou margem de lucratividade, a empresa considera os indivíduos como a mola mestra dos seus investimentos.

Além disso, antes mesmo de ser criada, os gerentes da empresa desenvolviam um trabalho social no município de Mossoró – RN com a Fundação Casa do Caminho. Em virtude da criação da empresa, este trabalho ganhou força e, ainda hoje, continua sendo desenvolvido pelos gerentes demonstrando, portanto, a preocupação da empresa com a responsabilidade social. Através da Fundação são realizados vários programas sociais.

Os objetivos da Fundação são: a promoção da educação complementar, de caráter não-formal, à infância e à juventude, integrada à família, no sentido de despertar e promover os valores humanos e morais, como também desenvolver programas de caráter sócio-educativo que objetivem a participação, apoio e engajamento das comunidades no desenvolvimento de suas atividades.

Hoje a empresa tem parceria com o Conselho Municipal do Direito da Criança e do Adolescente – COMDICA, do qual um dos gerentes da empresa já atuou como presidente. Portanto, a Master Produções e Eventos revoluciona o mercado de eventos, principalmente,

local e proporciona aos seus clientes: comodidade, bom gosto, qualidade, preços e prazos adequados ao perfil específico de cada cliente.

A necessidade cada vez mais premente de satisfazer as vontades e desejos dos consumidores é uma realidade da qual as empresas não poderão fugir. Toda organização depende de seus clientes para que possam manter-se no mercado. Por isso, é de fundamental importância que ela tome conhecimento o mais rápido possível das reais necessidades dos clientes buscando a todo custo satisfazê-las e, principalmente, supera-las.

As organizações que não estiverem atentas a essa necessidade crucial estarão trilhando o caminho do insucesso, pois a empresa que não conhece seus clientes, nem suas necessidades, não pode satisfazê-los ocasionando, dessa forma, uma má impressão da empresa perante os seus clientes. Diante do exposto e da necessidade de analisar os FCS essenciais para que a organização possa se manter competitiva no mercado, torna-se bastante oportuno indagar: “Quais os FCS essenciais para que a organização em estudo possa se manter competitiva no mercado?”.

O objetivo geral da pesquisa é analisar os FCS para que a Master Produções e Eventos se mantenha competitiva no mercado. Como objetivos específicos tem-se: a) identificar os FCS da organização em estudo sob a percepção da equipe e dos clientes; b) avaliar quais os FCS, considerados pela equipe, estão em consonância com os considerados pelos clientes da organização; e c) verificar as estratégias adotadas pela organização para manter-se competitiva no mercado.

Para que uma empresa se estabeleça no mercado em que está inserida faz-se necessário uma série de estratégias e ações importantes que venham norteá-la rumo ao sucesso.

Da mesma forma, tal necessidade torna-se ainda mais premente quando a permanência da empresa é uma variável que se mostra em pleno processo instável, no qual vários fatores internos e externos à empresa devem ser considerados. A cidade de Mossoró tem passado por um desenvolvimento acelerado nos últimos anos. Esse desenvolvimento pode ser justificado através dos grandes investimentos que tem sido feito no município, graças às potencialidades que este apresenta.

A tendência é que a cidade de Mossoró continue se desenvolvendo com o passar dos anos chegando a assumir uma posição de destaque ainda maior e expressivo dentro do estado do Rio Grande do Norte. Por ser uma cidade com muitas Instituições de Ensino Superior – IES (UFERSA, UERN, UNP, Mater Christi, além do CEFET), Mossoró tem sido a escolha de

muitos jovens que resolvem sair de casa para tentar a vida em outra cidade ou, até mesmo, em outro estado.

Dessa forma, a Master Produções e Eventos têm um mercado bastante amplo para ser explorado, uma vez que a prestação de serviços de formatura é um dos eventos realizados pela empresa. Além disso, por ser uma empresa que presta serviços a PETROBRÁS, a qualidade de seus serviços, bem como o comprometimento e a seriedade de sua equipe na realização dos eventos, cumprimento de prazos, execução de atividades, etc deve sempre ser prioridade. Afinal, ter a PETROBRÁS como parceira, organização que apresenta amplo desenvolvimento, imenso potencial de crescimento e parceria com o Governo Federal, significa ter qualidade, comprometimento e seriedade.

A pesquisa ainda se mostra importante pela contribuição a ciência da administração. Embora o tema FCS já seja abordado por muitos pesquisadores, a análise destes fatores em uma empresa prestadora de serviços de formatura é importante para se ter condição de fazer um paralelo com os fatores que são considerados por empresas que prestam outros tipos de serviços.

Para os estudantes de administração, a pesquisa contribui sendo mais uma fonte de consulta para o desenvolvimento de trabalhos futuros ou, até mesmo, de trabalhos mais aprofundados. Portanto, é de fundamental importância identificar, de maneira precisa e adequada, quais os FCS da empresa. A partir daí, a empresa receberá uma contribuição bastante significativa, pois terá respaldo para traçar suas estratégias e ações adequadamente buscando sempre o sucesso e, paralelamente, a satisfação dos seus clientes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As Microempresas

As organizações de pequeno porte representam, atualmente, uma parcela bastante representativa dentro do panorama econômico nacional. De acordo com o SEBRAE (2004), essas empresas representam um universo de 4,5 milhões de estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços, responsáveis por 48% do total da produção nacional, 42% dos salários, 59% dos postos de trabalho e cerca de 20% do Produto Interno Bruto do Brasil (PIB).

Muitas organizações de pequeno porte, ou, mais especificamente, micro-empresas, fecham as portas com pouco tempo em virtude do mau planejamento das suas estratégias. De

acordo com estatísticas apresentadas pelo SEBRAE (2004) o maior índice de mortalidade das microempresas se dá pela falta de informação, e, conseqüentemente, a má gerência dos negócios.

Sobre essa realidade Marion e Soares (2000) constatam que realmente o que impacta de forma negativa no progresso das microempresas é a má gerência, tendo em vista que os seus gestores tomam decisões sem respaldo, pois não se baseiam em dados confiáveis.

Na Tabela 1, pode-se verificar a proposta do SEBRAE (2004), que classifica as empresas através do número de funcionários que elas apresentam.

Tabela 1 – Classificação das MPEs de acordo com o Número de Funcionários.

Porte	Funcionários
Microempresa	No comércio e serviços até 9 funcionários.
	Na indústria até 19 funcionários.
Pequena Empresa	No comércio e serviços de 10 a 49 funcionários.
	Na indústria de 20 a 99 funcionários.
Empresa de Médio Porte	No comércio e serviços de 50 a 99 funcionários.
	Na indústria de 100 a 499 funcionários.
Empresa de Grande Porte	No comércio e serviços mais de 99 funcionários.
	Na indústria mais de 499 funcionários.

Fonte: SEBRAE, 2004.

Estratégias Organizacionais

Para que uma empresa consiga manter-se no mercado, que se mostra cada vez mais dinâmico e competitivo, é preciso ter estratégias bem definidas, bem como os objetivos e metas. Essa necessidade é ainda mais premente quando se trata de uma micro-empresa, pois seus recursos acabam sendo limitados.

Na literatura é possível encontrar várias definições a respeito de estratégias. Muitos são os autores que abordam esse tema buscando sempre demonstrar a importância da estratégia para o sucesso da organização, a curto, médio e longo prazo.

A estratégia pode ser considerada como uma série de mudanças competitivas executadas pelos gerentes das empresas com o objetivo de alcançar um melhor desempenho e reforçar a posição destas no mercado no qual estão inseridas promovendo a satisfação dos clientes e, em contrapartida, o alcance dos objetivos pré-estabelecidos (THOMPSON Jr. & STRICKLAND III, 2000). Para Motta (1991 *apud* MAGNANI, 2004), estratégia é:

O conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergente do processo organizacional, que integra missão, objetivos e seqüência de ações administrativas num todo interdependente. Portanto, estratégia tanto pode ser guias de ações definidas *a priori* quanto o conjunto de resultados definidos *a posteriori* como produto de comportamentos organizacionais específicos.

De acordo com Porter (1997), a estratégia talvez torna-se mais importante para as pequenas empresas do que para as grandes, pois essas últimas possuem recursos maiores e, com isso, sobrevivem mesmo com a formulação de uma estratégia ruim ou inadequada. A identificação das reais necessidades dos clientes e, principalmente, das que não estão sendo atendidas ou satisfeitas pela empresa é um dos primeiros passos para se definir uma estratégia (MINCIOTTI, SANTOLIA & KASPAR, 2008). Com essa identificação, pode-se formular estratégias que realmente venham atender as necessidades dos clientes promovendo, com isso, sua satisfação.

Satisfação dos Clientes

No cenário da economia atual, a superação das expectativas dos clientes deixando-os, portanto, mais do que meramente satisfeitos, é um aspecto que tem sido considerado como essencial para as organizações. Na prestação de um serviço, passou-se o tempo em que apenas um bom atendimento, por exemplo, era o suficiente para proporcionar a satisfação para a maioria dos clientes. Hoje, é necessário bem mais do que isso. Dessa forma, permanece no mercado apenas aquelas organizações que realmente conseguem se destacar e oferecer um algo a mais, ou seja, aquelas que se diferenciam dos concorrentes (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2005).

Sobre a satisfação dos clientes, Fitzsimmons & Fitzsimmons (2005) relatam: “a satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado”. Vários são os fatores que contribuem para uma maior satisfação dos clientes. Dentre estes fatores, a qualidade tem se mostrado um fator muito importante, pois muitos clientes se disponibilizam a gastar mais quando o produto ou serviço ofertado possui uma qualidade adequada que venha compensar o gasto realizado.

Qualidade de Produtos e Serviços

A qualidade é um fator de suma importância para que uma empresa possa manter-se no mercado, principalmente quando esta trabalha com prestação de serviços. A ideia de qualidade pode variar muito dependendo da concepção de diferentes profissionais e clientes. Segundo Kotler, Hayes & Bloom (2000), manter um nível de qualidade elevado não é uma

tarefa fácil para as empresas que prestam serviços, principalmente pela diversidade ou subjetividade quanto à definição do termo qualidade.

A qualidade de um produto pode ser definida como relata Calarge (2001): “É vista como uma variável precisa e mensurável, sendo que as diferenças na qualidade refletem diferenças quantificáveis de atributos que o produto possui”. Por outro lado, Fitzsimmons & Fitzsimmons (2005) relata que a qualidade em serviços é um assunto complexo que pode ser justificado pela necessidade de defini-la a partir de cinco dimensões: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e aspectos tangíveis.

A qualidade constantemente tem sido relacionada como uma prioridade competitiva que todas as organizações devem apresentar para que possam obter sucesso dentro do mercado no qual estão inseridas (CALARGE, 2001). A competitividade, portanto, abrange vários segmentos importantes e necessários as organizações. A qualidade, sem dúvida, é um desses fortes segmentos que merecem investimentos e devem ser tratados com minuciosidade para trazer às organizações os resultados que elas esperam.

Competitividade

Devido ao processo de globalização, as organizações têm procurando, insistentemente, alternativas que as torne cada vez mais competitivas dentro do ramo específico de negócios, no qual estão inseridas para não serem surpreendidas com a perda da fatia de mercado. Sobre essa perspectiva, Casarotto (1998 *apud* ROSALEM & SANTOS, 2005) ressalta que a globalização está colocando em questionamento a competitividade das pequenas empresas, ficando claro que se estas atuarem de forma isolada, dificilmente terão alcance globalizado.

Qualidade de produtos e/ou serviços oferecidos, inovação, preço acessível, produtividade, flexibilidade e atendimento personalizado são algumas das várias alternativas utilizadas pelas organizações para se tornarem competitivas. Segundo Casarotto (1998 *apud* ROSALEM & SANTOS, 2005), a competitividade entre os países, entre as empresas de todos os portes e negócios, e também entre as empresas comerciais ou prestadoras de serviços, tornou-se premente nos dias atuais, fazendo com que as empresas de pequeno porte, na maioria das vezes fragilizadas em função dos recursos limitados, busquem alternativas para sobreviverem, através da formação de alianças estratégicas.

As alianças estratégicas surgem em diferentes tipos de organizações, que passam a ver a cooperação como uma importante alternativa para que a empresa consiga a competitividade

através do compartilhamento de informações, da tecnologia e de recursos (LORANGE & ROOS, 1996 *apud* ROSALEM & SANTOS, 2005).

Torna-se oportuno ainda, mencionar alguns termos que também estão relacionados com a competitividade de toda e qualquer organização, que são: efetividade, eficiência e eficácia. De acordo com Marinho & Façanha (2001 *apud* Ribeiro, 2006), a efetividade está relacionada com a capacidade de se promover resultados pretendidos. Numa organização prestadora de serviços tal conceito estaria interligado com a formulação de estratégias e de objetivos bem definidos.

A eficiência segundo Ribeiro (2006) se caracterizaria como uma competência para se produzir resultados com a utilização mínima de recursos e esforços. Essa definição reforça ainda mais a necessidade da formulação de boas estratégias, pois as organizações não podem utilizar seus recursos erroneamente.

A eficácia, por sua vez, refere-se às condições controladas e o alcance dos objetivos e resultados desejados (RIBEIRO, 2006). Para que as organizações tenham sucesso dentro do mercado no qual estão inseridas, elas devem apresentar, além de competitividade, vários outros fatores que, quando bem relacionados e administrados, levarão a empresa a obter bons resultados.

Fatores que interferem no Sucesso Organizacional

Conhecimento

As organizações têm passado por grandes mudanças ao longo dos anos. Independentemente da transformação ocorrida, essas mudanças geraram a idéia de uma economia baseada no conhecimento e que foi motivada devido à migração das atividades realizadas pelo homem (QUEL, 2006). O termo conhecimento pode ser definido de diferentes maneiras. Para Davenport & Prusak (1998 *apud* QUEL, 2006):

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores.

De acordo com Stewart (1998), se o conhecimento é considerado a maior fonte de riqueza, os produtores, detentores e processadores do conhecimento (pessoas) merecem investimentos. A gestão do conhecimento passou a ser objeto de estudo de diversos pesquisadores graças a diversos fatores como, por exemplo, a valorização que o indivíduo

alcançou na organização mediante os resultados obtidos por ele e não meramente pelo trabalho por ele realizado.

As organizações estão passando por um processo de humanização organizacional, ou seja, o ser humano tem sido considerado como fator importante para a competitividade da organização. Para Rossatto (2002), a gestão do conhecimento é assim definida: “É o processo estratégico contínuo e dinâmico que visa gerir o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento”.

Segundo Sveiby (1998 *apud* MAGNANI, 2004) a Gestão do Conhecimento é a arte de criar valor alavancando os ativos intangíveis. Portanto, as organizações que conseguirem gerenciar o conhecimento que possuem e otimizar as informações geradas, a partir desse conhecimento, certamente se destacarão no mercado no qual estão inseridas.

Informação

Nas organizações, a elaboração de um adequado planejamento deve ser baseada em informações precisas e confiáveis de forma a garantir o bom andamento das atividades da organização em paralelo a satisfação das necessidades e desejos dos clientes. Dessa forma, o conhecimento dos pontos fortes e fracos da organização, bem como das reais necessidades dos clientes é fundamental para que tal relação ocorra. Sobre a informação, Mcgee & Prusak (1994 *apud* BEUREN, 2000) relatam que:

Embora a informação seja um ativo que precisa ser administrado, da mesma forma que os outros tipos de ativo representados pelos seres humanos, capital, propriedades e bens materiais, ela representa uma classe particular dentre esses outros tipos de ativo. As diferenças decorrem do próprio potencial da informação assim como do desafio de administrá-la.

A disponibilização de informações realmente úteis para a formulação e desenvolvimento das estratégias que possibilitem o sucesso da organização é sempre uma preocupação dos profissionais que têm a responsabilidade de transmiti-las, principalmente pela grande diversidade de informações geradas (BEUREN, 2000).

Saber gerenciar as informações dentro de uma organização separando, adequadamente, aquilo que é útil e pode trazer bons resultados é uma competência importante que deve ser trabalhada e buscada por aqueles profissionais que querem se destacar no mercado.

Competência

Sob a perspectiva da gestão do conhecimento, as pessoas e suas competências passam a ser consideradas como elementos de suma importância na gestão da organização e também na obtenção de vantagem competitiva desta (ROSSATTO, 2002). Segundo Resende (2000 *apud* MAGNANI, 2004) competência refere-se à transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse e vontade para se obter resultados práticos.

Rossatto (2002) classifica as competências em 5 tipos:

- Competências técnicas gerais: aplicam-se a qualquer funcionário da organização, independentemente da atividade por ele realizada.
- Competências técnicas específicas: aplicam-se a determinada área e depende da atividade realizada pelo funcionário.
- Competências técnicas extracurriculares: aplicam-se as áreas específicas relacionadas às atividades realizadas fora do horário de trabalho.
- Competências emocionais individuais: são inerentes ao indivíduo independente das atividades da empresa.
- Competências emocionais em equipe: envolvem a participação de outros indivíduos.

Resende (2000 *apud* MAGNANI, 2004) relata que a introdução de medidas de gestão por competência nas organizações agrega ingredientes de melhoria de desempenho a outros programas. O foco na competência dá consistência às qualificações e capacitações de pessoas e áreas. Dentro de uma organização prestadora de serviços, as competências dos funcionários podem também ser consideradas como FCS para que a competitividade desta possa ser conquistada ou, até mesmo, mantida.

Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

Segundo Rockart (1979 *apud* PEREIRA & ZOTES, 2005), que apresentou esse termo pela primeira vez ao meio acadêmico, os FCS “são áreas específicas de uma organização em que seus resultados, quando satisfatórios, ajudarão a melhorar o desempenho da organização tornando-a competitiva”.

De acordo com Grunert & Ellegard (1992 *apud* MAGNANI, 2004) os FCS são as habilidades e recursos que explicam os valores percebidos pelos clientes. São fatores que diferenciam organizações de um mesmo mercado. Jakobiak (1988 *apud* PAULUCI & QUONIAM, 2006) relata que um fator crítico pode ser considerado como um objetivo prioritário, que envolve um conjunto de ações ou metas a serem realizadas.

Dentre as técnicas descritas para identificar os FCS, Rockart (1979 *apud* PAULUCI & QUONIAM, 2006) descreve uma técnica simples dividida em duas etapas. A primeira etapa envolve a realização de entrevistas individuais com os executivos da empresa para relacionar os objetivos desta e, a partir daí, discutir os FCS que impactam cada um dos objetivos. A segunda etapa compreende uma análise dos resultados das entrevistas realizadas e, com isso, a formulação de uma proposta consolidada.

Segundo Leidecker & Bruno (1984 *apud* MAGNANI, 2004) quando os FCS são adequadamente identificados e gerenciados, promovem melhor desempenho e competitividade de uma organização dentro de um segmento de negócio específico. Portanto, a organização deve identificar adequadamente os FCS e gerenciá-los corretamente para ter seu espaço no mercado mantendo-se sempre competitiva.

3. METODOLOGIA

A pesquisa pode ser classificada como bibliográfica, exploratória, descritiva, quali-quantitativa. É também caracterizada como um estudo de caso, pois trata-se de um estudo realizado em apenas uma empresa específica do ramo de serviços, isto é, eventos, da cidade de Mossoró (VERGARA, 2007).

A população da pesquisa é composta pelos formandos pertencentes às comissões de formatura das turmas concluintes dos anos de 2007 e 2008 que realizaram seus eventos de formatura pela Master Produções e Eventos, ou seja, 119 formandos. Porém, para os resultados da pesquisa considera-se como população, especificamente, o número de comissões de formatura, isto é, 26.

A amostra utilizada na pesquisa foi de 50%, sendo considerado um representante de cada comissão de formatura, ou seja, 13 formandos. Na Tabela 2, pode-se observar a disposição da população considerada na pesquisa, bem como a amostra utilizada, no que diz respeito ao número de comissões de formatura nos anos considerados.

Tabela 2 – População e Amostra (Número de Comissões de Formatura).

Comissões		População	% Individual	% Geral
Administração	2007	3	60	19,2
	2008	2	40	
Agronomia	2007	0	0	3,8
	2008	1	100	
Ciências Contábeis	2007	3	50	23,2
	2008	3	50	
Ciência da Computação	2007	1	50	7,7
	2008	1	50	
Comunicação Social	2007	1	100	3,8

	2008	0	0	
Direito	2007	2	50	15,4
	2008	2	50	
Educação Física	2007	0	0	3,8
	2008	1	100	
Enfermagem	2007	1	50	7,7
	2008	1	50	
Gestão Empresarial	2007	1	50	7,7
	2008	1	50	
Marketing	2007	0	0	7,7
	2008	2	100	
Total		26	-----	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2009.

Na Tabela 3, pode-se verificar a disposição da população considerada na pesquisa, bem como a amostra utilizada, no que diz respeito ao número de formandos pertencentes às comissões de formatura nos anos considerados.

Tabela 3 – População e Amostra (Número de Formandos).

Formandos	População	Amostra Utilizada
Administração	28	5
Agronomia	5	1
Ciências Contábeis	22	3
Ciência da Computação	7	0
Comunicação Social	3	0
Direito	19	2
Educação Física	5	0
Enfermagem	10	2
Gestão Empresarial	13	0
Marketing	7	0
Total	119	13

Fonte: Dados da Pesquisa, 2009.

Para identificar os FCS e, conseqüentemente, atingir os objetivos propostos, realizou-se a pesquisa através de duas etapas. Na primeira etapa realizou-se entrevistas semi-estruturadas com a equipe da empresa, mas especificamente com os 2 gerentes e com um dos 2 funcionários responsáveis pelas áreas administrativa, comercial e financeira, para identificar os FCS e, posteriormente, realizou-se a análise desses fatores determinando, dessa forma, quais são os mais importantes, sob a percepção da equipe. Além disso, realizou-se, nas entrevistas, uma avaliação de quais as estratégias utilizadas pela empresa para manter-se eficiente e competitiva no mercado, bem como a relação dessas estratégias com os FCS considerados. As entrevistas foram gravadas para, posteriormente, serem transcritas objetivando, com isso, reduzir possíveis falhas na transcrição das falas dos entrevistados.

Na segunda etapa, aplicou-se questionários com uma determinada amostra, dentro da população considerada, analisando, portanto, a percepção dos respondentes sobre os FCS considerados pela equipe da empresa e os citados na literatura. Realizou-se a elaboração do questionário utilizado na pesquisa mediante a análise das entrevistas feitas com a equipe da empresa, levando em consideração também a literatura utilizada no referencial teórico.

Os dados obtidos foram analisados qualitativa e quantitativamente utilizando-se, para isso, a estatística descritiva. Na análise qualitativa procurou-se avaliar as percepções e interpretações dos entrevistados e dos respondentes do questionário utilizado na pesquisa. Entrevistado será o termo utilizado para as pessoas que compõem a equipe da organização e que participaram das entrevistas. Respondente, por sua vez, refere-se aos formandos que participaram dos questionários.

Para determinar os FCS considerados como de maior importância para manter a empresa em questão eficiente e competitiva no mercado, considerou-se apenas os FCS que receberam uma classificação 5 (Muito Bom) pelo menos 7 vezes, isto devido ao fato de que a amostra utilizada na pesquisa foi de 13 formandos. Para uma melhor apresentação dos resultados elaborou-se tabelas.

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos na pesquisa são apresentados a seguir, assim como a análise e a discussão destes.

Sobre os Respondentes dos Questionários

Procurou-se avaliar neste quesito o perfil da amostra considerada na pesquisa. Para isso, questionou-se sobre os seguintes aspectos: curso, Instituição de Ensino Superior (IES), sexo, idade, estado civil, renda, formação e, além disso, se os respondentes já teriam alguma outra formação e, em caso positivo, como teria sido a experiência da outra formatura.

Na Tabela 4, pode-se verificar os resultados referente ao perfil dos respondentes, no que diz respeito ao curso e a IES.

Tabela 4 – Perfil dos Respondentes (Curso e IES).

Perfil dos Respondentes		Quantidade	%
Curso	Administração	5	38,5
	Agronomia	1	7,7
	Ciências Contábeis	3	23,0
	Direito	2	15,4
	Enfermagem	2	15,4

IES	UFERSA	1	7,7
	UERN	4	30,8
	UNP	3	23,0
	Mater Christi	5	38,5

Fonte: Dados da Pesquisa, 2009.

Através da tabela acima pode-se observar que as turmas do curso de administração tem sido um dos principais clientes da organização em estudo sendo este, inclusive, juntamente com os cursos de agronomia e enfermagem, representados em 100% na pesquisa pela amostra considerada dentro da população.

Além disso, verifica-se que as turmas concluintes da Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA tem sido as que menos tem procurado os serviços da organização. Na Tabela 5, observa-se os resultados referente ao perfil dos respondentes, no que diz respeito ao sexo, a idade, o estado civil e a renda.

Tabela 5 – Perfil dos Respondentes (Sexo, Idade, Estado Civil e Renda).

Perfil dos Respondentes		Quantidade	%
Sexo	Masculino	3	23,1
	Feminino	10	76,9
Idade	De 20-25 anos	11	84,6
	De 26-30 anos	1	7,7
	Acima de 30 anos	1	7,7
Estado Civil	Solteiro (a)	12	92,3
	Casado (a)	1	7,7
	Separado (a)	0	-----
	Viúvo (a)	0	-----
	Outro	0	-----
Renda	Abaixo de 2 SM	4	30,8
	De 3 SM a 5 SM	7	53,8
	Acima de 5 SM	2	15,4

Fonte: Dados da Pesquisa, 2009.

De acordo com a tabela acima, observa-se grande predominância do sexo feminino (76,9%) nas comissões de formatura das turmas concluintes. Semelhantemente, observa-se que a faixa etária predominante dos respondentes encontra-se entre 20-25 anos (84,6%). Quanto ao estado civil, verifica-se que praticamente a totalidade é solteira (92,3%). A renda da maioria encontra-se na faixa de 3 SM a 5 SM (53,8%). Com relação à formação dos respondentes, todos afirmaram ter apenas curso superior, embora alguns ainda estejam em fase de conclusões de seus cursos. Quatro formandos afirmaram já possuir outra formação e, nesse caso, a maioria (75%) declarou que a experiência com a outra formatura foi muito boa.

Sobre os Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

Inicialmente, na Tabela 6 pode-se verificar os FCS considerados pela organização, ou seja, os FCS citados pela equipe quando da realização das entrevistas. As entrevistas foram realizadas durante o período de uma semana, mas especificamente entre os dias 12 – 16 de janeiro de 2009.

Tabela 6 – Fatores Críticos de Sucesso considerados pela Organização.

Nº	Fatores Críticos de Sucesso (FCS)
1	Compromisso com a missão da empresa
2	Qualidade dos produtos e serviços
3	Cumprimento de Prazos
4	Planejamento
5	Compromisso com as pessoas (tratar o cliente como ser humano)
6	Atualizações (novidades)
7	Bom atendimento
8	Acompanhamento ao cliente (antes, durante e depois)
9	Compromisso com o trabalho desempenhado
10	Surpreender o cliente
11	Parcerias seguras
12	Comodidade e conforto
13	Fidelidade na qualidade de venda e entrega
14	Funcionários motivados
15	Compromisso com a verdade

Fonte: Dados da Pesquisa, 2009.

De acordo com a equipe entrevistada esses fatores são importantes para que a organização mantenha-se no mercado de forma competitiva. Esses fatores ou, pelo menos, alguns deles se inter-relacionam promovendo assim uma melhor realização das atividades organizacionais. Alguns comentários das entrevistas realizadas estão descritas a seguir.

[...] ninguém consegue ir muito longe se não tiver qualidade (ENTREVISTADO C, 2009).

[...] é muito importante um bom atendimento, pois as pessoas se sentem muito valorizadas quando elas são bem atendidas (ENTREVISTADO A, 2009).

[...] sempre tivemos um cuidado muito especial de nunca esquecer que estamos lhe dando com seres humanos, com particularidades e características diferentes. Portanto, o principal ponto, ou seja, o mais difícil, o nosso maior desafio, é justamente encontrar uma homogeneidade numa heterogeneidade tão grande (ENTREVISTADO B, 2009).

[...] o bom profissional além de vê as pessoas como seres humanos e de projetar tudo para ele, deve-se manter atualizado para não perder a fatia de mercado que já possui (ENTREVISTADO B, 2009).

A Tabela 7 mostra o total de questões respondidas, 312, que é o resultado do produto dos 13 questionários aplicados com 24 questões cada um. Além disso, observa-se também a frequência de respostas para cada opção disponível no questionário.

Tabela 7 – Frequência de respostas às opções do questionário.

Tipo de Opção	Frequência	%
Muito Ruim (MR)	0	-----
Ruim (R)	3	0,96
Neutro (N)	40	12,82
Bom (B)	110	35,26
Muito Bom (MB)	159	50,96
Total	312	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2009.

Observa-se através da tabela acima que a maioria das respostas (269) variou entre a classificação 4 (Bom) e 5 (Muito Bom). A opção de classificação 1 (Muito Ruim) não foi escolhida por nenhum dos respondentes, independente do fator crítico de sucesso avaliado. Através da tabulação dos questionários aplicados obteve-se a frequência individual de cada opção escolhida pelos respondentes para classificar os FCS considerados na pesquisa. Este resultado é apresentado na Tabela 8.

A partir dos dados demonstrados na tabela acima pode-se observar os FCS considerados pelos respondentes como sendo os de maior importância para manter a organização em questão competitiva no mercado, no qual está inserida.

De acordo com a metodologia estabelecida e descrita anteriormente, os FCS considerados como de maior importância são: compromisso com a missão da empresa; qualidade dos produtos e serviços; transparência; compromisso com as pessoas (tratar o cliente como ser humano); credibilidade; bom atendimento; compromisso com o trabalho desempenhado; propaganda; funcionários motivados; compromisso com a verdade; comodidade e conforto; fidelidade na qualidade de venda e entrega; e instalações físicas.

Tabela 8 – Frequência Individual de respostas às opções do questionário.

Nº	Fatores Críticos de Sucesso (FCS)	MR	R	N	B	MB
1	Compromisso com a missão da empresa	0	0	1	5	7
2	Qualidade dos produtos e serviços	0	0	0	1	12
3	Preço adequado	0	0	2	7	4
4	Transparência	0	0	2	4	7
5	Compromisso com as pessoas (tratar o cliente como ser humano)	0	0	0	5	8
6	Credibilidade	0	0	0	4	9
7	Bom atendimento	0	0	0	5	8
8	Acompanhamento ao cliente (antes, durante e depois)	0	0	2	5	6
9	Flexibilidade	0	0	7	3	3
10	Compromisso com o trabalho desempenhado	0	0	0	5	8

Identificação e Análise dos Fatores Críticos de Sucesso: O Caso da Master Produções e Eventos – **Revista de Administração de Roraima – RARR**, Ed 2, Vol 1, p 41-66, Boa Vista, 1º Sem 2012

11	Comunicação adequada	0	0	0	7	6
12	Atualizações (novidades)	0	0	1	6	6
13	Propaganda	0	0	2	4	7
14	Funcionários motivados	0	0	1	4	8
15	Compromisso com a verdade	0	0	0	5	8
16	Analisar o mercado (concorrentes, por exemplo)	0	0	4	5	4
17	Comodidade e conforto	0	0	0	3	10
18	Fidelidade na qualidade de venda e entrega	0	0	2	4	7
19	Instalações físicas	0	0	2	1	10
20	Surpreender o cliente	0	0	3	4	6
21	Parcerias seguras	0	0	3	5	5
22	Localização	0	3	4	5	1
23	Cumprimento de Prazos	0	0	2	7	4
24	Planejamento	0	0	2	6	5
Total		0	3	40	110	159

Fonte: Dados da Pesquisa, 2009.

Destes FCS obtidos, 9 estão em consonância com os que foram considerados pela equipe da organização, sendo eles: o compromisso com a missão da empresa; a qualidade dos produtos e serviços; o compromisso com as pessoas; o bom atendimento; o compromisso com o trabalho desempenhado; os funcionários motivados; o compromisso com a verdade; a comodidade e conforto; e a fidelidade na qualidade de venda e entrega. A qualidade dos produtos oferecidos pela Master Produções & Eventos, bem como dos eventos por ela realizados é, sem dúvida, um grande diferencial. Existem vários comentários obtidos sobre este fator.

[...] é aparente o compromisso da Master Produções e Eventos com a qualidade dos produtos oferecidos, além do compromisso com o trabalho e com os clientes (RESPONDENTE A, 2009).

[...] tive um contato direto com a empresa, no qual pude comprovar a qualidade dos serviços e o compromisso para com os seus clientes. É uma empresa que trabalha com responsabilidade, apresentando inovações e buscando sempre agradar os clientes (RESPONDENTE C, 2009).

[...] o compromisso de superar as expectativas é algo que merece elogio, pois no que concerne a turma a qual participei da comissão de formatura, fomos surpreendidos positivamente em um dos itens que constavam no nosso contrato e mostrou-se um verdadeiro desafio para a empresa produzir algo ao nosso critério com a qualidade desejada por nós e pela empresa (RESPONDENTE F, 2009).

[...] acredito que os fatores de sucesso para a Master Produções e Eventos ser conhecida no mercado e se manter competitiva, esteja na qualidade dos seus produtos e serviços oferecidos, agregado a um bom atendimento ao cliente (RESPONDENTE H, 2009).

[...] a empresa possui um material de excelente qualidade e aparência diferenciada do mercado (RESPONDENTE P, 2009).

[...] referente à qualidade dos produtos foi a empresa que melhor se adequou as necessidades da turma, quando apresentado os serviços e produtos fornecidos a turma anteriores (RESPONDENTE R, 2009).

Através de tais comentários pode-se perceber que a qualidade é uma preocupação da organização e, principalmente, que tal fator é considerado como muito importante para mantê-la competitiva no mercado. Para que uma organização consiga o seu espaço no mercado é fundamental que esta seja transparente. Por essa razão, o fator transparência também foi escolhido como importante na competitividade da organização. Abaixo um comentário a respeito deste fator.

[...] com relação à transparência, eles sempre foram bastante profissionais, esclarecendo todas as dúvidas e até então, fiquei satisfeita (RESPONDENTE R, 2009).

Tratar o cliente bem, considerá-lo realmente como ser humano, satisfazer suas necessidades e, em muitos casos, surpreendê-lo são alguns dos objetivos da organização em estudo.

Segundo Minciotti, Santolia & Kaspar (2008), é necessário não apenas atender o cliente, mas encantá-lo surpreendê-lo. Esses fatores também tem sido destaque como importantes para a competitividade. Tal afirmação pode ser comprovada através dos comentários a seguir.

[...] seus funcionários procuram atender da melhor forma, buscando satisfazer as necessidades e desejos do interessado (RESPONDENTE H, 2009).

[...] os funcionários sempre foram muito solícitos a atender nossas necessidades, em especial no dia do baile, pois o nervosismo era grande, mas foi encarado de forma tranqüila, pois o funcionário designado a nos ajudar no baile, realmente estava inserido no momento e vivenciando junto conosco (RESPONDENTE N, 2009).

[...] eles tratam muito bem seus clientes, sempre com muito respeito (RESPONDENTE R, 2009).

Não é do dia para a noite que uma organização consegue seu espaço no mercado. A credibilidade desta perante os clientes é uma vitória que, para ser alcançada, depende de vários fatores. Porém, quando alcançada se consolida como um fator importante para manter a organização competitiva no mercado. Segue alguns comentários a este respeito.

[...] possuir parcerias seguras e sempre entregar o que prometeu, faz da Master uma das empresas com maior credibilidade no mercado local (RESPONDENTE A, 2009).

[...] escolher a Master Produções e Eventos foi a melhor coisa que a nossa comissão poderia ter feito para ter a festa de nossos sonhos. Não falo só pela comissão, mas por todos os convidados que estiveram presentes na festa e sempre que passavam por mim me parabenizavam, e eu fazia questão de dizer que o mérito foi da empresa, pois muitas das coisas que surpreenderam a todos foram idéias da empresa que tratou a nossa festa como se fosse a festa deles. Daí o porquê de dar credibilidade a Master. Eles realmente se comprometem dos pés a cabeça, sempre procurando fazer o melhor e de acordo com as nossas expectativas (RESPONDENTE L, 2009).

A organização ainda não tem investido muito em propaganda e divulgação. Dessa forma, a propaganda utilizada tem sido a conhecida como boca-a-boca. Apesar da informalidade, o comentário abaixo, comprova sua importância.

[...] a divulgação da empresa durante os eventos concernentes a formatura é muito boa, mas, acho que a empresa podia investir pesado nessa área. Porém, como muitos eventos organizados pela Master são bem feitos, a divulgação e propaganda boca-a-boca dos próprios formandos ocorre de forma salutar (RESPONDENTE N, 2009).

As instalações físicas da organização têm proporcionado comodidade e conforto aos clientes. Além disso, a comodidade dos serviços da Master Produções & Eventos também merece destaque. Os comentários a seguir podem comprovar tais afirmações.

[...] suas instalações físicas são também um ponto forte, pois geram um estado de conforto e comodidade (RESPONDENTE H, 2009).

Por outro lado, alguns FCS considerados na pesquisa obtiveram uma baixa pontuação no que se refere à classificação dos FCS que seriam importantes para a competitividade da

organização, são eles: preço adequado; flexibilidade; analisar o mercado; e cumprimento de prazos. Chegar a um preço fixo que agrade tanto ao cliente quanto a organização não é uma tarefa fácil, porém possível. O que acontece muitas vezes é que nem todos os clientes estão dispostos a pagar mais por um produto ou serviço de melhor qualidade. Embora não tenha sido considerado como fator importante na competitividade da organização, os comentários a seguir comprovam as afirmações a respeito deste fator.

[...] embora não tivesse os melhores preços, foi sua forma de sempre realizar ótimas formaturas que fizemos com que fechássemos o contrato com a empresa (RESPONDENTE A, 2009).

[...] apresenta um preço justo relacionado ao que é ofertado (RESPONDENTE H, 2009).

[...] quanto ao preço, ela é uma das mais caras do mercado mossoroense (se não a mais cara), porém tem o diferencial da qualidade no serviço. Por ela não ter concorrência à altura aqui em Mossoró, possibilita que o preço se torne um tanto quanto alto (RESPONDENTE R, 2009).

A flexibilidade também não foi considerada como um fator de competitividade para a organização. A Master Produções & Eventos possui, como toda e qualquer empresa, normas organizacionais que devem ser seguidas, até mesmo, para mostrar a seriedade da organização. Dessa forma, quando algo foge do comum alguns clientes preferem afirmar que a organização não foi flexível.

É bem verdade que em alguns casos, por motivos específicos, a organização resolva não flexibilizar determinados pontos, mas isso não é comum. A respeito deste fator têm-se o seguinte comentário.

[...] em relação à flexibilidade da empresa, esta não é muito acessível no que diz respeito a negociações, descontos, elementos esses que contribuem na hora de segurar um cliente (RESPONDENTE C, 2009).

A organização deve-se manter sempre bem atualizada e analisar o mercado para não perder os seus concorrentes de vista e, principalmente, as oportunidades. O fator analisar o mercado também não foi considerado como importante na competitividade da organização. Este resultado contraria os comentários abaixo.

[...] a empresa parece realizar uma boa análise mercadológica antes de oferecer os produtos e geralmente encontra-se “atenada” as novidades, conseguindo oferecer o que os concorrentes já oferecem e inovar ainda mais (RESPONDENTE N, 2009).

O cumprimento de prazos também não foi considerado como fator crítico importante para a organização, quanto a sua competitividade. Porém, faz-se necessário saber que, na maioria das vezes, o não cumprimento de determinados prazos pré-estabelecidos ocorrem justamente por culpa da própria comissão de formatura da turma e/ou dos próprios formandos. Sobre este fator tem-se o seguinte comentário.

[...] talvez quanto ao cumprimento de prazos seja um ponto que posso me queixar um pouco, principalmente ao que se refere a contratos, emissão de boletos etc, ocorrido em alguns fatos isolados (RESPONDENTE R, 2009).

O fator crítico que obteve o pior resultado na pesquisa foi a da localização da organização, sendo este o único fator que recebeu classificação 3 (Ruim). Sobre este fator específico obtiveram-se os seguintes comentários.

[...] sugiro que a empresa pudesse ter a sua sede numa melhor localização, mais próximo ao centro ou, pelo menos, que a empresa tivesse uma placa que identificasse a sua sede, já que esta não possui nenhuma identificação (RESPONDENTE C, 2009).

[...] a localização da empresa não é um fator positivo, apesar de suas instalações e comodidade serem adequadas ao atendimento do cliente (RESPONDENTE F, 2009).

[...] a sede da empresa mesmo sendo muito confortável e adequada a reuniões, até mesmo de mais de uma turma ao mesmo tempo, localiza-se num bairro distante da rota de muitas pessoas ficando difícil muitas vezes comparecer às reuniões. Creio que ela poderia tentar organizar um escritório em um local mais central. A rua onde a empresa é situada a depender do horário é inclusive perigosa para se transitar sem carro (RESPONDENTE N, 2009).

Sobre as Estratégias da Organização

Através desta pesquisa verificou-se que os FCS são considerados na formulação das estratégias da organização. Sobre o aspecto das estratégias organizacionais obtiveram-se os comentários a seguir.

[...] as estratégias da empresa são norteadas pelos fatores críticos de sucesso (ENTREVISTADO A, 2009).

[...] otimizar o trabalho do departamento comercial, através de um adequado planejamento estratégico comercial é uma estratégia que tem sido bastante utilizada (ENTREVISTADO B, 2009).

[...] as estratégias são definidas através de estudos sobre as necessidades do mercado, os concorrentes e identificação dos erros e acertos da empresa, focalizando principalmente os erros, considerados como principal concorrente (ENTREVISTADO C, 2009).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os FCS se constituem num método adequado para identificar quais as áreas da organização estão sendo responsáveis pela competitividade e/ou sucesso organizacional. Da mesma forma, esse método já tem se mostrado viável para a formulação de estratégias em diferentes tipos de empresas e negócios.

Os objetivos da pesquisa foram alcançados sendo possível, portanto, de acordo com os procedimentos metodológicos adotados e nas condições em que a pesquisa foi realizada, identificar adequadamente quais os FCS considerados importantes para a competitividade da Master Produções & Eventos.

Com este resultado, porém, não quer dizer que apenas esses fatores são, ou deverão ser, considerados para que a organização apresente competitividade no mercado, pois vários outros aspectos devem ser analisados criteriosamente para que isso realmente seja possível. Pode-se perceber também que as manifestações dos respondentes muitas vezes se mostravam contraditórias, pois alguns formandos não consideraram, por exemplo, o preço adotado pela organização como sendo um FCS importante para a sua competitividade, mas afirmaram que o preço estabelecido era adequado ao produto que é ofertado e/ou ao serviço que é prestado.

Embora relativamente simples, observou-se que a localização da organização também influi na sua competitividade, uma vez que a facilidade de acesso para os clientes pode aumentar sua fatia de mercado e, conseqüentemente, sua produtividade. Além disso, alguns formandos classificaram esse FCS como ruim pelo fato da organização em questão não ter uma identificação como, por exemplo, uma placa que possibilite e, principalmente, facilite a localização desta. Vale salientar que alguns formandos relacionaram o FCS localização com o FCS instalações físicas. Sendo assim, a maioria dos formandos que classificaram o fator localização como ruim afirmaram que as instalações físicas da organização são bastante

adequadas para o atendimento dos clientes proporcionando, inclusive, conforto, comodidade e bem-estar.

As estratégias podem conferir competitividade às organizações se forem elaboradas adequadamente, tomando sempre o cuidado para identificar e analisar todas as variáveis, interna e externamente. Essas estratégias nortearão os caminhos que a organização irá trilhar e, por isso, deve-se ter cautela e muita habilidade para pensar estrategicamente nos passos que a organização vai dá daqui pra frente. Estes resultados servem de base para que a organização em questão possa pensar estrategicamente nos objetivos que serão fixados, pois quando se trata de pequenas empresas, o gerente muitas vezes perde muito tempo com atividades rotineiras deixando em segundo plano as estratégias que nortearão os caminhos a ser seguidos.

Além disso, outras organizações do ramo de serviços, seja de eventos ou não, poderão utilizar tais resultados para visualizarem os fatores que realmente podem fazer com que uma empresa se destaque das outras. Como sugestão para o desenvolvimento de novos estudos, esta pesquisa dá margem para a realização de análises mais aprofundadas buscando, por exemplo, mensurar até que ponto determinado fator crítico interfere na competitividade ou, até mesmo, nos resultados da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial.** São Paulo: Atlas, 2000.
- CALARGE, F. A. **Visão sistêmica da qualidade.** São Paulo: Art Liber Editora, 2001.
- FERNANDES, A. **Identificação e análise dos fatores críticos de sucesso das farmácias do município de Machado – MG.** Monografia, Instituto Machadense de Ensino Superior. Machado, 2007.
- FITZSIMMONS, J. A. & FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação.** Porto Alegre: Bookman, 2005.
- KOTLER, P.; HAYES, T. & BLOOM, P. N. **Marketing de serviços profissionais.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MAGNANI, M. **Identificação de fatores críticos de sucesso para formulação de estratégias que minimizem a perda de competência organizacional de um centro de P&D agropecuário.** Tese de Doutorado (Engenharia de Produção e Sistemas), Universidade de Santa Catarina. Florianópolis, 2004
- MARION, J. C. & SOARES, A. H. **Contabilidade como instrumento para tomada de decisão: uma introdução.** Campinas: Alínea, 2000.
- MINCIOTTI, S. A.; SANTOLIA, F. & KASPAR, C. A. R. P. Identificação de fatores críticos de sucesso para monitoramento do nível de satisfação de hóspedes de hotéis. **Turismo em Análise**, v. 19, n. 1, 2008.

- PAULUCI, R. B. B. & QUONIAM, L. M. **Aplicação do método de fatores críticos de sucesso para levantamento de necessidades de informação em estudo prospectivo.** In: 3º Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação. São Paulo, 2006.
- PEREIRA, I. B. & ZOTES, L. P. Os fatores críticos de sucesso como condição para o alcance dos 3 e's dos projetos sociais: uma contribuição para o êxito das ações de responsabilidade social. In: XII Simpósio de Engenharia de Produção – XII SIMPEP. **Anais...**, Bauru – SP, 2005.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas de análise de indústrias e da concorrência.** 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- QUEL, L. F. **Gestão de conhecimentos e os desafios da complexidade nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2006.
- RIBEIRO, E. A. W. Eficiência, efetividade e eficácia do planejamento dos gastos em saúde. **Hygeia, Revista Brasileira de Geografia Médica e da Saúde**, v. 2, n. 2, 2006.
- ROSALEM, V. & SANTOS, A. C. dos. **A aliança como estratégia para obtenção de vantagem competitiva entre pequenas empresas.** In: VIII SEMEAD – Seminários de Administração FEA/USP. São Paulo, 2005.
- ROSSATTO, M. A. **Gestão do conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível.** Rio de Janeiro: Interciência, 2002.
- SEBRAE. Rumo à lei geral da pequena empresa. Brasília: **SEBRAE**, 2004.
- STEWART, T. A. **Capital intelectual – a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- THOMPSON JR., A. A.; & STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implantação e execução.** São Paulo: Pioneira, 2000.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.