Proposta de indicadores de melhoria a partir da avaliação da qualidade de serviços em uma empresa de pequeno porte

Proposal of improvement indicators based on the assessment of service quality in a small business

Luiz Gabriel Pereira Herzog

Universidade Federal de Santa Catarina

e-mail: gabriel_herzog@hotmail.com

<http://orcid.org/0000-0002-3834-4760>

Danilo Ribamar Sá Ribeiro

Universidade Federal de Santa Catarina

e-mail: danilo_saribeiro@hotmail.com

<http://orcid.org/0000-0002-9248-5708>

Edson Pacheco Paladini

Universidade Federal de Santa Catarina

e-mail: paladini@floripa.com.br

<http://orcid.org/0000-0002-8651-0970>

Fernando Antônio Forcellini

Universidade Federal de Santa Catarina

e-mail: forcellini@gmail.com

<http://orcid.org/0000-0003-2851-6028>

Resumo

Pequenas e médias empresas (PMEs) fornecem suporte ao crescimento econômico de empresas de grande porte bem como são responsáveis pelo desenvolvimento social a partir da geração de empregos, principalmente em países emergentes como o Brasil. Desta forma, torna-se essencial avaliar a qualidade na prestação de serviços em PMEs. Apesar disso, percebe-se a ineficiência desta prática neste setor. Portanto, este trabalho objetiva propor indicadores de melhorias a partir da avaliação da qualidade nos serviços de uma PME do ramo de reforma de pneus. A metodologia baseou-se no desenvolvimento de uma revisão de literatura e um estudo de caso por meio da observação participante, entrevistas não estruturadas e visitas presenciais à empresa. Como resultado, propôs-se seis indicadores mediante a aplicação de um modelo de avaliação da qualidade de modo a sustentar o gerenciamento das melhorias além de auxiliar a tomada de decisões da PME. Por fim, constatou-se que o controle dos indicadores representa papel fundamental no alcance dos objetivos estratégicos da empresa, proporcionando melhorias no relacionamento com o consumidor a longo prazo.

Palavras-chave: Avaliação da qualidade de serviços; Indicadores da qualidade; PMEs.

Abstract

Small and medium-sized companies (SMEs) provide support for large companies' economic growth and be responsible for social development based on job creation, mainly in emerging countries like Brazil. Thus, it is essential to assess service quality provision in SMEs. Despite this, it is perceived the inefficiency of this practice in this sector. Therefore, this work aims to propose improvement indicators based on the quality assessment in SME services in the tire reform business. The methodology was based on a literature review and a case study through participant observation, unstructured interviews, and in-person visits to the company. As a result, six indicators were proposed by applying a quality assessment model to support the management of improvements and assist SME decision-making. Finally, it was found that the control of the indicators plays a fundamental role in achieving the company's strategic objectives, providing improvements in the relationship with the consumer in the long term.

Keywords: Service quality assessment; Quality indicators; SMEs.

1. Introdução.

Pequenas e médias empresas (PMEs) surgem como mecanismos de apoio para o crescimento de organizações de grande porte (CHONG et al., 2019; KATUA, 2014; NAIR; CHELLASAMY; SINGH, 2019) e, eventualmente, fazem parte de toda a rede da cadeia de valor (ZHOU; LI, 2020), além de serem propulsoras de desenvolvimento econômico (JIA; TANG; KAN, 2020; ULLAH, 2020). A sua contribuição influencia na garantia, sustentação e incentivo ao crescimento de economias locais e ao bem-estar da população (SÁNCHEZ-HERNÁNDEZ; GALLARDO-VÁZQUEZ, 2016) a partir da geração de empregos, consequentemente, reduzindo os índices de pobreza à sociedade (HADDAD et al., 2019; MANZOOR et al., 2019).

Em países em desenvolvimento como o Brasil, a importância dessas empresas torna-se crítica uma vez que a inexistência de investimentos neste setor prejudica o desempenho industrial doméstico (GODKE VEIGA; MCCAHERY, 2019), a empregabilidade (MARQUES JÚNIOR et al., 2020) e a produtividade (FOGHANI; MAHADI; OMAR, 2017).

Assim, destaca-se a importância da aplicação de práticas de gerenciamento da qualidade em PMEs (ZHOU; LI, 2020). Além disso, considera-se essencial realizar a mensuração da qualidade dos serviços para o alcance da competitividade sustentável dessas organizações (BASU et al., 2020) pois a ineficiência de fatores como o planejamento estratégico, gestão do negócio, qualificação dos donos e experiência de atuação da empresa no ramo são as principais razões contribuintes à mortalidade de PMEs (SEBRAE, 2016). Embora, as PMEs tenham várias limitações devido à escassez de recursos, é possível

que elas alcancem melhor qualidade por meio da utilização adequada de seus recursos disponíveis (ZHOU; LI, 2020).

A definição da qualidade vem sendo abordada nas últimas décadas como a responsável pelo atendimento das expectativas dos clientes (DEMING, 1986; MEDBERG; GRÖNROOS, 2020; VANDENBRANDE, 2021), observada a partir da experiência do consumidor, gerando confiança à organização (GARVIN, 1984), determinando o grau de satisfação do consumidor (FEIGENBAUM, 1986), reduzindo as perdas da utilização para a sociedade (TAGUCHI, 1986). Apesar disso, este conceito baseou-se principalmente nos produtos, não abrangendo as características intangíveis e singulares pertencentes a cada tipo de serviço (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985), definida pela relação com o consumidor (GRÖNROOS, 2004).

A avaliação da qualidade permite a melhoria contínua na interação e relacionamento com os consumidores (SURYANI; FAUZI; NURHADI, 2020). A gestão da qualidade possui os métodos e as ferramentas para levar a sustentabilidade ao nível das PME, facilitando a ação e conduzindo a resultados tangíveis para a organização (VANDENBRANDE, 2021).

Diversos modelos são encontrados na literatura para a realizar a avaliação da qualidade de serviços dentre eles, destacam-se os instrumentos SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988) e SERVPERF (CRONIN; TAYLOR, 1992). Apesar disso, percebe-se a ausência de atividades de monitoramento da avaliação da qualidade de serviços em PMEs, uma vez que estas empresas apresentam limitações devido à escassez de recursos ou até mesmo a utilização inadequada destes, logo é fundamental que priorizem a práticas de qualidade de serviços (ZHOU; LI, 2020). Portanto, o objetivo deste trabalho é propor indicadores de melhorias em uma PME por meio da elaboração de indicadores da qualidade a partir de um modelo de avaliação estratégica estabelecido por Paladini e Bridi (2013).

Dito isto, deseja-se que esta pesquisa contribua para a expansão dos conhecimentos na literatura referente à aplicação da avaliação da qualidade de serviços em PMEs, uma vez que foi percebida a carência de estudos que abordam os indicadores da qualidade. Ainda, almeja-se a promoção de melhorias práticas às PMEs, atingindo às expectativas dos consumidores e estimulando a disseminação do conhecimento entre os colaboradores da organização. Além disso, deseja-se analisar a qualidade sob a óptica do objeto de estudo (prestadora de serviços de reforma de pneus). A partir desta seção introdutória, o presente artigo está segmentado nas seguintes seções. A seção 2 apresenta os procedimentos metodológicos. A seção 3 caracteriza-se pela revisão de literatura. A seção 4 apresenta os resultados e discussões o estudo de caso. Por fim, a seção 5 realiza as considerações finais do trabalho, indicando as conclusões, limitações, contribuições e oportunidades para trabalhos futuros.

2. Metodologia.

De maneira geral, a metodologia deste trabalho será realizada a partir de duas etapas: apresentação da revisão de literatura e desenvolvimento do estudo de caso. O trabalho desenvolvido seguiu um roteiro de cinco fases, conforme apresentado na Figura 1 que exibe o esquema representativo do desenho da pesquisa.

Figura 1 – Passos da Investigação da Pesquisa

2.1. Etapa 1: Revisão de literatura.

A primeira etapa desta pesquisa é responsável por definir os principais conceitos da temática central abordada neste trabalho. Esta etapa consiste em (i) elaborar uma revisão sistemática da literatura (RSL) para identificar publicações referentes à avaliação da qualidade de serviços em PMEs e (ii) apresentar o modelo de Paladini e Bridi (2013), utilizado para a proposição de melhorias em uma PME.

Define-se uma RSL como um método sistemático, explícito e reproduzível para identificar lacunas de pesquisas dentre publicações de um determinado tópico (FINK, 2019). A RSL é caracterizada por uma abordagem que promove a elaboração de novos conhecimentos de campos e subcampos de pesquisas pouco explorados (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003) a partir da eficiência permitida pelo rigor de investigação (QUEIROZ; TELLES; BONILLA, 2019). Neste trabalho, os resultados da RSL indicaram a necessidade de aplicação das ferramentas de controle de qualidade em PMEs, caracterizado como o problema de pesquisa deste trabalho.

Particularmente, a estrutura desta seção baseou-se em Moher et al. (2009) por introduzir o método PRISMA como uma nova ferramenta para condução de revisões sistemáticas e Uhlmann e Frazzon (2018) e Pacheco et al. (2019) por utilizarem a ferramenta em dois ambientes de pesquisas diferentes, além de demonstrarem coesão na execução das etapas.

As palavras de buscas foram determinadas de modo a garantir maior aderência aos resultados no acesso às bases de dados. Assim, as palavras-chaves foram compostas pela adoção da *query* “SERVICE QUALITY” AND “SME*” AND (“ASSESS*” OR “EVALUAT*”) a fim de identificar trabalhos que realizaram implementações, aplicações ou desenvolvimento de modelos da avaliação da qualidade em PMEs. O método de busca foi aplicado em setembro de 2020 nas bases de dados *Scopus* (Elsevier) e *Web of Science* pois ambas apresentam bases de pesquisas qualificadas, interdisciplinares e com revisão de pares. Por fim, foram utilizados os *softwares Mendeley* para gerenciar as referências dos documentos durante a elaboração do portfólio final e o *Microsoft Excel* para analisar, classificar e quantificar os resultados, permitindo a confecção de ilustrações.

Os critérios de exclusões (CE) para a formação do portfólio final desta RSL foram segmentados nas etapas de triagem e elegibilidade do método PRISMA. CE1, CE2, CE3 e CE4 foram utilizados na etapa de triagem a partir da leitura do título, resumo e palavras-chaves das pesquisas. CE5 e CE6 foram utilizados na etapa de elegibilidade na leitura completa dos artigos de modo a assegurar afinidade ao

escopo de pesquisa (Tabela 1). Artigos que apenas citam e demonstram a qualidade de serviço como resultado do trabalho ou que abordam a temática de maneira secundária e superficial foram desconsiderados. A Figura 2 exemplifica as etapas metodológicas utilizadas.

Tabela 1 – Critérios de exclusão do método PRISMA

CE	Critério	Scopus (Elsevier)	Web of Science	Total
CE1	Artigos de conferências, resumos expandidos, revisões de literatura, materiais editoriais e capítulos de livros	16	9	25
CE2	Idiomas diferentes da linguagem inglesa	1	0	1
CE3	Artigos indisponíveis para acesso completo	6	2	8
CE4	Artigos duplicados nas bases de dados	-	-	9
CE5	Ausência de avaliação da qualidade de serviço e identificação de PMEs	7	7	14
CE6	Não aderente ao escopo da pesquisa e artigo conceitual	2	2	4

Figura 2 – Método PRISMA que relata as diferentes fases da revisão

Fonte: Adaptado de Moher et al. (2009).

Como informado, a proposição das melhorias nos serviços será desenvolvida a partir da elaboração dos indicadores da qualidade por meio da aplicação dos modelos de Paladini e Bridi (2013). Dentre os modelos existentes para avaliar a qualidade dos serviços, este modelo distingue-se pela elaboração de indicadores de controle em ambientes *on*, *off*, e *in line*.

2.2. Etapa 2: Estudo de caso.

A segunda da etapa da pesquisa é caracterizada por apresentar o estudo de caso. Os estudos de caso auxiliam a reduzir a lacuna na aplicabilidade prática da pesquisa acadêmica (SWAMIDASS, 1991) ao reunir informações detalhadas do contexto e permitir entendimento dos processos por meio da sistematização e análise dos fatos (YIN, 2017). Especificamente, esta etapa será definida pela descrição da situação atual da organização e proposições de melhorias.

O estudo de caso será desenvolvido em uma PME do setor de reforma de pneus. Para preservar as informações da empresa, adotou-se o nome fictício *XCompany*. Ressalta-se a veracidade dos demais dados sobre o empreendimento. A obtenção das informações ocorreu por meio de entrevistas não estruturadas junto ao proprietário da empresa e seus colaboradores além de duas visitas presenciais durante setembro de 2019. A equipe de trabalho foi representada pelo diretor/proprietário, gerentes de vendas, produção, financeiro e quatro operários da linha de produção. Ressalta-se que este tipo de entrevista não possui um roteiro pré-determinado e tem como contribuição fornecer uma maior liberdade para o entrevistado durante a conversa (CAUCHICK-MIGUEL et al., 2018).

Determinou-se duas ferramentas para auxiliar o desenvolvimento do estudo de caso: (i) SWOT para identificar da situação atual da empresa por meio da análise das forças (s), fraquezas (w), oportunidades (o) e ameaças (t) (HUMPHREY, 2005) a partir de critérios de avaliação interna e externa (GÜREL; TAT, 2017) para planejamentos de gestão (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2020; PAES et al., 2019; VLADOS, 2019) e (ii) matriz GUT a fim de auxiliar o processo de tomada de decisão das melhorias por meio da seleção dos parâmetros gravidade, urgência e tendência, indicando o *ranking* de prioridade de acordo com seu impacto organizacional (KEPNER; TREGOE, 1981). Ambas as ferramentas foram escolhidas devido a simplicidade e eficácia na implementação e visualização na descrição do problema (SILVA; MEDEIROS; VIEIRA, 2017). Salienta-se que as ferramentas foram preenchidas pela equipe de trabalho da empresa estudada e validadas pelo proprietário.

Por fim, o impacto das melhorias propostas será discutido em conjunto com a equipe de trabalho responsável pela aplicação das atividades sugeridas nesta pesquisa bem como a viabilidade de aplicabilidade das ações. Além disso, analisou-se a relação dos indicadores propostos com os principais resultados percebidos no desenvolvimento da RSL.

3. Revisão de Literatura.

Nesta seção são abordados os resultados referentes a busca sistemática apresentada na Seção 2.

3.1 Avaliação da qualidade de serviço em PMEs.

Após parâmetros de pesquisas e critérios de exclusões aplicados nas bases de dados, identificou-se a evolução de publicações ao longo dos anos (Figura 3). Percebeu-se a priorização de pesquisas desenvolvidas no continente asiático (65% - Índia, Tailândia e Malásia) e europeu (18% - Eslovênia). O destaque para o continente asiático deve-se ao fato de que esses estabelecimentos impulsionam a economia por apresentarem mais de 95% de todas as organizações (GANDHI; SACHDEVA; GUPTA, 2018a; GHANI; YASIN; ALI, 2019; SARAPAIVANICH; PATTERSON, 2015).

Figura 3 – Publicações ao longo dos anos

O *Journal Management Science Letter* destacou-se com duas publicações dentre os resultados. Notou-se a presença de dois grupos de pesquisadores no portfólio final: *Kukanja* e *Planinc* com duas pesquisas referentes à análise do serviço em restaurantes e *Gandhi*, *Sachdeva* e *Gupta* com três pesquisas que investigam a relação da avaliação do serviço fornecida pelo funcionário de uma empresa. Apesar disso, a elaboração do mapa de interações entre as pesquisas com o auxílio do *NodeXL Software* foi inviável pois apenas uma interação foi identificada. Gandhi et al. (2018b) e Gandhi et al. (2018a)

relacionam-se pois são trabalhos que envolvem a elaboração e aplicação de um modelo de avaliação da qualidade de serviço promovidas pelos funcionários.

Dentre os artigos selecionados no portfólio final, destacou-se a presença dos grupos de tecnologia (AKMAN; DAGDEVIREN, 2018; CHEN; JAW; WU, 2016; KHAYER et al., 2020), negócios digitais (GHOBAKHLOO; HONG; STANDING, 2015; SORKUN, 2019; SURYANI; FAUZI; NURHADI, 2020; VONGSRALUANG; BHATIASEVI, 2017), desempenho dos funcionários (GANDHI; SACHDEVA; GUPTA, 2018b, 2018a; GHANI; YASIN; ALI, 2019) e aplicações em restaurantes (KUKANJA; PLANINC, 2018, 2019). Além disso, percebeu-se a presença de aplicação de pesquisas em outras vertentes, como turismo (CARLSEN, 2011), lealdade dos consumidores (SARAPAIVANICH; PATTERSON, 2015), desenvolvimento de modelo baseado nos constructos da avaliação da qualidade de serviços (OWUSU-FRIMPONG; NWANKWO, 2012), cadeia de suprimentos (NAOUI, 2014) e relacionamento com fornecedores (GANDHI; SACHDEVA; GUPTA, 2019).

De maneira geral, identificou-se que diversas pesquisas utilizaram diferentes ferramentas para a coleta de dados, como: entrevistas (CHEN; JAW; WU, 2016; NAOUI, 2014; OWUSU-FRIMPONG; NWANKWO, 2012), grupos focais com profissionais experientes na área para a validação dos modelos (AKMAN; DAGDEVIREN, 2018; GHOBAKHLOO; HONG; STANDING, 2015) e aplicação de questionários (KHAYER et al., 2020; SARAPAIVANICH; PATTERSON, 2015; SORKUN, 2019).

Dentre os artigos que aplicaram questionários, destaca-se a utilização da adaptação do instrumento SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988). Notou-se a presença do SERVQUAL na elaboração do DINESERV, instrumento utilizado na avaliação em restaurantes (KUKANJA; PLANINC, 2018, 2019) e na construção de um modelo para avaliar a qualidade de serviços promovidas pelos funcionários (ESQ) a partir combinação dos seus itens com a escala FAIRSERV (CARR, 2007) (GANDHI; SACHDEVA; GUPTA, 2018a, 2018b, 2019). Por fim, identificou-se trabalhos que utilizaram os constructos do modelo de sucesso de sistema de informação (DELONE; MCLEAN, 2003, 2004) para auxiliar na avaliação de serviços em plataformas digitais (GHANI; YASIN; ALI, 2019; GHOBAKHLOO; HONG; STANDING, 2015; VONGSRALUANG; BHATIASEVI, 2017).

Verificou-se que as dimensões da qualidade não podem ser generalizadas (KUKANJA; PLANINC, 2018) devido à especificidade de cada tipo de serviço. Apesar disso, dentre as dimensões da qualidade propostas por Parasuraman et al. (1988), percebeu-se a tangibilidade como um dos fatores importantes para a avaliação da qualidade de serviços em PMEs devido aos elementos contidos no espaço físico disponível para atendimento dos clientes em restaurantes (KUKANJA; PLANINC, 2018, 2019).

Notou-se o impacto promovido pela avaliação da qualidade dos serviços com a satisfação dos consumidores (VONGSRALUANG; BHATIASEVI, 2017), justificando a importância para a determinação do aumento do desempenho financeiro das organizações (KUKANJA; PLANINC, 2019). Além disso, investigar e aprimorar a qualidade dos serviços auxilia o aperfeiçoamento da relação de lealdade com os fornecedores em uma cadeia de suprimentos uma vez que as atividades estão coordenadas e integradas às iniciativas de melhoria nos serviços (GANDHI; SACHDEVA; GUPTA, 2019).

Apontou-se a relação positiva entre a qualidade de serviço e o desempenho dos funcionários (GHANI; YASIN; ALI, 2019; KUKANJA; PLANINC, 2019) pois a promoção de uma boa qualidade de serviço, neste caso, treinamentos aos colaboradores, reflete no aumento da habilidade dos mesmos em conduzir os serviços (GANDHI; SACHDEVA; GUPTA, 2018a). Por exemplo, possuir atributos como eficiente habilidade de apresentação, comunicação com o cliente e conhecimento do produto são importantes para assegurar confiança aos consumidores (CARLSEN, 2011). Tal efetividade da comunicação é responsável pela formação da percepção geral da qualidade do serviço pelo cliente, proporcionando valor à organização (SARAPAIVANICH; PATTERSON, 2015). Portanto, destaca-se a importância da dimensão empatia aos colaboradores (KUKANJA; PLANINC, 2018, 2019; SARAPAIVANICH; PATTERSON, 2015). Assim, a avaliação da qualidade do serviço promovido pelo funcionário deve ser um processo contínuo para o sucesso de uma organização e esta iniciativa está relacionada às atividades do departamento de recursos humanos (GANDHI; SACHDEVA; GUPTA, 2018b).

Ressalta-se a importância da implementação de ferramentas de tecnologia da informação e comunicação (TIC), como o *cloud computing*, devido aos benefícios proporcionados no desempenho

dos processos e operações desenvolvidas na nuvem nas organizações para os consumidores finais (KHAYER et al., 2020). Por exemplo, a utilização de sistemas de comunicação integrados (ERP) permite aos funcionários obter informações precisas dos processos, auxiliando no desempenho das suas atividades (GHANI; YASIN; ALI, 2019). Apesar disso, nota-se que PMEs ainda evitam a adoção de ferramentas TIC (CHEN; JAW; WU, 2016; KHAYER et al., 2020).

Nos negócios digitais, percebeu-se que a qualidade de serviço é importante para a satisfação dos usuários em *e-commerces* (GHOBAKHLOO; HONG; STANDING, 2015). A dimensão responsividade é crucial para avaliar a eficiência dos serviços promovidos nessas organizações devido à agilidade de interação esperada pelos usuários (AKMAN; DAGDEVIREN, 2018).

Identificaram-se outras três dimensões essenciais para a melhorar o desempenho dos serviços de PMEs no contexto da ascensão e popularidade das redes sociais no mercado, por exemplo: o conteúdo deve apresentar boa qualidade de resolução de imagem (clareza), o cliente percebe o valor do conteúdo (atratividade) e periodicidade de postagem dos conteúdos atribuído ao ofertado regularmente pela empresa (relevância) (SURYANI; FAUZI; NURHADI, 2020).

Ainda, identificou-se que o volume de vendas de PMEs está relacionado com a diversidade de ofertas de produtos em seu portfólio. No entanto, salienta-se que este fato pode afetar negativamente a avaliação da qualidade do serviço relacionado ao desempenho operacional, já que cada produto apresenta diferentes formas de manuseio, embalagens e políticas de retorno (SORKUN, 2019).

Por fim, após apresentação dos principais resultados e discussões dos artigos selecionados no portfólio final desta RSL, verificou-se que nenhum trabalho delimitou a elaboração de indicadores da qualidade para gerenciar as melhorias identificadas nos serviços das PMEs. Dessa maneira, esta limitação será abordada nesta pesquisa por meio da aplicação do método de Paladini e Bridi (2013).

3.2 Indicadores da avaliação estratégica da qualidade

Este modelo é baseado na elaboração e classificação de indicadores da qualidade e produtividade. Algumas características são essenciais para estes indicadores, como por exemplo, objetividade, clareza, precisão, viabilidade, representatividade, visualização, ajuste, singularidade, alcance e eficácia (PALADINI, 2004, 2013). São representados por quatro fatores: objetivo (capacidade de determinar o que será avaliado), justificativa (relevância de avaliação), ambiente (identificação do nível estratégico) e padrão (valor referencial para melhoria) (PALADINI, 2014).

Os indicadores podem apresentar três ambientes: *on*, *off* e *in line* (Figura 4). O ambiente *on* está relacionado às características de sobrevivência das empresas com o mercado. O ambiente *off* é caracterizado por ações que fornecem suporte ao processo produtivo. Por fim, o ambiente *in* representa operações básicas de desempenho de produção (PALADINI; BRIDI, 2013; TAGUCHI; CHOWDHURY; WU, 2005).

Por fim, o padrão é representado por um referencial de melhoria para o processo analisado e é diretamente responsável para a determinação de medidas para a mensuração e controle dos indicadores propostos (PALADINI; BRIDI, 2013), foco principal desta pesquisa.

Figura 4 – Indicadores da qualidade em relação ao ambiente

Fonte: Adaptado de Paladini e Bridi (2013).

Recentemente, este modelo foi aplicado na avaliação da qualidade dos serviços de empresas do ramo *coworking* a partir de um estudo de caso (PIZONI; GUIMARÃES; PALADINI, 2019) e em plataformas de *delivery* de alimentos no Brasil, considerada a maior *foodtech* da América Latina (PIZONI; PALADINI, 2021).

4. Estudo de caso.

Esta seção tem como objetivo ilustrar a aplicação da teoria até aqui apresentada, sendo para tanto analisado um caso prático da área de recapagem de pneus.

4.1. Descrição da situação em estudo.

A empresa *XCompany*, classificada como PME (SEBRAE, 2018), iniciou suas atividades em outubro de 2007 em São Luís do Maranhão. Atende principalmente empresas de ônibus e transportadoras da região em serviços de recapagem, serviços de borracharia e rodízio de pneus para veículos pequenos, ônibus e caminhões. A empresa visa se tornar referência em reforma de pneus, aumentando a participação do mercado até 2030. A estrutura organizacional da empresa é formada pelo diretor/proprietário, gerência, vendedor e colaboradores da linha de produção. Esta etapa foi realizada por meio da aplicação e análise da matriz SWOT (Figura 5).

Interna	(a) Devido ao tamanho da empresa, há um maior contato com o cliente, propiciando assim um melhor atendimento. A <i>Xcompany</i> pertence a uma rede credenciada destinada à produção de bandas de rodagem e produtos pneumáticos com processos bem definidos. Promove vantagens especiais para consumidores, tais como a redução no preço dos serviços, busca de pneus dos clientes e a redução do preço dos serviços para fidelizar clientes. Além disso, pneus recapados possuem baixo custo comparados aos pneus novos e diminuem a emissão de resíduos por não ser uma atividade poluidora (ABR, 2020).	(b) Alguns concorrentes apresentam mais experiência devido à longevidade no mercado e possuem maior capacidade produtiva com equipamentos de tecnologia superior. Além disso, a <i>Xcompany</i> tem estrutura física reduzida o que limita o número de pneus recapados por dia (24 unidades/dia), impactando no aumento do faturamento da empresa.
	(c) Aumento de investimentos no Estado do Maranhão, resultando no aumento da frota de veículos (público-alvo) e favorecendo a <i>Xcompany</i> que está localizada em um ponto estratégico (rodovia, BR-135). Os gestores percebem o investimento em tratamento dos resíduos sólidos representa oportunidades de obtenção de certificação.	(d) Além da ampla concorrência na cidade em que está localizada, aproximadamente 20 empresas, a <i>XCompany</i> oferece apenas serviços com produtos de um único fornecedor e não dispõe de um departamento que promova ações de <i>marketing</i> para a atração de novos clientes.

Figura 5 – Análise SWOT na *XCompany*

Legenda: (a) forças, (b) fraquezas, (c) oportunidades e (d) ameaças.

A *XCompany* efetua registros dos pneus recebidos para reforma e/ou conserto para gerenciar informações referentes ao cliente, ao pneu a ser processado e ao serviço a ser realizado. Além disso, a empresa possui um sistema de gestão que permite acompanhar o rastreamento de pneus, inclusão de dados, registro de vendas, controle financeiro e geração de notas fiscais. A política da empresa assegura a garantia por qualidade e segurança em reforma de pneus, atendendo o cumprimento dos requisitos do cliente, comunidade e meio ambiente com pontualidade, presteza e confiabilidade, de forma a minimizar os impactos, além de buscar a melhoria contínua dos seus processos.

Apesar disso, percebeu-se a diminuição do volume transportado das frotas provocadas pela instabilidade no mercado (ABR, 2020), conseqüentemente, reduzindo a quantidade de serviços relacionados à reforma de pneus. Atualmente, a empresa estudada apresenta o índice de defeitos na média de 20 para cada 400 pneus. Desta forma, sugeriu-se a oportunidade de propor e aplicar melhorias na qualidade dos serviços prestados. Assim, a organização observou a necessidade de promover práticas gerenciais para impulsionar seu crescimento e estabelecer a competitividade no mercado em uma região com aproximadamente 20 concorrentes. Buscaram-se soluções que agreguem valor ao negócio e promovam vantagens aos clientes.

4.2. Proposição de melhorias.

Após a realização da análise da condição atual da organização, propuseram-se melhorias (Quadro 1) por meio do desdobramento da estratégia global da empresa. Assim, priorizou-se as melhorias a partir da aplicação da matriz GUT (Tabela 2).

Quadro 1 – Melhorias propostas

Item	Melhorias
1	Realizar monitoramento das reclamações dos clientes.
2	Gerenciar a quantidade de atendimentos no aplicativo.
3	Monitorar o pós-venda.
4	Impulsionar a gestão das vendas.

5	Aprimorar o controle das falhas dos processos.
6	Avaliar a produtividade da venda de serviços dos funcionários.
7	Realizar treinamentos aos colaboradores ao uso de novas tecnologias e <i>software</i> .
8	Atualização de <i>software</i> de rastreamento dos pneus.
9	Implementação de programa de sugestão de melhorias.

Tabela 2 - Matriz de GUT na XCompany

Melhorias	Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)	Pontuação	Prioridade
1	5	5	5	125	1
2	4	5	4	80	2
3	4	4	3	48	4
4	5	5	3	75	3
5	4	4	3	48	4
6	3	4	4	48	4
7	4	3	2	24	6
8	4	3	3	36	5
9	3	3	2	18	7

As ações de maiores escores (125, 80, 75 e 48 pontos - itens 1, 2, 3, 4, 5 e 6) foram priorizadas e, conseqüentemente, propostos indicadores da qualidade (Quadro 2). Tais indicadores auxiliam no controle e gerenciamento das melhorias para o alcance do objetivo da organização, auxiliando o processo de tomada de decisões.

Quadro 2 – Indicadores propostos

Ind.	Objetivo	Justificativa	Nível	Ambiente	Padrão
1	Medir reações dos clientes.	Avaliar reclamações.	Estratégico	<i>On line</i>	Zero
2	Definir quantidade de atendimentos no aplicativo.	Determinar evolução das vendas.	Estratégico	<i>On line</i>	5% acima do mês anterior
3	Definir quantidade de acompanhamento pós-venda.	Melhorar relacionamento com consumidor.	Estratégico	<i>On line</i>	100%
4	Definir quantidade de consumidores atendidos.	Avaliar processo de prestação do serviço.	Operacional	<i>In line</i>	100%
5	Definir níveis de falhas no processo de atendimento.	Avaliar perdas no processo de atendimento	Operacional	<i>In line</i>	Zero
6	Determinar taxa de produtividade por vendedor.	Medir desempenho de vendas por vendedor no período.	Operacional	<i>In line</i>	Vendedor com maior produtividade

Os valores dos padrões para os indicadores 1, 3, 4 e 5 foram definidos por padrões de qualidades aceitáveis pela gerência. O padrão do indicador 2 foi determinado a partir de valores médios relacionados às metas. Por fim, o padrão do indicador 6 foi determinado com base no *benchmarking interno* da organização. Ressalta-se que os valores propostos para cada indicador de melhoria foram analisados e aprovados pela administração da empresa. De acordo com Pizoni e Paladini (2021), padrão é a melhor forma de realizar um procedimento a partir com a realidade do processo.

O primeiro indicador representa a relação direta dos serviços realizados pela organização com a avaliação do consumidor, medido pela quantidade de reclamações por mês. Aqui, fatores como a satisfação e lealdade dos clientes são influenciados pela oferta do serviço, seja pelo cuidado e atenção da organização no ato do atendimento ao usuário ou pela própria realização das atividades que envolvem o serviço. Idealmente, espera-se que este indicador seja nulo, indicando consistência na prestação dos serviços da empresa. Para isso, recomenda-se a elaboração de um procedimento operacional padrão (POP) que apresente os processos dos principais serviços ofertados pela empresa de forma auxiliar a capacitação dos funcionários no tratamento com os clientes. Este procedimento contém informações referentes aos fluxogramas de processo de atendimento dos serviços fornecidos além de sugerir etapas de investigação para analisar as origens das possíveis queixas dos consumidores e criar mecanismos de tratamento destas.

O segundo indicador está indiretamente relacionado à quantidade de vendas realizadas em um período pois será analisado a partir do número de atendimentos desenvolvidos por cada vendedor no aplicativo *WhatsApp Web* comercial, principal meio de comunicação e interação com clientes utilizado pela empresa. Assim, a quantidade de atendimentos destinados às ofertas dos serviços será traduzida à própria venda dos serviços da empresa. A partir da análise com o diretor e gerente de vendas, estima-se que seja aceitável a realização de atendimentos referentes à 5% acima do mês anterior. Algumas ações são necessárias, por exemplo, o aumento da oferta de promoções dos serviços, ampliação dos meios de divulgação dos serviços em redes sociais, investimento em treinamento da equipe de vendas, etc.

Em sequência ao processo de melhoria proposta pelo indicador anterior, sugere-se a melhora no acompanhamento destinado aos serviços pós-venda da empresa. Portanto, o indicador 3 destina-se a medir a quantidade de atendimentos pós-venda realizados por mês. Deseja-se que todos os contatos requeridos pelo consumidor sejam 100% atendidos uma vez que este indicador influencia a promoção da confiabilidade percebida pelo usuário, consequentemente, garantindo a lealdade aos serviços ofertados, assim como percebido no indicador 1.

Apesar de apresentar objetivo similar aos indicadores 2 e 3, o indicador 4 está relacionado apenas à avaliação do processo operacional da prestação de serviços de vendas da empresa, excluindo as características estratégicas de atuação. Portanto, este indicador destina-se a medir a quantidade total de consumidores atendidos em um mês nos diferentes meios de comunicação com o usuário: presencialmente, via telefone e/ou aplicativo *WhatsApp Web*. Assim como o indicador anterior, sugere-se que 100% dos consumidores sejam atendidos. Para a realidade da empresa, de acordo com o responsável, recomendou-se que o indicador 4 seja representado por 15% acima da quantidade total atendido do mês anterior.

O indicador 5 representa a quantidade de falhas reportadas pelo consumidor referente apenas ao atendimento dos serviços. Para este indicador, consideram-se falhas qualquer não-conformidade identificada pelo cliente, como por exemplo: agendamento ineficaz, previsão de entrega do produto equivocadas, qualidade de entrega do produto baixa, etc. Este item será mensurado a partir do número de falhas por mês. Como sugerido para o indicador 1, espera-se que falhas não sejam reportadas pelos consumidores e para isto, além da elaboração de um POP destinado ao processo de reforma dos pneus, recomenda-se a criação de um POP voltado ao tratamento das não-conformidades observadas à essa atividade. Ressalta-se que a gravidade dos problemas relacionadas às falhas obtidas neste indicador impactam a reação do cliente com a organização, consequentemente, influenciando os resultados do indicador 1.

Por fim, a última proposta de indicador será representada pela identificação da produtividade de cada vendedor. Logo, o item será mensurado a partir do número de vendas por vendedor por mês. Salienta-se que a determinação da produtividade do vendedor, neste caso relacionada ao aumento de vendas, está direcionada principalmente às características de habilidade de comunicação com o consumidor a respeito dos serviços ofertados pela organização. Assim como a maioria dos estabelecimentos que oferecem serviços aos clientes, sugere-se que a empresa adote um sistema de bonificação baseado na quantidade de vendas realizadas por vendedor de forma a estimular o desempenho do funcionário, proporcionando a melhora na performance econômica da empresa.

Para a viabilização dos indicadores, recomenda-se torná-las disponíveis para todos os colaboradores em um lugar de fácil acesso, como, por exemplo, mediante a utilização da gestão visual pois este formato contempla a apresentação de gráficos de desempenho dos indicadores e agendamento/execução de reuniões semanais, estimulando o engajamento dos funcionários (SOLAIMANI; SEDIGHI, 2020). Contudo, salienta-se que o apenas a definição do indicador não garante a melhoria da qualidade do serviço. Dessa forma, embora todos sejam responsáveis pela qualidade fornecida, a empresa precisa estabelecer responsáveis para a coleta e consolidação dos resultados (NAOUI, 2014).

5. Discussão dos resultados.

Atividades de melhoria da qualidade requerem a criação de novos conhecimentos para a organização (DEMING, 2018; SHAN; ZHAO; HUA, 2013). Assim, o desenvolvimento da avaliação da qualidade por meio de mecanismos mensuráveis é crucial, como, por exemplo, a determinação de indicadores medidos a partir do estabelecimento dos valores dos padrões (CARVALHO; PALADINI,

2012). Neste sentido, justifica-se a aplicação dos indicadores propostos nesta pesquisa devido a necessidade de promover melhorias no desenvolvimento da gestão da qualidade, visando o alcance de resultados a partir do controle dos indicadores referentes às recomendações propostas nos serviços da *XCompany*.

A proposição de melhorias por meio de indicadores de controle da qualidade (Quadro 2) auxilia a tomada de decisões ao possibilitar aumento da confiabilidade das informações para identificar e corrigir as falhas observadas. Além disso, após apresentação das sugestões de melhorias, o representante da empresa percebeu a importância de melhorar e controlar a qualidade em seus serviços uma vez que o atendimento dessas características permite o estabelecimento de relações comerciais com os consumidores à longo prazo, observada principalmente nos indicadores 1 e 3, como confirma Owusu-Frimpong e Nwankwo (2012).

De uma maneira geral, as propostas de melhorias sugeridas (Quadro 2) são responsáveis pela satisfação do consumidor. Especificamente, confirma-se que as dimensões da qualidade de serviços como tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988) são necessárias à promoção da qualidade dos serviços em PMEs, como percebido anteriormente, pois apresentam atributos centrados ao consumidor.

Nesta pesquisa, a dimensão confiabilidade está presente principalmente nos indicadores 1, 3 e 5 pois estão relacionadas ao desempenho proporcionado pelo atendimento ao consumidor e nos próprios requisitos esperados nas atividades de reforma de pneus. A responsividade é observada na disposição para atender/resolver os problemas apontados pelos consumidores, como observado no tratamento pós-venda e atendimento via *WhatsApp Web* presentes nos indicadores 3 e 2. Apesar de pouco explorada nos indicadores propostos neste trabalho, a dimensão tangibilidade relaciona-se com a dimensão segurança presente no indicador 5, uma vez que a presença de competências de comunicação eficiente sobre os serviços da empresa acompanhada de boa apresentação do vendedor aumenta as oportunidades de venda. Por fim, a empatia é percebida na habilidade do funcionário da empresa promover atendimento individual ao consumidor, características desenvolvidas nos indicadores 1, 2, 3 e 6, para evitar o aumento do número de reclamações, no atendimento personalizado via *WhatsApp Web*, a partir da relação de contato pós-venda e na habilidade de adquirir novos clientes, respectivamente, como percebida em Ghani et al. (2019) e Kukanja e Planinc (2019).

Salienta-se que ainda não há unanimidade na literatura a respeito do método ideal para avaliação da qualidade em serviços devido às características singulares apresentadas por essas atividades (MEDBERG; GRÖNROOS, 2020). Apesar disso, percebeu-se que o principal método para a coleta de dados para a avaliação da qualidade de serviços está relacionada a aplicação de questionários (CHEN; JAW; WU, 2016; NAOUI, 2014; OWUSU-FRIMPONG; NWANKWO, 2012), principalmente oriundos da adaptação do instrumento SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

O método utilizado para avaliar a qualidade dos serviços nesta pesquisa baseou-se em reuniões com o proprietário, compreensão do problema da situação atual a partir da observação dos processos e identificação das melhorias a partir de duas ferramentas estratégicas **preenchidas** pela equipe de trabalho. Contudo, estima-se que a realização da avaliação da qualidade dos serviços da *XCompany* foi atendida a partir da proposição e definição dos indicadores da qualidade. No entanto, ressalta-se que tais proposições necessitam da validação dos consumidores da empresa, visto que esta etapa é essencial no desenvolvimento da avaliação da qualidade em serviços (TEEHAN; TUCKER, 2010). Posteriormente, o instrumento SERVQUAL pode ser aplicado na empresa, uma vez que verificou-se a extensa adesão no desenvolvimento das pesquisas do portfólio bibliográfico apresentado na Seção 3 deste trabalho.

A partir da adaptação dos métodos de Paladini e Bridi (2013) para a avaliação da qualidade dos serviços nesta pesquisa, percebeu-se que as melhorias identificadas no ambiente *off line* não foram investigados após a utilização da matriz GUT. Dessa forma, compreende-se que para a atual situação da empresa, atividades relacionadas diretamente ao processo produtivo e análise da relação entre o mercado externo e o consumidor são consideradas prioridades.

6. Conclusões.

Apesar da importância de PMEs para o desenvolvimento econômico de países, especialmente nações em desenvolvimento, percebeu-se a ausência de atividades de monitoramento e controle da qualidade dos serviços nessas organizações. Portanto, esta pesquisa apresentou o objetivo de propor

melhorias por meio da elaboração de indicadores da qualidade em uma PME do setor de serviços a partir de um modelo de avaliação estratégica da qualidade de serviços estabelecido por Paladini e Bridi (2013).

A partir da realização da RSL, identificou-se o instrumento SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988) como suporte para a elaboração de questionários baseados na realidade e ambiente que a PME atua. Logo, percebeu-se a relação das dimensões da qualidade com os estudos, como por exemplo, tamanho dos estabelecimentos (tangibilidade), desempenho dos funcionários (empatia) e prontidão no atendimento ao cliente (responsividade).

Na aplicação do estudo de caso, assim como observado na RSL, identificou-se a relação das dimensões da qualidade com os resultados da elaboração dos indicadores de controle. Assim, compreende-se que a preocupação dos gestores em atender estes requisitos permitem a manutenção da competitividade dessas organizações, uma vez que o controle dessas atividades permite o aumento da satisfação do consumidor e, portanto, elevam as oportunidades de relacionamento à longo prazo.

A principal contribuição acadêmica identificada nesta pesquisa está relacionada ao desenvolvimento de uma RSL para verificar e definir os métodos de avaliação da qualidade de serviços em PMEs, até então não investigadas. A contribuição prática é percebida pela elaboração dos indicadores que permite auxiliar ao diretor e gerentes o monitoramento da qualidade dos serviços, consequentemente, controlando o alcance das metas. Além disso, por ser um estudo desenvolvido em uma PME, percebe-se a rápida disseminação do conhecimento entre os colaboradores da empresa.

Apesar das contribuições apresentadas, este trabalho possui limitações. O estudo de caso foi realizado apenas em uma única empresa e utilizou apenas duas ferramentas estratégicas (SWOT e matriz GUT) para analisar os problemas e, posteriormente, propor melhorias. Além disso, os indicadores não foram aplicados, logo, não houve monitoramento deles. Sendo assim, há uma necessidade de evidências empíricas sobre o impacto do desempenho dos indicadores no contexto da qualidade de serviço em PMEs.

A partir disso, faz-se recomendações para pesquisas futuras. Dentre elas: (i) aplicação e monitoramento dos indicadores propostos; (ii) determinação dos indicadores *off line* desconSIDERADOS pelo critério utilizado na Matriz GUT para a continuação da promoção do controle da qualidade na organização; (iii) elaboração de um questionário baseado no instrumento SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988) para definir a relação entre o esperado e percebido pelo consumidor; e, (iv) aplicação do modelo SERVPERF (CRONIN; TAYLOR, 1992) para comparar os resultados com as dimensões da qualidade esperadas nos indicadores elaborados neste trabalho.

Agradecimentos.

Os autores deste trabalho agradecem ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES pelo suporte recebido para o desenvolvimento desta pesquisa.

Referências.

ABR. Dados do Segmento - Cenário da reforma de pneus no Brasil.

AKMAN, E.; DAGDEVIREN, M. Discovering what makes a sme website good for international trade. **Technological and Economic Development of Economy**, v. 24, n. 3, p. 1063–1079, 2018.

BASU, R. et al. A framework of quality management practices for Indian service SMEs. **Quality Management Journal**, v. 27, n. 1, p. 62–75, 2020.

CARLSEN, J. Assessing service quality at wineries and cellar doors through service mapping. **International Journal of Wine Business Research**, v. 23, n. 3, p. 271–290, 2011.

CARR, C. L. The FAIRSERV Model: Consumer Reactions to Services Based on a

Multidimensional Evaluation of Service Fairness. **Decision Sciences**, v. 38, n. 1, p. 107–130, 2007.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: Teorias e Casos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2012.

CAUCHICK-MIGUEL, P. A. et al. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2018.

CHEN, Y.-Y. K.; JAW, Y.-L.; WU, B.-L. Effect of Digital Transformation on Organisational Performance of SMEs: Evidence from the Taiwanese Textile Industry's Web Portal. **Internet Research**, v. 26, n. 1, p. 186–212, 2016.

CHONG, S. et al. The role of small- and medium-sized enterprises in the Dutch economy: an analysis using an extended supply and use table. **Journal of Economic Structures**, v. 8, n. 1, p. 1–24, 2019.

CRONIN, J. J. J.; TAYLOR, S. A. Measuring service quality: a re-examination and extension. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, p. 55–68, 1992.

DELONE, W. H.; MCLEAN, E. R. The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. **Journal of Management Information Systems**, v. 19, n. 4, p. 9–30, 2003.

DELONE, W. H.; MCLEAN, E. R. Measuring e-commerce success: Applying the DeLone and McLean Information Systems Success Model. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 9, n. 1, p. 31–47, 2004.

DEMING, W. E. **Out of the Crisis**. Boston, MA: MIT Press, 1986.

DEMING, W. E. **The new economics for industry, government, education**. [s.l.] MIT press, 2018.

FEIGENBAUM, A. V. **Total Quality Control, Engineering and Management**. New York: Mc Graw-Hin, 1986.

FINK, A. **Conducting research literature reviews: From the internet to paper**. Fifth edit ed. Los Angeles, CA: Sage publications, Inc, 2019.

FOGHANI, S.; MAHADI, B.; OMAR, R. Promoting clusters and networks for small and medium enterprises to economic development in the globalization era. **SAGE Open**, v. 7, n. 1, 2017.

GANDHI, S. K.; SACHDEVA, A.; GUPTA, A. Impact of service quality and satisfaction on employee loyalty: An empirical investigation in indian SMEs. **Management Science Letters**, v. 8, n. 10, p. 991–1014, 2018a.

GANDHI, S. K.; SACHDEVA, A.; GUPTA, A. Developing a scale to measure employee service quality in Indian SMEs. **Management Science Letters**, v. 8, n. 5, p. 455–474, 2018b.

GANDHI, S. K.; SACHDEVA, A.; GUPTA, A. Supplier service quality in supply chains of indian SMEs: A dual direction dyadic perspective. **Uncertain Supply Chain Management**, v. 7, n. 2, p. 289–310, 2019.

GARVIN, D. A. **What Does “Product Quality” Really Mean?** MIT Sloan Management

Review, 1984.

GHANI, E. K.; YASIN, S. A. M.; ALI, M. M. Examining enterprise resource planning post implementation and employees' performance in small and medium enterprises using delone and mclean's information system success model. **International Journal of Financial Research**, v. 10, n. 3, p. 153–169, 2019.

GHOBAKHLOO, M.; HONG, T. S.; STANDING, C. B2B E-commerce success among small and medium-sized enterprises: A business network perspective. **Journal of Organizational and End User Computing**, v. 27, n. 1, p. 1–32, 2015.

GODKE VEIGA, M.; MCCAHERY, J. A. The Financing of Small and Medium-Sized Enterprises: An Analysis of the Financing Gap in Brazil. **European Business Organization Law Review**, v. 20, n. 4, p. 633–664, 2019.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GÜREL, E.; TAT, M. SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW. **Journal of International Social Research**, v. 10, n. 51, p. 994–1006, 30 ago. 2017.

HADDAD, M. I. et al. Strategies for implementing innovation in small and medium-sized enterprises. **World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, v. 16, n. 1, p. 12–29, 2019.

HUMPHREY, A. **SWOT analysis for management consulting**. 1. ed. [s.l.] SRI alumni Newsletter, 2005.

JIA, C.; TANG, X.; KAN, Z. Does the Nation Innovation System in China Support the Sustainability of Small and Medium Enterprises (SMEs) Innovation? **Sustainability**, v. 12, n. 6, p. 2562, 2020.

KATUA, N. T. The Role of SMEs in Employment Creation and Economic Growth in Selected Countries. **International Journal of Education and Research**, v. 2, n. 12, p. 461–472, 2014.

KEPNER, C. H.; TREGOE, B. B. **The new rational manager**. 37. ed. Princeton, NJ: Princeton research press, 1981.

KHAYER, A. et al. Cloud computing adoption and its impact on SMEs' performance for cloud supported operations: A dual-stage analytical approach. **Technology in Society**, v. 60, n. December 2019, 2020.

KUKANJA, M.; PLANINC, T. Influence of managers' perceptions of quality on restaurant operational profitability: Evidence from Slovenian SMEs. **Tourism: An International Interdisciplinary Journal**, v. 66, n. 2, p. 115–129, 2018.

KUKANJA, M.; PLANINC, T. Cost-effective service excellence: Exploring the relationships among restaurants' operational efficiency, size and service quality. **South East European Journal of Economics and Business**, v. 14, n. 2, p. 67–81, 2019.

MANZOOR, F. et al. Role of SME in poverty alleviation in SAARC Region via Panel data analysis. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 22, p. 1–14, 2019.

MARQUES JÚNIOR, E. et al. Use of knowledge management systems: analysis of the

strategies of Brazilian small and medium enterprises. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 2, p. 369–394, 2020.

MEDBERG, G.; GRÖNROOS, C. Value-in-use and service quality: do customers see a difference? **Journal of Service Theory and Practice**, v. 30, n. 4/5, p. 507–529, 30 jun. 2020.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. B. **Strategy safari. Pearson UK**. [s.l.] Pearson UK, 2020.

MOHER, D. et al. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. **The Bmj - Research Methods and Reporting**, v. 339, n. jul21 1, p. b2535–b2535, 2009a.

MOHER, D. et al. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. **PLoS Medicine**, v. 6, n. 7, p. e1000097, 21 jul. 2009b.

NAIR, J.; CHELLASAMY, A.; SINGH, B. N. B. Readiness factors for information technology adoption in SMEs: testing an exploratory model in an Indian context. **Journal of Asia Business Studies**, v. 13, n. 4, p. 694–718, 2019.

NAOUI, F. Customer service in supply chain management: A case study. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 27, n. 6, p. 786–801, 2014.

OWUSU-FRIMPONG, N.; NWANKWO, S. Service quality orientation: An approach to diffusing mindfulness in SMEs. **International Journal of Quality and Reliability Management**, v. 29, n. 6, p. 681–698, 2012.

PACHECO, D. A. DE J. et al. Overcoming barriers towards Sustainable Product-Service Systems in Small and Medium-Sized enterprises: State of the art and a novel Decision Matrix. **Journal of Cleaner Production**, p. 1–13, 2019.

PAES, L. A. B. et al. Organic solid waste management in a circular economy perspective – A systematic review and SWOT analysis. **Journal of Cleaner Production**, v. 239, p. 118086, dez. 2019.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade no Processo**. São Paulo: Atlas, 2004.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade. Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PALADINI, E. P. **Avaliação Estratégica da Qualidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PALADINI, E. P.; BRIDI, E. **Gestão e Avaliação da Qualidade em Serviços para Organizações Competitivas: estratégias básicas e o cliente misterioso**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41, 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of retailing**, v. 64, n. 1, p. 12–40, 1988.

PIZONI, R.; GUIMARÃES, J. P.; PALADINI, E. P. Método de avaliação da qualidade para ambientes e trabalho compartilhado. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 1, p.

122–135, 2019.

PIZONI, R.; PALADINI, E. P. Economia Compartilhada: indicadores da qualidade aplicada a maior foodtech da América Latina. **Revista FSA**, v. 18, p. 240–262, 2021.

QUEIROZ, M. M.; TELLES, R.; BONILLA, S. H. Blockchain and supply chain management integration: a systematic review of the literature. **Supply Chain Management**, 2019.

SÁNCHEZ-HERNÁNDEZ, M. I.; GALLARDO-VÁZQUEZ, D. Social responsibility as driver of competitiveness in SMEs. **Journal for Global Business Advancement**, v. 9, n. 2, p. 167–178, 2016.

SARAPAIVANICH, N.; PATTERSON, P. G. The role of interpersonal communication in developing small-medium size enterprise (SME) client loyalty toward an audit firm. **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, v. 33, n. 8, p. 882–900, 2015.

SEBRAE. Estudo sobre sobrevivência das empresas no Brasil. p. 1–100, 2016.

SEBRAE. **Quem são os pequenos negócios? Estudos e pesquisas - Perfil dos pequenos negócios.**

SHAN, S.; ZHAO, Q.; HUA, F. Impact of quality management practices on the knowledge creation process: The Chinese aviation firm perspective. **Computers & Industrial Engineering**, v. 64, n. 1, p. 211–223, 2013.

SILVA, A. S.; MEDEIROS, C. F.; VIEIRA, R. K. Cleaner Production and PDCA cycle: Practical application for reducing the Cans Loss Index in a beverage company. **Journal of Cleaner Production**, v. 150, p. 324–338, 2017.

SOLAIMANI, S.; SEDIGHI, M. Toward a holistic view on lean sustainable construction: A literature review. **Journal of Cleaner Production**, v. 248, 2020.

SORKUN, M. F. The impact of product variety on LSQ in e-marketplaces. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 49, n. 7, p. 749–766, 2019.

SURYANI, T.; FAUZI, A. A.; NURHADI, M. SOME-Q: A Model Development and Testing for Assessing the Consumers' Perception of Social Media Quality of Small Medium-Sized Enterprises (SMEs). **Journal of Relationship Marketing**, p. 1–29, 2020.

SWAMIDASS, P. M. Empirical science: new frontier in operations management research. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, p. 793–814, 1991.

TAGUCHI, G. **Introduction to quality engineering: designing quality into products and processes.** Tokyo: Asian Productivity Organization, 1986.

TAGUCHI, G.; CHOWDHURY, S.; WU, Y. **Taguchi's Quality Engineering Handbook.** [s.l.] Wiley, 2005.

TEEHAN, R.; TUCKER, W. A simplified lean method to capture customer voice. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 2, n. 2, p. 175–188, 6 jul. 2010.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207–222, set. 2003.

UHLMANN, I. R.; FRAZZON, E. M. Production rescheduling review: Opportunities for industrial integration and practical applications. **Journal of Manufacturing Systems**, v. 49, p. 186–193, out. 2018.

ULLAH, B. Financial constraints, corruption, and SME growth in transition economies. **Quarterly Review of Economics and Finance**, v. 75, p. 120–132, 2020.

VANDENBRANDE, W. W. Quality for a sustainable future. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 32, n. 5–6, p. 467–475, 3 abr. 2021.

VLADOS, C. On a correlative and evolutionary SWOT analysis. **Journal of Strategy and Management**, v. 12, n. 3, p. 347–363, 2019.

VONGSRALUANG, N.; BHATIASEVI, V. The determinants of social commerce system success for SMEs in Thailand. **Information Development**, v. 33, n. 1, p. 80–96, 2017.

YIN, R. K. **Case study research and applications: design and methods**. Sixth edit ed. [s.l.] Sage publications, 2017.

ZHOU, H.; LI, L. The impact of supply chain practices and quality management on firm performance: Evidence from China's small and medium manufacturing enterprises. **International Journal of Production Economics**, v. 230, n. June, p. 107816, 2020.