

CRITÉRIOS COMPETITIVOS E ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES: ANÁLISE IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO DE UMA DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS

Raynne Serafim Bezerra (UFGD) raynneddos@hotmail.com
Allana Pedrosa da Silva (UFGD) allanaengprod@gmail.com
Larissa Tiemi de Souza Tsukagoshi (UFGD) larissatiemi@uol.com.br
Francisco Wescley Florencio Rodrigues (UFGD) wesclinem@hotmail.com

O presente artigo tem como objetivo evidenciar a importância do conhecimento frente as estratégias de operações tendo como base de análise a matriz importância-desempenho e os critérios competitivos de mercado. O estudo visa também contribuir com o levantamento dos principais critérios específicos da área e medidas para a construção de uma estratégia de produção e operação eficiente para a empresa do ramo alimentício aqui analisada. Os procedimentos metodológicos utilizados foram mapeamento do processo produtivo da empresa, pesquisa bibliográfica e percepção dos clientes. Com a utilização da ferramenta matriz importância-desempenho foi possível avaliar o desempenho atual da empresa, a prioridade de cada critério analisado para os clientes e as ações estratégicas de melhoramento a serem tomadas. A partir da análise concluiu-se que a empresa adota como estratégia a fidelização de clientes através de preço e qualidade dos produtos. A análise identificou também os critérios competitivos que deveriam ser priorizados pela empresa, considerando a metodologia utilizada de valor percebido pelo cliente e desempenho com relação a concorrência. Como resultado, os proprietários e administradores da empresa puderam visualizar as alternativas estratégicas para a melhoria de suas operações.

Palavras chave: Operações, Critérios competitivos, Importância, Desempenho.

COMPETITIVE CRITERIA AND OPERATIONS STRATEGY: ANALYZE IMPORTANCE-PERFORMANCE OF A DISTRIBUTOR OF FOOD PRODUCTS

The article has as an objective to show the importance of the knowledge which the operation strategies have as an analysis of the importance-performance matrix and the competitive basis in the market. The studies also aim to contribute with the survey of the main competitive basis and measures for the construction of a strategy about production and operation based in a food company analyzed. The procedures used were the mapping out of the productive process of the company, bibliographical research and clients' perception. Only by using the importance-performance matrix was it possible to compare the current performance, the priority of each basis analyzed for the clients and the strategies of improvement to be taken. Concluding the research with the analysis, the company takes as a strategy the customer retention through the price and quality of the product. The analysis also identified the competitive basis which should be prioritized by the company, considering the methodology used of a noticed value by the client and according to the competitors. As a result, the owners and managers could see improvement alternatives of the actions.

Key-words: Operations, Competitive Criteria, Importance, Performance.

1 Introdução

A estrutura de uma empresa é a primeira percepção que o cliente terá do serviço, ela deve estar dentro daquilo que é minimamente esperada de uma empresa na sua área de atuação, garantindo que a experiência seja completa e que o cliente se sinta à vontade, a organização deve estar de tal modo que o cliente seja capaz de identificar o que ele quer, sem que ele tenha a sensação de estar perdido, desse modo deve haver facilitadores para que o cliente identifique o que procura com facilidade.

Devido à grande competitividade entre as organizações e as elevadas exigências dos clientes, o controle e a avaliação das estratégias de operações dentro das organizações tem se tornado a maior preocupação dos gestores empresariais. A estratégia de operações de forma sucinta trata do conjunto de decisões ligadas à função de produção, responsável por satisfazer as demandas dos consumidores por meio de uma produção bem elaborada, além da entrega de produtos e serviços.

O mercado de alimentos é um dos mais procurados e um dos que mais crescem no mundo, o setor de alimentos representa cerca de 10% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, investir em um negócio nesse ramo pode gerar ótimos resultados dentro de um curto período de tempo. Slack e Lewis (2009) destacam que a estratégia de operações está relacionada com o ambiente empresarial como um todo, não somente com os processos individuais, mas com o processo de transformação total. Portanto, entender a dinâmica de mercado, sua estrutura e exigências competitivas mostra-se fundamentalmente estratégico para o setor de distribuição alimentícia.

Este estudo foi realizado em uma empresa de pequeno porte, distribuidora de produto para panificação e confeitaria, com o objetivo de analisar através da matriz importância/desempenho, as tomadas de decisões, os qualificadores e identificação de clientela, a fim de mostrar sua situação em relação aos seus concorrentes e as exigências do mercado. Para isso foi desenvolvido um mapeamento dos processos produtivos e foram identificadas as estratégia e critérios competitivos — qualificadores ou ganhadores de pedidos — priorizados pela empresa.

2 Metodologia

Inicialmente, foram estabelecidos os conceitos teóricos, fundamentados em referências bibliográficas de gestão do conhecimento e estratégia de operações. Após a fundamentação, realizou-se um estudo do caso com a aplicação de questionários e visitas, como principais instrumentos de coletas de dados. Para o estudo, elaborou-se um questionário alpha destinado aos proprietários da empresa para obter dados específicos e mapear o processo produtivo da mesma e também outro questionário beta voltado para análise perspectiva dos clientes. As entrevistas tiveram o intuito de avaliar o desempenho da empresa com relação aos critérios competitivos. Logo, depois organizaram as informações coletadas, possibilitando a construção de tabelas da matriz importância-desempenho, de forma a relacionar os critérios de desempenho citados; analisando e avaliando a atuação da empresa em relação ao mercado competitivo, a fim de levantar propostas de melhoria para a mesma.

2.1 Estratégia de Operações

Estratégia de operações está menos relacionada com processos individuais e mais com o processo de transformação total, ou seja, com o negócio como um todo. Está relacionada com a forma como o ambiente competitivo está mudando e com o que a operação tem de fazer a fim de atender desafios atuais e futuros (SLACK; LEWIS, 2009). A estratégia em si tem como finalidade determinar os objetivos gerais que direcionam a empresa e planejar um caminho de destaque para a empresa em longo prazo.

Deste modo, a análise do meio em que a empresa está inserida, o conhecimento dos concorrentes e clientes, é o que leva a escolha da estratégia de operação a ser utilizada e possibilita a definição das metas e ações para atingir os objetivos finais.

2.2 Critérios Competitivos

Segundo, Slack e Lewis (2009), os critérios competitivos se relacionam especificamente à tarefa básica de atender às exigências dos consumidores e contribuir para a competitividade, assim, é necessário que os gestores das organizações compreendam os objetivos de seus stakeholders para estabelecer os seus objetivos. Para facilitar a análise dos processos e as ações a serem tomadas para evolução, Slack e Lewis (2009) estabelecem como critérios competitivos: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo, conforme detalhados na Tabela 1.

Critérios Competitivos	Descrição
Qualidade	Produzir os produtos e serviços de acordo com as expectativas do consumidor. Pode ser: desempenho, durabilidade, serviços agregados, estética ou qualidade do produto percebida.
Velocidade	Entregar produtos ou serviços dentro dos prazos estipulados e corrigir eventuais defeitos imediatamente após ocorrer. Pode ser: Velocidade no atendimento ou velocidade de entrega.
Confiabilidade	Principalmente uma questão de cumprir as datas e prazos estabelecidos com os consumidores, além de garantir aos mesmos uma confiança nos produtos e serviços oferecidos pela empresa.
Flexibilidade	Capacidade de trabalhar e oferecer diferentes produtos e serviços para os clientes. Pode ser: Variedade no mix de produtos, várias formas de pagamentos, flexibilidade de horário.
Custo	Produzir produtos e serviços à baixo custo, possibilitando a prática de menores preços

Fonte: Adaptada de Slack e Lewis (2009)

Tabela 1 – Critérios Competitivos

Os critérios ganhadores de pedidos são aqueles que contribuem para a realização de um negócio, em outras palavras, são considerados pelos consumidores como razões chaves para comprar o produto ou serviço (SLACK et al., 2009). São aqueles critérios que levam o cliente a preferir um produto de uma determinada empresa em relação aos produtos da concorrência.

Os critérios qualificadores podem não ser os principais determinantes do sucesso competitivo, mas também são importantes, uma vez que são os aspectos da competitividade nos quais o desempenho da produção deve estar acima de um determinado nível para, pelo menos, ser considerado pelo cliente (SLACK et al., 2009). São critérios nos quais a empresa deve estar acima de um padrão mínimo para competir no mercado de atuação.

Tendo conhecimento dos fatores mais importantes para os clientes, podemos definir se existem e quais são os *trade off* dentro da empresa. O conceito de *trade off*, implica no fato que de a melhoria de um critério poderá implicar em um impacto negativo no outro (PAIVA; CARVALHO; FENSTERSEFEIR, 2004).

2.3 Matriz importância-desempenho

A importância e o desempenho são vertes que devem sempre ser estabelecidas antes da tomada de uma decisão importante dentro da empresa. Visto isso, Slack (1994) utiliza a classificação de importância de critérios de Hill (1994) e incorpora a ela a análise comparativa de desempenho, resultando numa das mais conhecidas ferramentas de priorização: a matriz importância-desempenho. Embora a análise importância-desempenho já existisse na época em que a matriz foi criada, Slack (1994) introduziu a essa uma metodologia de fácil compreensão no processo de formulação da estratégia de operações, desenvolvendo uma ferramenta que representa uma importante contribuição para a área.

Para uma melhor operacionalização da ferramenta, Slack (1994) criou duas escalas de nove pontos, uma para a avaliação da importância de cada critério para o cliente e outra para a avaliação do desempenho de cada critério na empresa com relação à concorrência, assim os critérios competitivos são avaliados e os resultados são “plotados” na matriz.

Inicialmente, realiza-se uma análise dos critérios competitivos quanto a importância para os consumidores. A escala de 9 pontos, é discriminada e dividida em três categorias de fatores competitivos (ganhadores de pedidos, qualificadores e menos importantes) e divide cada uma dessas em três, representando posições forte, média e fraca, conforme exposto na tabela 2.

Importância	Nota	Descrição
Ganhadores de pedidos	1	Fornece vantagem crucial
	2	Fornece vantagem importante
	3	Fornece vantagem útil
Qualificadores	4	Está a cima dos bons padrões
	5	Está de acordo com os padrões industriais médios
	6	Está pouco atrás do restante das industrias
Menos importantes	7	Pouco considerado, mas pode vir a ser importante
	8	Raramente considerados pelos consumidores
	9	Nunca considerados pelos consumidores

Fonte: Adaptado de Slack e Lewis (2009)

Tabela 2 – Escala de importância para os critérios competitivos

Em um segundo momento, é realizada uma análise dos critérios competitivos quanto ao desempenho em relação aos concorrentes. Para isso a escala é dividida basicamente por meio

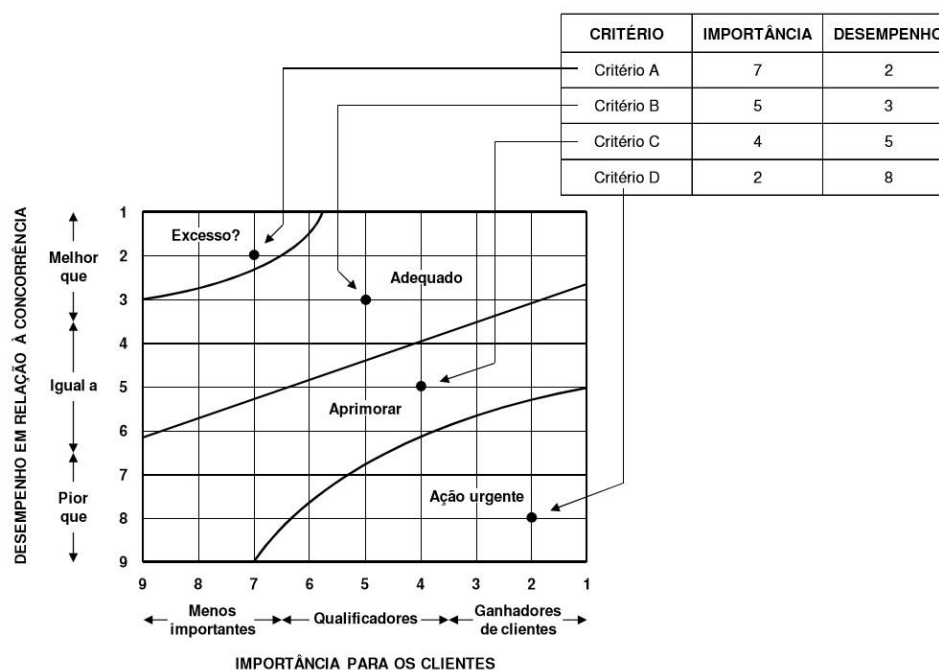
de um julgamento se o desempenho atingido é melhor, igual ou pior do que aquele de seus concorrentes, conforme exposto na tabela 3.

Desempenho	Nota	Descrição
Melhor que a concorrência	1	Consideravelmente melhor que a concorrência
	2	Claramente melhor que a concorrência
	3	Marginalmente melhor que a concorrência
Igual a concorrência	4	Pouco a cima da concorrência
	5	Mais o menos igual a concorrência
	6	Ligeramente pior que a média da concorrência
Pior que a concorrência	7	Algumas vezes pior que a concorrência
	8	Geralmente pior que a concorrência
	9	Definitivamente pior que a concorrência

Fonte: Adaptado de Slack e Lewis (2009)

Tabela 3 – Escala de desempenho para os critérios competitivos

A partir dessas avaliações, é possível partir para a terceira etapa, que consiste em preencher a matriz importância-desempenho, mediante o posicionamento de cada critério competitivo nesta, de acordo com a sua pontuação.



Fonte: Adaptado de Slack (1994)

Figura 1 – Matriz importância-desempenho

A matriz importância-desempenho é firmada em duas vertentes, a importância para os clientes e o desempenho em relação a concorrência, a matriz também é dividida em 4 zonas de prioridade que nos permitem interpretar a partir da matriz formada a situação atual dos critérios analisados dentro da empresa. As zonas possuem os seguintes significados:

- Zona de excesso? – O ponto de interrogação é importante, demonstra que o “excesso” não é uma constatação, mas algo se averiguar. Se alguns critérios que encontram nesta área, isso mostra que o desempenho alcançado está talvez além do que o necessário.

- b) Zona adequado – Critérios competitivos que se encontram nesta área devem ser considerados satisfatórios, a curto e no médio prazo.
- c) Zona aprimorar – Qualquer critério que se encontre nesta área é um candidato a uma melhoria não com uma prioridade extrema, mas sim a médio prazo.
- d) Zona de ação urgente – Esta área indica que o desempenho do critério analisado está muito abaixo do esperado, dada a sua importância para o cliente, portanto é necessária uma ação de melhoria urgente.

Todas essas informações nos permitem, finalmente, definir as prioridades de melhoramento que devem ser dadas a cada critério competitivo.

3 Estudo do caso – A empresa Dourapan

A organização em estudo é uma distribuidora de produtos alimentícios para panificação, cujo nome Dourapan, que atua no mercado há apenas 1 ano e possui somente uma sede na cidade de Dourados – MS. A organização possui capital fechado, dividido e controlado apenas pelos dois sócios e fundadores da empresa.

O foco da empresa é a venda de produtos de panificação por atacado, realizando o serviço de entrega do produto ao cliente, no entanto, com a sede física a empresa também realiza a venda alguns produtos no varejo. Atualmente a maior fonte de renda da empresa é a venda de produtos por atacado na região do estado.

Os gestores da empresa utilizaram de conhecimento básico a partir de suas experiências de vida, intuições (elementos cognitivos) e profissionais, assim como a observação empírica da concorrência e assim, buscou aplicar novas tecnologias na produção e no investimento dos serviços ofertados aos clientes.

O estoque da empresa é sazonal e de ciclo, ou seja, o estoque funciona a partir de uma pequena previsão de demanda, e como a empresa trabalha com diversos produtos é mantido um ciclo de mercadorias de acordo com a escala de pedidos. No entanto, não existe um responsável apenas pela administração da demanda e estoque, esse controle é feito por parte dos proprietários.

4 Resultados e discussão

Seguindo a metodologia escolhida para a elaboração a matriz importância-desempenho, em um primeiro momento após a realização de uma revisão literária, foram definidos os critérios competitivos específicos da área de atuação da empresa, através de uma análise de mercado, sendo esses critérios ramificações dos critérios genéricos estabelecidos por Slack e Lewis (2009). A tabela 4 mostra como foram divididos os critérios genéricos em critérios específicos da área.

Critérios Competitivos Teóricos	Critérios Competitivos Específicos
Qualidade	Qualidade do atendimento Ambiente físico
Velocidade	Agilidade do pedido Processamento do pedido
Confiabilidade	Qualidade do produto Tempo de entrega

Flexibilidade	Flexibilidade de pagamento Mix de produtos Flexibilidade de quantidade Flexibilidade de entrega
Custo	Preço

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

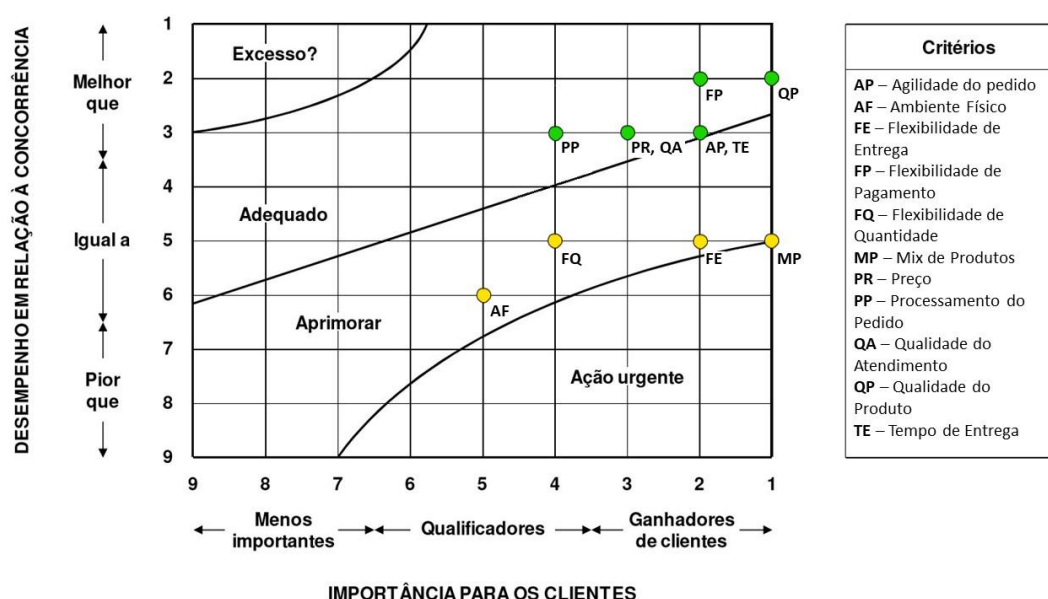
Tabela 4 – Critérios competitivos específicos

Ao fim da primeira etapa foi elaborada uma lista contendo 11 critérios competitivos. Em um segundo momento, foi realizada uma avaliação afim de classificar cada um dos critérios definidos dentro da escala de 9 pontos. Utilizando como base de análise o mapeamento do processo produtivo e a percepção dos clientes.

Critérios	Importância	Desempenho
Agilidade do pedido	2	3
Ambiente físico	5	6
Flexibilidade de entrega	2	5
Flexibilidade de pagamento	2	2
Flexibilidade de quantidade	4	5
Mix de produtos	1	5
Preço	3	3
Processamento do pedido	4	3
Qualidade do atendimento	3	3
Qualidade do produto	1	2
Tempo de entrega	2	3

Fonte: Elaborada pelos autores (2017)

Tabela 5 – Pontuação importância e desempenho da empresa



Fonte: Elaborada pelos autores (2017)

Figura 2 – Matriz importância-desempenho da empresa Dourapan

Com a matriz montada a partir dos dados coletados e analisados, os critérios competitivos ficaram distribuídos da seguinte forma:

- a) Zona de Aprimoramento – Ficaram englobados nesta zona o critério ambiente físico, flexibilidade de quantidade, flexibilidade de entrega e mix de produtos. Isso se dá devido à empresa ser recente e estar em fase de desenvolvimento, notasse que os critérios que se encontram com necessidade de melhoria mais urgente são critérios que só alcançaram o nível adequado a partir do investimento financeiro dos sócios. O ambiente físico está abaixo do padrão das demais concorrentes; o estoque não possui uma administração rígida, desse modo a empresa não possui uma grande flexibilidade de atender às necessidades instantâneas dos clientes. Esses critérios devem ser tratados como prioridades, pois estão em desvantagem em relação aos concorrentes. Vale resaltar que, é preciso se atentar ainda mais aos critérios flexibilidade de entrega e mix de produtos, pois conforme mostra a matriz esses se encontram muito próximos a zona de ação urgente, ou seja, são critérios que são importantes para os clientes e agregam valor a empresa.
- Zona adequado – Nesta área se encontram 63,63% dos critérios avaliados, sendo eles, processamento do pedido, preço, qualidade do atendimento, flexibilidade de pagamento, qualidade do produto, agilidade do pedido, tempo de entrega. Além de trabalhar com produtos de qualidade a empresa trabalha com um preço ligeiramente melhor que a concorrência, atendimento pessoal e personalizado para clientes fidelizados e são flexíveis quanto a forma de pagamento; possuem também fornecedores rápidos com agilidade em pedidos que precisam vir direto da fábrica, gerando assim agilidade de pedidos e um tempo médio de entrega.

A empresa em análise trabalha com a personalização do preço como ponto chave para conquistar seus clientes. No entanto como foi analisado em pesquisa, um ponto muito importante que precisa de mudanças é a flexibilidade de entrega, que no caso desse mercado é de grande importância, já que os principais clientes desta área precisam ter a segurança de que seu distribuidor alimentício o atenderá no momento em que ele precisar e de acordo com a sua necessidade, isso inclui também o cliente definir o tempo para entrega. A empresa possui apenas um veículo para realizar as entregas maiores, isso debilita a empresa a atender entregas simultâneas na região e na cidade por exemplo; uma alternativa para melhorar a operação desse critério é analisar a viabilidade de gerir recursos para aquisição de mais um veículo de transporte e um funcionário qualificado para a realização das entregas, assim a empresa poderia planejar suas entregas com base de um veículo fixo na cidade e o outro veículo responsável pelas entregas na região que é o forte da empresa.

5 Conclusão

A partir do estudo realizado, pode-se concluir que a aplicação de ferramentas de análise como a matriz importância-desempenho, nos proporcionam a segurança de definir com precisão quais critérios competitivos dentro da organização devem ser mudados e a partir disso definir qual a melhor estratégia de operação a ser adotada. Decisões direcionadas de forma mais eficaz contribuem para a geração de maior competitividade da empresa e valorização dos clientes.

De acordo com a análise feita, conclui-se que a empresa ocupa uma posição intermediária dentro do seu mercado de atuação, sendo importante para o crescimento da organização um

melhor monitoramento dos critérios competitivos e administração dos recursos. Devesse atentar aos pontos fracos e fortes da empresa no momento, como por exemplo o seu destaque no preço e nas distintas formas de pagamento; e como ponto de prioridade de melhoria o requisito flexibilidade de entrega, que pode até mesmo interferir no desempenho de outros critérios como: tempo de entrega, qualidade do atendimento e processamento do pedido.

O ambiente físico também é um critério a ser melhorado, foi relatado em pesquisa que a opção de compra por varejo é uma área que pode ser melhor desenvolvida pela empresa para geração de renda, aumentar o mix disponível para varejo pode ser também uma solução para este problema. Para a empresa analisada é conveniente a alteração do layout da empresa, uma melhor distribuição dos produtos para fácil identificação por parte dos clientes pode atrair novos olhares para a empresa. Além disso, a área de marketing demonstra-se muito importante em todo mercado de trabalho, no mercado estudado não é diferente, uma maior estruturação de marketing visual e digital da empresa é uma sugestão que pode gerar em curto prazo um retorno positivo a empresa.

Com todas as colocações da pesquisa é notável a existência de um *trade off* dentro da empresa que requer atenção dos proprietários. O foco muito voltado para vendas por atacado tem feito com que a empresa tenha deixado a desejar nas vendas por varejo, que é um ponto que deveria ser mais explorado. Esse *trade off* encontrado, explica critérios como ambiente físico e mix de produtos estarem abaixo do limite aceitável na matriz.

Contudo, a empresa Dourapan é uma empresa nova e como toda empresa em fase de crescimento precisa de mudanças em sua estratégia operacional. Aproveitar o mercado que está em desenvolvimento na região e se consolidar é a sugestão principal da equipe de pesquisa.

6 Referências

HILL, Terry. *Manufacturing strategy: text and cases*. 2.ed. Burr Ridge: Irwin, 1994.

SLACK, N. LEWIS, M. *Estratégia de Operações*. 2 ed. São Paulo: Bookman, 2009

SLACK, Nigel. *The importance-performance matrix as a determinant of improvement priority*. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 14, n. 5, p. 59-75, 1994.

PAIVA, E. L.; CARVALHO JR., J. M.; FENSTERSEIFER, J. E. *Estratégia de Produção e de Operações. Conceitos, Melhores Práticas e Visão de Futuro*. Porto Alegre: Bookman, 2004, 192 p.

7 Anexos



Figura 3 – Logo da empresa analisada

QUESTIONÁRIO ALPHA

- 1- Tempo de atuação da empresa no mercado?
- 2- Por que escolheu esse mercado?
- 3- Quais os principais produtos? Qual o preço?
- 4- Onde se localizam os principais fornecedores?
- 5- Qual o tempo médio de processamento do pedido a entrega?
- 6- Qual a maior e menor quantidade de produtos por entrega?
- 7- Quais as formas de pagamento?
- 8- Como é feita a entrega?
- 9- Existe promoções ou fidelização de clientes?
- 10- Como é feita a escolha dos fornecedores? Existe uma certificação?
- 11- Com quais marcas prefere trabalhar? Procura trabalhar apenas com marcas reconhecidas?
- 12- Existe feedback com os clientes?
- 13- Como é feito o marketing?
- 14- Qual é o ponto forte da empresa?

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

QUESTIONÁRIO BETA

- 15- Desde quando é cliente da empresa?
- 16- Por que escolheu esse escolheu essa empresa?
- 17- Como conheceu a empresa?
- 18- Quais produtos compra da empresa?
- 19- Acha os preços da empresa justos ?
- 20- A qualidade dos produtos utilizados é boa?
- 21- As entregas realizadas para você foram pontuais?
- 22- As quantidades pedias sempre foram atendidas com rapidez?
- 23- O tempo de atendimento do seu pedido (Devagar, Rápido, Super Rápido)?
- 24- Já fizeram algum tipo de desconto ou promoção para você?
- 25- Você confia nessa empresa como fornecedora de produtos para sua empresa?
- 26- Já procurou algum produto e não encontrou na empresa?
- 27- Oque acha do atendimento da empresa?
- 28- Como você classifica o ambiente físico da empresa?
- 29- De 0 a 10, qual a nota que você atribui aos serviços e produtos da empresa Dourapan?

Fonte: Elaborados pelos autores (2017)