



ConBRepro

XII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



ESG nas Engenharias

30 a 02
de dezembro 2022

O Setor de Serviços no Brasil: um estudo sobre a gestão de áreas funcionais sob a ótica do Índice de Performance em Gestão (IPG)

Matheus dos Reis Fraga

Discente do curso de Administração– Strong Business School

Leonardo Marques Silva

Discente do curso de Administração - Strong Business School

Flavia A. do Valle Escorcio

Discente do curso de Administração - Strong Business School

Luciano Schmitz Simões

Docente do curso de Administração- Strong Business School

Renato Marcio dos Santos

Docente do curso de Administração - Strong Business School

Resumo: Responsável por grande parte da geração de riquezas e empregos, o setor terciário é frequentemente descrito como o mais relevante em termos econômicos, uma vez que engloba as atividades de serviços e comércio de produtos. Na tentativa de identificar as áreas funcionais mais impactadas por desafios dentro de negócios inseridos neste setor, tal investigação compreendeu a aplicação da ferramenta designada Índice de Performance em Gestão (IPG) que viabilizou, por sua vez, a análise comparativa entre empresas dos demais setores da economia a partir da amostra de 524 empreendimentos. Os resultados alcançados apontam para um desempenho aquém da média obtida pelo total de empresas observadas nas áreas de Controladoria e Operacional, respectivamente, evidenciando a imprescindibilidade do uso sustentável das tecnologias, indicadores de desempenho e de ferramentas fundamentais para a gestão eficiente de recursos, ganho de performance e manutenção dos empregos do setor.

Palavras-chave: gestão, IPG, serviços, tecnologia.

The Service Sector in Brazil: a study on the management of functional areas from the perspective of the Management Performance Index (IPG)

Abstract: Responsible for much of the generation of wealth and jobs, the tertiary sector is often described as the most relevant in economic terms, as it encompasses service activities and trade in products. In an attempt to identify the functional areas most impacted by challenges within businesses within this sector, this investigation comprised the application of the tool called Management Performance Index (IPG) which, in turn, enabled the comparative analysis between companies from other sectors of the economy based on a sample of 524 enterprises. The results achieved point to a performance below the average obtained by the total number of companies observed in the Controllershship and Operational areas, respectively, evidencing the indispensability of the sustainable use of technologies, performance indicators and fundamental tools for the efficient management of resources, gain of performance and maintenance of jobs in the sector.

Keywords: management, IPG, services, technology.

1. Introdução

O setor de serviços é muitas vezes descrito como o mais relevante para a Economia do Brasil atualmente. Essa alegação pode ser fundamentada pela riqueza gerada no primeiro trimestre de 2022, representando 53,34% do PIB nacional, além de abranger 45,07% de todos os empregos no mesmo período (IBGE, 2022). Tamanha dimensão, no entanto, não significa que o setor se encontra seguro diante das constantes transformações contemporâneas.

O processo de globalização, iniciado na década de 1980, provocou mudanças socioeconômicas drásticas por todo o Brasil. A desindustrialização desencadeada no período foi um fator de extrema importância para o crescimento do setor de serviços no país, levando multidões de trabalhadores migrarem da indústria para o setor terciário (ROCHA; TATSCH; CÁRIO, 2019). Este tipo de trabalho, por sua vez, também veio a ser impactado.

As mudanças tecnológicas que vieram podem ser encaradas de diferentes maneiras. Santos (2019), por exemplo, defende que o uso de tecnologias é extremamente positivo para o setor de serviços, melhorando resultados que vão da eficiência dos processos até o relacionamento com os clientes. Por outro lado, Barbosa, Lima e Gatto (2021) argumentam que o emprego dessas tecnologias só deve ser feito de maneira socialmente responsável, a fim de não estimular o desemprego advindo de processos como a automação.

Tratando-se de um setor heterogêneo, cuja produção é tipicamente intangível, o setor de serviços pode se tornar um tópico de estudo desafiador, principalmente ao se considerar os impactos da tecnologia em sua gestão. Portanto, realiza-se o questionamento: levando em conta as áreas funcionais das empresas, onde se encontram os maiores desafios dos gestores no setor de serviços? Para buscar responder essa pergunta, foi aplicada a ferramenta denominada Índice de Performance em Gestão (IPG), da Strong Business School (CIM, 2022), que proporcionou coletar os resultados de uma amostra de empreendedores de todos os grandes setores da economia. Dessa forma, foi possível realizar uma análise comparativa entre os ditos setores em quesitos que abrangem da área financeira até a inovação nas empresas.

O presente trabalho apresenta, dessa maneira, uma análise crítica dos dados gerados pela ferramenta, abrangendo todas as áreas funcionais estabelecidas por ela, a fim de responder o questionamento proposto. Para tal, o artigo está dividido em 5 seções, incluindo a presente introdução. A seção 2, a seguir, apresenta os procedimentos metodológicos adotados neste estudo, cujas técnicas de elaboração e aplicação do IPG associadas a elementos de pesquisa, viabilizaram a análise quantitativa dos dados relacionados às áreas funcionais do negócio, previamente delimitadas por intermédio de questionamento proposto. A seção 3, por sua vez, diz respeito às bases teóricas utilizadas no presente trabalho, destacando os principais aspectos do setor de serviços no Brasil. A seção 4, então, apresenta os resultados das análises comparativas entre variáveis referentes aos níveis de gestão no setor de serviços com os de outros negócios inseridos nos demais setores da economia. Finalmente, na seção 5, estão apontadas as conclusões a respeito do tema e do estudo em questão.

2. Metodologia

Foi aplicado um questionário através da plataforma Google Forms, por meio online, contando com 34 perguntas relativas ao IPG, dentre elas, 8 para poder segmentar e

identificar o gestor, 10 para verificar o uso de ferramentas de gestão, e as demais, de natureza subjetiva, a fim de avaliar a sua gestão mediante auto avaliação.

Tal avaliação abrange as quatro áreas base da Administração de Empresas, seguindo o modelo do Balanced Scorecard (KAPLAN e NORTON, 1992), suas áreas correlatas, e perguntas objetivas sobre a utilização de ferramentas de gestão. Desta forma, a análise do IPG pode ser dividida em nove áreas: Recursos Humanos, Liderança, Marketing, Planejamento Estratégico, Operações, Inovação, Finanças, Controladoria e Resiliência.

Calculadas a partir de uma escala Likert, variando de 1 (máxima discordância) a 5 (máxima concordância), cada nota possui a própria fórmula, somando a pontuação de cada questão respectiva à área, diferindo apenas a Resiliência, que possui peso superior, de 125%, e um maior número de questões. O questionário registrou 524 respostas de diferentes empresas entre os dias 26/06/2022 e 30/06/2022. As empresas foram divididas em cinco tipos de porte, de acordo com o seu número de funcionários, com base na metodologia adotado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013)¹, sendo consideradas microempresas as que possuem até 20, pequenas empresas entre 21 e 50, médias empresas entre 51 e 100, grandes empresas entre 101 e 200, e mega empresas as que possuem 200 ou mais funcionários. Ainda, a classificação de atividade econômica das empresas foi realizada entre os seguintes conjuntos: agropecuária, comércio, construção civil, indústria e serviços.

3. Referencial Teórico

3.1 Perfil Econômico do Setor de Serviços no Brasil

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) divide a Economia brasileira em cinco grandes setores, sendo esses: Indústria, Construção Civil, Agropecuária, Comércio e Serviços. O último setor mencionado, objeto do presente estudo, é descrito como o mais relevante economicamente para o país, tendo embasamento nos dados no próprio instituto. Segundo as Contas Trimestrais, o setor de serviços é o responsável pela geração de mais de um trilhão de reais apenas no primeiro trimestre de 2022, contribuindo 2,8 vezes mais que a Indústria², 3,4 vezes mais que o Comércio³, 5,6 vezes mais que a Agropecuária⁴, 21,8 vezes mais que a Construção Civil⁵ no mesmo período (IBGE, 2022).

Além da geração de valores monetários, é importante ressaltar a criação de empresas e de empregos. Conforme os dados extraídos da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS, 2022), pouco mais de 1,5 milhão de empresas estavam enquadradas no setor de serviços até o final do ano de 2020⁶. Essa quantidade de empreendimentos representa 39,70% do total, sendo assim o mais importante setor para a criação de empresas, um pouco a frente do Comércio (37,44%), e expressivamente mais relevante que os demais setores (Indústria com 9,75%; Agropecuária com 8,23%; Construção Civil com 4,88%). Quanto à geração de empregos, destaca-se que, dos mais de 46 milhões de

¹ O SEBRAE classifica as empresas dos setores da Indústria e da Construção Civil com até 19 funcionários como microempresas; de 20 a 99, como pequenas empresas; de 100 a 499, como grandes empresas; de 500 ou mais, como grandes empresas. Complementa-se que se classificam as empresas dos setores do Comércio, Serviços e Agropecuária com até 9 funcionários como microempresas; de 10 a 49, como pequenas empresas; de 50 a 99, como médias empresas; de 100 ou mais, como grandes empresas.

² A Indústria gerou R\$364.047.000.000,00 no 1º Trimestre de 2022.

³ O Comércio gerou R\$298.259.000.000,00 no 1º Trimestre de 2022.

⁴ A Agropecuária gerou R\$183.635.000.000,00 no 1º Trimestre de 2022.

⁵ A Construção Civil gerou R\$46.869.000.000,00 no 1º Trimestre de 2022.

⁶ Ano mais recente disponibilizado pela base de dados no momento da realização deste artigo.

postos de trabalhos existentes no mesmo período, 55,97% estavam relacionados ao setor estudado⁷.

Por fim, é relevante abordar o panorama do empreendedorismo no país. Para tal, recorre-se aos dados mais recentes do Global Entrepreneurship Monitor (GEM) do Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (ONozato *et. al*, 2019). Segundo o estudo, 56,4% dos empreendedores estabelecidos⁸ no Brasil estão envolvidos com a prestação de serviços para consumidores, contando com ainda 5,0% do total prestando serviços para empresas, somando 61,4% de empreendedores atuando com o setor de serviços. Esse cenário se torna ainda mais significativo ao se considerar somente os empreendedores iniciais⁹ no país, uma vez que 68,7% estão envolvidos com serviços para consumidores, e outros 7,6% prestam serviços para empresas. Assim, 76,3% dos novos empreendedores estão inseridos no setor de serviços.

3.2. Evolução Recente do Setor

Todos os números citados anteriormente, da geração de valores monetários à criação de empregos, podem ser complementados com os estudos de Silva *et. al.* (2020). Ao estudarem a correlação entre o crescimento do PIB brasileiro e a evolução do setor de serviços, os autores encontraram o altíssimo valor de 0,9981¹⁰ entre os dois valores para o período de 2000 a 2017, afirmando que “esse resultado indica que um aumento no PIB provoca um aumento no setor de serviços no país”. Assim, a evolução de uma variável está fortemente relacionada à evolução da outra.

Deve-se salientar, no entanto, que essa ligação entre o desenvolvimento do PIB e do setor de serviços, no Brasil e no mundo, não pode ser explicada meramente por mecanismos matemáticos e estatísticos. Para a melhor compreensão dessa correlação, deve-se fazer uma consideração acerca das mudanças sociopolíticas advindas da desindustrialização do país. Esse processo, que teve início na década de 1980, deixou um contingente de trabalhadores industriais desempregados, permitindo que eles fossem absorvidos pelo setor aqui estudado. Rocha, Tatsch e Cário (2019) justificam o ocorrido, ao estudarem o desenvolvimento do setor de serviços, em virtude das “suas características de baixo custo à entrada o transformaram na opção mais viável de emprego para aqueles que adentravam o mercado de trabalho”.

Como resultado das mudanças estruturais no setor, vale destacar a atualização feita na concepção de “trabalho” que ocorreu no setor por consequência do impacto da desindustrialização. Assim, são definidos como:

serviços anteriormente altamente profissionalizados (requerendo principalmente pessoal especializado em relações interpessoais), bem como outros serviços relativamente não-qualificados que envolvem trabalho casual ou em período parcial, transformam-se em serviços com dependência reduzida das qualificações caras e escassas de mão-de-obra, através do uso de sistemas informatizados especializados e inovações relacionadas; observa-se a realocação das operações-

⁷ O Comércio gerou 19,58% dos empregos, enquanto a Indústria gerou 17,02%, a Construção Civil gerou 4,26% e, a Agropecuária, gerou 3,16%.

⁸ Considera-se “empreendedor estabelecido” qualquer administrador de negócios com mais de 3,5 anos de existência de seu estabelecimento, seguindo a metodologia do GEM.

⁹ Considera-se “empreendedor inicial” qualquer administrador de negócios com até 3,5 anos de existência de seu estabelecimento, seguindo a metodologia do GEM.

¹⁰ Quanto mais próximo de 1,0, maior a correlação, o que significa que o comportamento de uma variável se assemelha ao de outra, podendo potencialmente explicar o porquê da mudança de uma variável com base em uma segunda variável. Da mesma forma, quanto mais longe de 1,0 e mais próximo de 0, menos relacionadas são as variáveis.

chave para áreas de baixos custos do trabalho (com a utilização de telecomunicações para manter a coordenação) (KON, 2022, p. 310).

3.3. O Impacto da Tecnologia no Setor

Levando em conta a recente expansão no setor de serviços, e o processo de informatização de seu trabalho, a criação de um mercado competitivo foi uma consequência que pode ser encarada como natural ou até previsível. Manter-se atualizado, portanto, acaba sendo uma obrigação para as empresas do ramo. Por isso, buscar novas tecnologias, das mais simples técnicas às mais complexas máquinas, é essencial em qualquer setor. Entretanto, a percepção sobre os impactos do uso das mesmas varia de acordo com ideias e valores.

Para os que são favoráveis ao uso de tecnologias, argumenta-se que estas podem ser usadas como ferramentas para o aumento de produtividade e eficiência organizacional inclusive no setor de serviços. Ao promover uma melhor gestão de informações, por exemplo, a partir do uso de indicadores de desempenho (SANTOS e DOS SANTOS, 2018) e de softwares especializados (SANTOS, 2019), uma empresa pode ser capaz de mensurar e melhorar seus resultados. Como consequências práticas, organizações podem evitar o desperdício de insumos, controlar melhor seus estoques, capacitar sua força de trabalho com qualidade e, até mesmo, tornar menos desgastante a jornada de trabalho dos funcionários.

O uso de ferramentas tecnológicas em um negócio, portanto, podem soar como sinônimo de desenvolvimento. No entanto, caso usada de maneira socialmente insustentável, a tecnologia pode vir a causar uma perda de bem-estar social, conforme observado nos processos de intensa automação em setores, como, o portuário e a indústria de base. Nesses cenários, o uso de máquinas acaba tomando o emprego dos trabalhadores classificados como “menos qualificados”, o que resulta no aumento do desemprego, na queda da renda média e na ampliação das desigualdades sociais para o país (BARBOSA; LIMA; GATTO; 2021).

3.4. Estudo do Setor Por Meio do Índice de Performance em Gestão

Desenvolvido por alunos da Strong Business School, no Centro de Inteligência de Mercado (CIM), o Índice de Performance em Gestão (IPG) é uma ferramenta voltada para o gestor e tem como objetivo verificar, de forma breve e compreensível, possíveis pontos de melhoria em diferentes áreas de sua organização. (SILVA et. al, 2021, p. 55)

Orientados pelo Prof. Dr. Luciano Schmitz, os discentes elaboraram um questionário com 52 questões, via Google Forms, plataforma online de gerenciamento de pesquisas, inspirado nos Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2011) e influenciado pelo Balanced Scorecard (KAPLAN; NORTON, 1992), mas que logo adquiriu princípios de mensuração, acompanhamento de indicadores-chave e um escopo próprio.

Com isso, o IPG abrange nove áreas funcionais da empresa avaliada, sendo, quatro relacionadas diretamente à matérias da Administração de Empresas: Recursos Humanos, Marketing, Operações e Finanças; outras quatro, com peso diferente, composta por temas mais referentes à gestão: Liderança, Planejamento Estratégico, Inovação e Controladoria; além da Resiliência, tendo como base o trabalho de Sabbag et. al. (2010), mensuração que ganhou destaque, especialmente, durante a pandemia iniciada em 2020, e que se mantém relevante.

Entre as questões que compõem o questionário, há uma seção destinada ao perfil do gestor, onde ele pode ser identificado, o que permite, ao término do preenchimento, que

este receba a avaliação automaticamente em seu e-mail, além de questões a fim de segmentar a empresa segundo seu porte, região e setor de atuação. Esta última, essencial para permitir a comparação do setor de serviços com os demais.

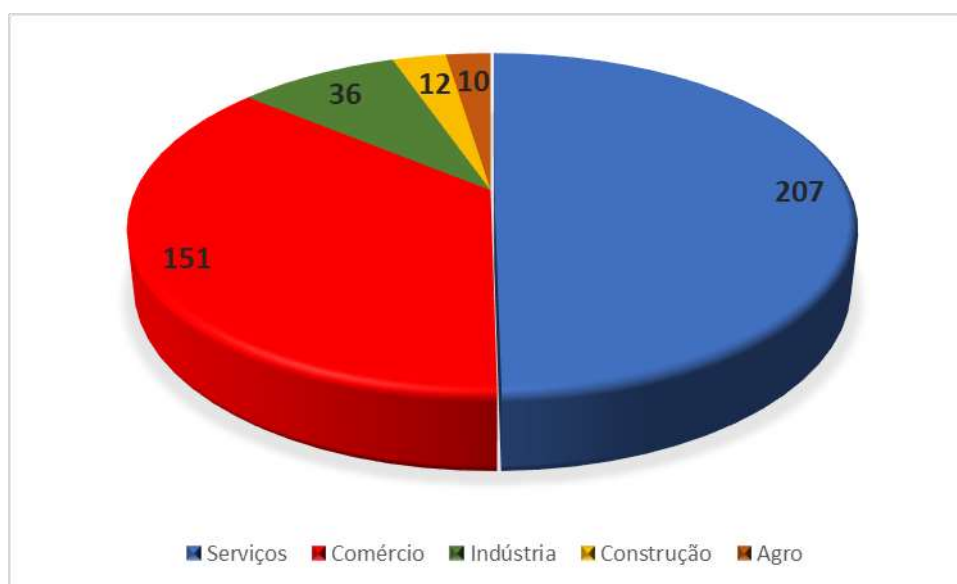
Segundo o IBGE, cerca de 45,7% das pessoas de 14 anos ou mais de idade encontram-se inseridas no setor de serviços, resultado semelhante ao dos respondentes do questionário, 48,3% referentes ao setor, constituindo-se, assim, o maior setor de atuação.

4. Pesquisa de Campo e Resultados

4.1. Perfil da Empresas Analisadas

Para realizar a análise da gestão no setor de serviços, dissociou-se, antes, os respondentes do IPG em grupos de acordo com seus devidos setores de atuação. A Figura 1, demonstrada abaixo, apresenta o conjunto das 524 respostas, obtidas entre os dias 26/06/2022 e 30/06/2022. Do total de respondentes, 416 se enquadram como microempresas (79,73% das respostas). Devido ao setor de serviços apresentar grande participação de novos empreendimentos (ONOZATO *et. al*, 2019), além de possuir um baixo custo de entrada (ROCHA; TATSCH; CÁRIO, 2019), optou-se por utilizar esse universo de 416 respostas para as análises que se seguem.

Figura 1 – Classificação das Microempresas por Setores de Atuação



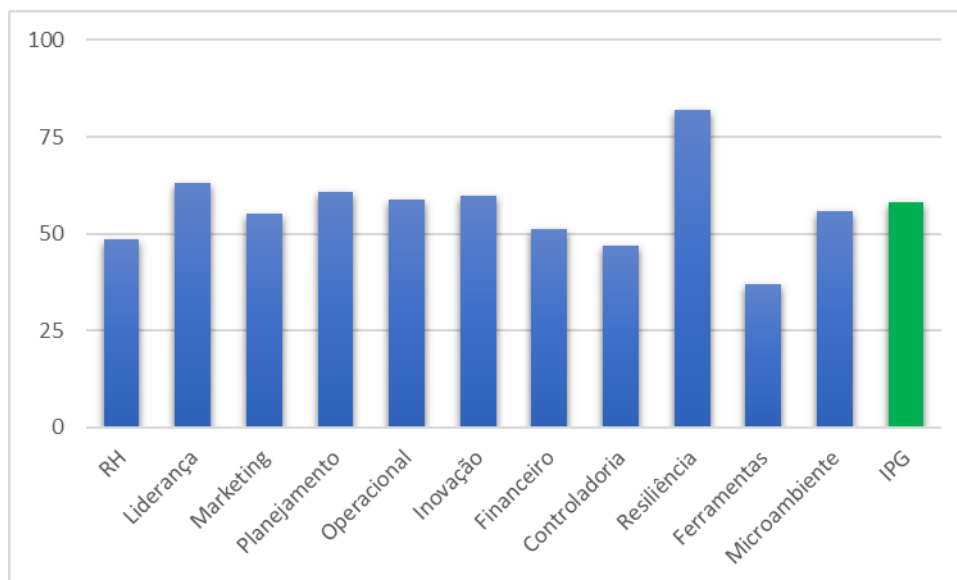
Fonte: IPG (2022)

De acordo com a Figura 1, aproximadamente metade das respostas (207, ou 49,76% do total) são do setor de Serviços, sendo importante destacar também o Comércio, composto por pouco mais de um terço dos respondentes (151, ou 36,30% do total). As respostas remanescentes (58 respostas, ou 13,94% do total) representam a soma de outros três setores: a Indústria, com 36 respostas (8,65% do total), a Construção Civil, com 12 (2,88%), e a Agropecuária, com as 10 finais (2,40%). Sincronicamente, os cinco setores estudados seguem a ordem de relevância para a Economia Brasileira, considerando a quantidade de empreendimentos.

4.2. Panorama da Gestão no Setor De Serviços

Tendo definido o perfil dos empreendimentos que compõem a amostra, as análises podem ser realizadas. Dessa forma, inicia-se esta etapa com os resultados específicos do setor de serviços, conforme apresentado na Figura 2, permitindo uma leitura geral do ambiente interno do setor.

Figura 2 – IPG aplicado ao Setor de Serviços



Fonte: IPG (2022)

Ao se observar os resultados de cada área funcional, de acordo com a Figura 2, fica explícito qual o critério melhor avaliado. A área dedicada à Resiliência do empresário se apresenta em primeiro lugar, com 82 pontos, sendo seguida pela Liderança (63 pontos) e pelo Planejamento (61 pontos). A menor pontuação, por sua vez, foi relativa à área das Ferramentas de gestão, com 37 pontos, seguidas pela Controladoria (47 pontos) e o RH (48 pontos).

Como afirmado por Sabbag *et al.* (2010), a resiliência está fortemente relacionada à capacidade de um indivíduo em manter seu equilíbrio emocional, enfrentar situações estressantes e lidar com cenários de crise. Dessa maneira, pode-se entender que os empreendedores do setor de serviços possuem alta confiança nesse quesito individual. Esse resultado é refletido em duas áreas melhor avaliadas, Liderança e Planejamento, que necessitam do direcionamento direto do gestor, principalmente em casos de microempresas com um único líder.

Se o comando dos dirigentes das empresas é o ponto forte do setor, o controle interno se apresenta como uma fraqueza a ser resolvida. A área com a menor avaliação, a de Ferramentas, contempla questões como a gestão de estoques e o controle de qualidade, que são somadas às questões de Controladoria e RH, que envolvem, respectivamente, o controle orçamentário e a gestão de funcionários. Vale ressaltar que esse conjunto de problemas podem ser enfrentados e, até solucionados, com o auxílio dos indicadores de desempenho e softwares apropriados para cada caso (SANTOS, 2019; SANTOS e DOS SANTOS, 2018).

No entanto, para se compreender a dimensão de cada resultado apresentado – se os resultados positivos são de fato favoráveis, e se os resultados desfavoráveis são tão graves –, é necessário que se realize uma comparação abrangente. Somente comparando os resultados do setor de serviços com os demais setores da Economia é que se pode

entender, da melhor maneira concebida, quais os maiores desafios enfrentados pelos gestores desse setor. Esse é o objetivo da próxima subseção.

4.3. Panorama Comparativo da Gestão entre os Setores da Economia Brasileira

Um dos objetivos centrais do Índice de Performance em Gestão é a possibilidade de realizar comparações entre empresas, auxiliando um gestor a descobrir as forças e fraquezas de sua empresa em relação ao mercado (CIM, 2022). Portanto, a Tabela 1, a seguir, realiza uma abordagem macro dessa ideia, comparando cada setor, como um todo, com os demais. O foco no setor de serviços, no entanto, não é deixado de lado.

Tabela 1 – Comparação do IPG nos Grandes Setores da Economia

Áreas Funcionais	Serviços	Comércio	Indústria	Construção Civil	Agropecuária
RH	48,41	44,44	43,06	45,83	50,00
Liderança	63,24	59,27	60,00	60,83	54,00
Marketing	55,31	55,70	54,72	50,00	42,00
Planejamento	60,68	56,95	61,94	64,17	53,00
Operacional	58,94	60,46	64,17	62,50	55,00
Inovação	59,66	57,22	60,28	60,00	55,00
Financeiro	51,06	51,85	46,94	50,00	54,00
Controladoria	46,96	48,28	50,56	51,67	53,00
Resiliência	81,82	79,55	80,21	80,21	81,25
Ferramentas	37,10	34,57	41,53	29,17	35,00
Microambiente	55,95	54,50	55,81	56,33	52,35
IPG	58,29	56,21	59,18	55,24	56,20

Fonte: IPG (2022)

Buscando uma visão geral sobre os resultados, analisa-se com prioridade a pontuação final do IPG de cada setor. Dessa forma, segundo a Tabela 1, apresentada acima, observa-se resultados aproximados, com a diferença do maior e do menor resultado sendo de apenas 3,94 pontos. Vale acrescentar que o resultado mais expressivo, do setor industrial (59,18 pontos), teve forte influência de sua pontuação no critério Ferramentas que, com 41,53 pontos, ficou 4,43 pontos acima do segundo colocado: o setor de serviços, que se apresenta em uma colocação positiva.

É importante salientar que o fator Ferramentas destacado acima, menor pontuação do setor estudado, foi também o escore mais baixo para todos os outros setores da Economia. Dessa forma, não se pode concluir que essa área é um ponto fraco exclusivo do setor de serviços. De maneira similar, a performance relativa à Resiliência do gestor, não pode ser considerada uma força particular dos serviços, uma vez que este critério representou a pontuação mais alta para todos os cinco setores.

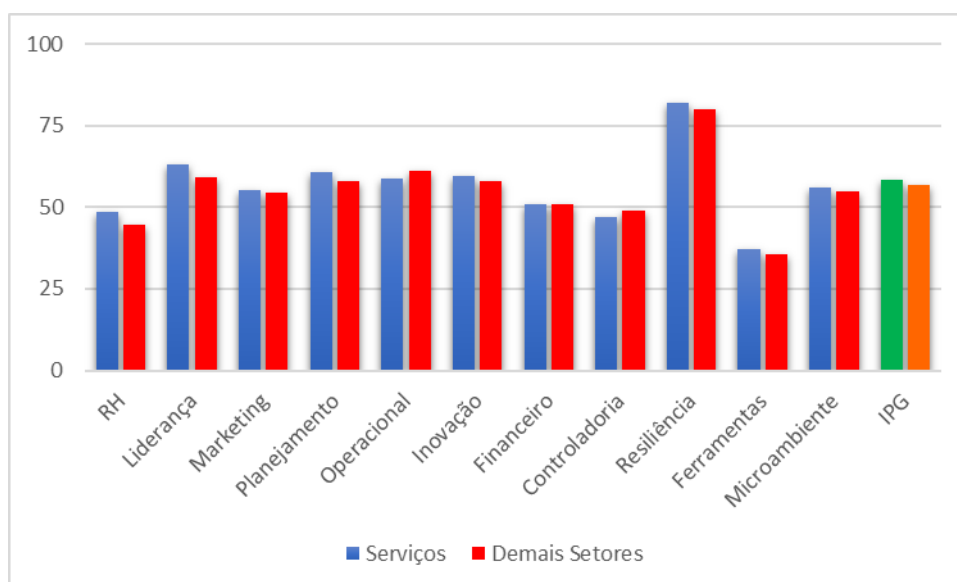
Uma força do setor de serviços que pode ser descrita como uma vantagem, perante os demais setores, é sua Liderança. Atingindo a pontuação de 63,24, o setor obteve uma vantagem de 3,97 pontos sobre o Comércio, de 3,24 sobre a Indústria, de 2,40 sobre a Construção Civil e de 9,24 sobre a Agropecuária. Isso sugere que esse setor antes marcado

pele fator humano (KON, 2022) continua, conforme demonstrado, sendo um ponto forte para o segmento.

Do mesmo modo, uma fraqueza do setor estudado é apresentada, nitidamente, como uma desvantagem nas comparações: a Controladoria. Com pontuação de 46,96, o setor se encontra com um déficit de 1,32 pontos em relação ao Comércio, de 3,60 em relação à Indústria, de 4,71 em relação à Construção Civil e de 6,04 em relação à Agropecuária. Esse cenário aponta para uma situação inusitada, na qual o setor que mais gera cifras para a Economia (IBGE, 2022) é, também, o que mais apresenta problemas para controlar o seu orçamento. O cerne dessa dificuldade pode estar associado com uma possível falta de mensuração e acompanhamento dos indicadores da área (KAPLAN e NORTON, 1992).

Para finalizar essa análise dedicada ao setor de serviços, cabe agora comparar os seus resultados com o agregado dos demais setores econômicos¹¹. Dessa forma, pode-se apontar exatamente quais as suas fraquezas, além da já mencionada Controladoria. A divisão observada na Figura 3, reparte os respondentes de maneira praticamente dogmática: 207 empresas de Serviços (49,76% do total) de um lado, e 209 empresas remanescentes (50,24% do total) do outro, permitindo uma análise equilibrada.

Figura 3 – Comparação IPG do Setor de Serviços com os Demais Setores da Economia



Fonte: IPG, 2022

A leitura final dos dados apresentados na Figura 3 proporciona algumas conclusões. Primeiramente, percebe-se que os resultados obtidos foram muito próximos, com a maior amplitude sendo justamente a do maior destaque do setor de serviços: a Liderança, com uma vantagem de 4,00 pontos sobre a média dos demais setores¹². Deste modo, aproveita-se para apontar o melhor desempenho geral do setor estudado, obtendo resultados superiores em 10 dos 12 resultados possíveis. Como consequência, são destacadas as áreas que obtiveram um desempenho inferior em relação aos demais

¹¹ Esse valor é igual à média de todas as empresas que não compõem o setor de serviços.

¹² O Setor de Serviços atingiu uma pontuação de 63,24 enquanto os Demais Setores atingiram a média de 53,24.

setores econômicos: a Controladoria, com desvantagem de 2,13 pontos e a Operacional, com desvantagem de 2,02 pontos.

A área de Controladoria, anteriormente mencionada, já havia recebido um destaque negativo para o setor de serviços, apresentando resultados abaixo dos demais setores, individualmente. A ela, soma-se agora a área Operacional, que obteve notas inferiores na comparação com três setores econômicos¹³. Como consequência, essas duas áreas podem ser consideradas os maiores desafios para os gestores do setor de serviços, tendo em vista o melhor desempenho dos gestores dos demais setores. Assim, vale ressaltar, mais uma vez, a importância do uso de indicadores de desempenho como descritos por Santos e dos Santos (2018), e de softwares especializados apontados por Santos (2019). Tais ferramentas são fundamentais para o uso eficiente de recursos, em especial para os “mais exatos” – menos ligados a fatores humanos como funcionários e clientes –, permitindo um ganho de performance em áreas como a Controladoria e a Operacional.

5. Conclusões

O presente artigo buscou avaliar a gestão das empresas do setor de serviços, de maneira ampla, a fim de se identificar as áreas funcionais que enfrentam mais desafios dentro do segmento. Identificar os problemas do setor é uma forma de ajudar os empresários do ramo a adaptarem suas estratégias e processos, permitindo a sobrevivência de seus negócios em um ambiente de alta competitividade. Uma vez que o setor é o principal gerador de postos de trabalho (RAIS, 2022) e valor econômico (IBGE, 2022) do país, com sua evolução conectada diretamente ao PIB brasileiro (SILVA, *et al.*, 2020), auxiliar sua manutenção e expansão é um objetivo de interesse nacional.

Para a avaliação do setor de serviços, foi utilizado o IPG (CIM, 2022). Seu questionário de autoavaliação permite que as organizações respondentes busquem o aperfeiçoamento de sua gestão, conforme realizado pelo GEM (FNQ, 2011), possibilitando a análise de terceiros acerca dos resultados combinados das empresas do mesmo setor. Deve-se salientar que o presente trabalho apresentou a gestão do setor de serviços de maneira ampla, em escala nacional, sem objetivar os problemas específicos de cada empresa. A realização de uma pesquisa geograficamente mais restrita – abordando apenas uma cidade, por exemplo – pode identificar desafios aqui não encontrados.

Em síntese, foi possível verificar uma performance abaixo da média, do setor de serviços, nas áreas Operacional e de Controladoria. Como consequência, indica-se aos gestores do segmento que busquem direcionar seus esforços para a otimização da performance em ambas como prioridade dentro de suas empresas. Por fim, a utilização de outras ferramentas de avaliação, como complemento ao IPG, pode ajudar tanto na identificação de problemas quanto na resolução dos mesmos, acompanhando e aperfeiçoando os processos. Nesse último caso, ressalta-se a importância do uso sustentável das tecnologias para a manutenção dos empregos do setor (BARBOSA; LIMA; GATTO; 2021), cuja relevância para a economia nacional foi apontada.

¹³ O Setor de Serviços obteve uma nota 1,53 pontos menor que o Comércio, além de 3,56 pontos abaixo da Construção Civil e 5,23 pontos abaixo da Indústria. Sua única vantagem foi sobre o setor da Agropecuária, obtendo uma vantagem de 3,94 pontos na comparação.

Referências

BARBOSA, A. M.; LIMA, J. P. R.; GATTO, M. F. Efeitos da automação no nível de empregos: o setor de serviços. **Revista da Editora da Universidade Estadual de Maringá**, v. 29, n. 3, p. 73-86, 2021.

CIM. **Centro de Inteligência de Mercado - Strong Business School**. Disponível em: <<https://www.cim.esags.edu.br/>> Acesso em: 06 jul. 2022.

FNQ. Critérios de Excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. **Fundação Nacional da Qualidade**, São Paulo, ed. 19º, jan. 2011.

IBGE. **SIDRA**. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/>> Acesso em: 18 ago. 2022.

KAPLAN, R.; NORTON, D. The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, p. 71-79, 1992.

KON, Anita. Sobre as atividades de serviços: revendo conceitos e tipologias. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 19, p. 307-328, 2022.

ONOZATO, E. *et. al.* **Empreendedorismo no Brasil**. Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade. 2019.

RAIS. **Ministério da Economia**. Disponível em: <<https://bi.mte.gov.br/bgcaged/rais.php>> Acesso em: 18 jun.2022.

ROCHA, C. S. C.; TATSCH, A. L.; CÁRIO, S. A. F. Mudança estrutural e seu impacto na produtividade: Uma análise da ascensão do setor de serviços na economia brasileira. **Revista Economia Ensaios**, v. 33, n. especial, p. 26-45, 2019.

SABBAG, P. Y. *et.al.* Validação de escala para mensurar resiliência por meio da Teoria de Resposta ao Item (TRI). **XXXIV Encontro da ANPAD**, p. 1-15, 2010.

SANTOS, P. V. S.; DOS SANTOS, L. D. P. G. Gestão de indicadores: um estudo de caso no setor de serviços. **Brazilian Journal of Production Engineering-BJPE**, p. 115-133, 2018.

SANTOS, P. V. S. A introdução de tecnologias a favor da eficiência em operações logísticas: um estudo de caso no setor de serviços. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 9, n. 3, p. 55-68, 2019.

SEBRAE. **Anuário do Trabalho nas Micro e Pequenas Empresas**. 2013.

SILVA, B. J. B. *et. al.* A correlação entre o setor de serviços e o Produto Interno Bruto no Brasil. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 4, p. e163943040-e163943040, 2020.

SILVA, L. M. et. al. Determinantes do nível de confiança organizacional: uma abordagem introdutória. **Revista Estudos e Negócios da Strong ESAGS**, n. 31, p. 54-65, jul. a dez. 2021.