

ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES E A UTILIZAÇÃO DA MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO: UM ESTUDO NO SETOR SUCRO-ALCOOLEIRO

AUTOR

LEANDRO JOSÉ MORILHAS

Universidade de São Paulo

ljmorilhas@ig.com.br

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo evidenciar as ações estratégicas da empresa IMEC - Possa & Ribeiro Ind. Metal. De Equip. Com. na área de operações em relação aos objetivos: pontualidade, velocidade, flexibilidade, preço e qualidade. Por meio da ferramenta de Slack (1993) Matriz “Importância X Desempenho” foram analisados os itens considerados importantes e como estava o desempenho da empresa para estes itens em relação à concorrência. Além da IMEC foram estudadas quatro empresas concorrentes, os dados foram levantados por meio de um roteiro de entrevista. Vale ressaltar a importância que a ferramenta de pesquisa Matriz importância x desempenho, proposta por Slack (op. cit.), tem para se identificar como a empresa se posiciona no mercado e onde está acertando ou errando. Essa metodologia se mostrou muito útil para auxiliar as empresas em relação as suas estratégias, o que faz com que esta se torne um instrumento rotineiro para análise e tomada de decisão. Decisões que cada vez mais têm que ser tomadas de forma rápida em um mercado cada vez mais exigente. Com isso houve a necessidade por parte da empresa estudada, da IMEC-Ind. Metal. Equip. e Com. LTDA, de saber o grau de importância que os clientes atribuem aos produtos e serviços oferecidos e o desempenho da empresa no que diz respeito à oferta desses produtos e serviços quando comparada aos seus concorrentes, para elaborar estratégias para melhoria e ajudar nas tomadas de decisões. As análises, a ferramenta Matriz importância X desempenho e as demais considerações e sugestões de melhorias feitas a respeito do assunto são apresentadas a seguir.

ABSTRACT

The objective of this work is to evidence the strategic actions of the company IMEC - Possas & Ribeiro Ind. Metal. De Equip. Com. in the area of operations in relation to the objectives: punctuality, speed, flexibility, price and quality. Through the tool of Slack (1993) “Importance X Acting” Matrix were analyzed the items considered important and as it was the acting of the company for these items in relation to the competition. Besides IMEC, were studied other four competitive companies, the data were lifted up through an interview script. It is worth to emphasize the importance that the tool of research “Importance X Acting” Matrix, proposed by Slack (op. cit.), has to identify as the company is positioned at the market and where is getting right or wandering. That methodology was shown very useful to aid the companies in relationship their strategies, what does with that this if it turns a routine instrument for it analyzes and socket of decision. Decisions that more and more have to be taken more and more in a fast way in a market demanding. With that there was the need on the part of the studied company, of IMEC - Possas & Ribeiro Ind. Metal. De Equip. Com., of knowing the degree of importance that the customers attribute to the products and offered services and the acting of the company in what concerns the offer of those products and services when compared to their contestants, to elaborate strategies for improvement and to help in the sockets of decisions. The analyses, the tool Importance X Acting Matrix and the other considerations and suggestions of improvements done regarding the healthy subject presented to proceed.

PALAVRAS CHAVES: estratégia de operações, matriz importância x desempenho e setor sucro-alcooleiro.

1. INTRODUÇÃO

O fenômeno da globalização, que propiciou a abertura de fronteiras e a integração de mercado, teve como consequência direta, um aumento no número de empresas em vários setores da economia, por consequência, os consumidores passaram a ter mais opções de compra, e ficaram por conta disso e da disseminação da informação por meio de internet, televisão, jornais entre outras mídias, mais bem informados e mais exigentes.

Há que se ressaltar que o avanço das tecnologias de informação além de mudar o comportamento do consumidor, mudou também a forma de atuar das empresas, fazendo com que o concorrente não seja apenas a loja situada no mesmo bairro, mas empresas de outras cidades, estados e até mesmo de outros países.

O aumento no número de concorrentes e consumidores mais conscientes e exigentes, faz com que as empresas tenham que focar mais a área em que desejam atuar e os produtos e/ou serviços que pretendem desenvolver.

Todavia, não basta às organizações apenas desenvolverem o que os consumidores querem, se esta apresentar um baixo desempenho quando comparada aos concorrentes. Um exemplo disso está na variável preço. Certos itens têm a variável preço como fator preponderante na hora da decisão de compra. Portanto, além de apresentar um preço menor que a média do mercado, as organizações devem apresentar um preço menor do que o de seus concorrentes diretos, caso contrário perderá suas vendas o que afetará significativamente em seu desempenho financeiro.

Percebe-se então que é fundamental avaliar o que é importante para os clientes e como está o desempenho da empresa em relação à concorrência no que diz respeito aos itens valorizados pelos clientes, dentre os quais poderiam figurar os seguintes objetivos de desempenho: qualidade, velocidade, pontualidade e flexibilidade (SLACK, *et alli.* 1997).

Nesse sentido, considerando a empresa IMEC - Possa & Ribeiro Ind. Metal. de Equip. Com, que atua no setor de agronegócio, mais especificamente no setor sucro-alcooleiro e considerando que esta é o objeto de estudo deste trabalho, o que se propõe a seguinte pergunta de pesquisa e objetivos apresentados no próximo tópico.

1.1 Pergunta de pesquisa e objetivos

Diante do exposto na introdução deste trabalho, pretende-se verificar dentre os seguintes objetivos de desempenho: qualidade, velocidade, pontualidade e flexibilidade quais são os mais importantes para os clientes da empresa IMEC - Possa & Ribeiro Ind. Metal. De Equip. Com e como está o desempenho da empresa, quando comparado ao de seus concorrentes.

Para tanto, faz-se necessário atingir os seguintes objetivos:

- Classificar na visão dos clientes da IMEC dentre os produtos e serviços oferecidos quais são menos relevantes, qualificadores e ganhadores de pedido de acordo com a terminologia proposta por Slack, *et alli.* (1997).
- Determinar utilizando uma pesquisa de campo como está o desempenho da IMEC, comparado aos seus concorrentes para os seguintes critérios: qualidade, velocidade na entrega, preço e atendimento.
- Propor ações estratégicas por meio da análise da ferramenta desenvolvida por Slack (1993), denominada matriz importância x desempenho.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Conceito de Administração de Produção e Operações (APO):

A administração de produção e operações (APO) diz respeito a prestações de serviços e atividade industriais. A função da produção é central para a organização por que produz os bens e serviços que são a razão de sua existência. “APO é a administração do sistema de produção de uma organização, que transforma os insumos nos produtos e serviços da organização” (GAITHER e FRAZIER 2005) na mesma linha Slack *et alli.* (1997) aborda a APO como “A administração da produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços”.

A administração de produção e operações é cada vez mais estudada pelas indústrias e empresas prestadoras de serviços, principalmente aquelas que estão atravessando um período de rápidas mudanças em um mercado mutante, devido os grandes avanços tecnológicos.

Mudanças essas que fazem com que as indústrias repensem o modo de administrar suas operações e, também, o modo de interagirem com outras organizações, pois a concorrência é cada vez mais acirrada, onde um dos fatores responsáveis por isso é o explosivo crescimento da Internet criando novos desafios para administração de operações, pois a busca pela alta qualidade e preços mais baixos está cada vez mais sendo priorizada na hora da compra. Corrêa & Corrêa (2006) colocam a gestão de produção e operações como uma:

“atividade de gerenciamento estratégico dos recursos escassos (humanos, tecnológicos, informacionais e outros), de sua interação e dos processos que produzem e entregam bens e serviços visando atender a necessidade e/ou desejos de qualidade, tempo e custos de seus clientes”

Toda e qualquer organização que visa ou não o lucro, trabalha com uma função de operações. Quando se fala em operações refere-se às atividades que uma empresa desenvolve para a realização de seus serviços, a palavra “operações” está intimamente ligada às empresas de serviços, enquanto a palavra “produção” está voltada com maior enfoque as indústrias, onde ambas as atividades se cruzam.

Moreira (1998), a define da seguinte forma:

“De forma geral, a administração da produção e operações diz respeito àquelas atividades orientadas para a produção de um bem físico ou à prestação de um serviço. Nesse sentido, a palavra “produção” liga-se mais de perto às atividades industriais, enquanto que a palavra “operações” refere-se às atividades desenvolvidas em empresas de serviços”.

A administração de produção e operações tem como definir prioridades e identificar os caminhos para o processo de desenvolvimento de um produto ou serviço.

Vistas algumas das definições de administração da produção e operações faz se necessário evidenciar o conceito de estratégia e ainda, uma das possíveis ferramentas estratégicas aplicadas à gestão operações: a Matriz Importância X Desempenho.

2.2 Conceito de estratégia

O termo estratégia tem suas origens na área militar, uma vez que a palavra estratégia já era utilizada há quase 3.000 anos por um estrategista Chinês (Sun Tzu) que afirmava: “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”.

Já na área administrativa o termo estratégia surgiu na época de Péricles (450 a.C.) quando passou a significar habilidades gerenciais administrativas, liderança, oratória, poder. Quanto ao significado de habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governança global, começou a ser empregado mais tarde na época de Alexandre (330 a.C.).

Existem diversos autores que discutem o assunto estratégia e cada um deles define a sua maneira o termo. Para este trabalho, porém, alguns autores foram selecionados e suas definições seguem abaixo.

Um dos autores mais conceituados na área de gestão de operações, Slack define estratégia como um padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e tem o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos (SLACK *et alli.*, 1997).

Para Chandler (1962), estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos.

Percebe-se na visão dos autores acima citados a relação do termo estratégia com o desenvolvimento de ações adequadas para o atingimento de objetivos. Já Ansoff (1977) e Mintzberg (1988) apresentam uma visão em que a estratégia propicia à organização interagir com o sistema da qual ela faz parte.

Ansoff (op. cit), por sua vez, define estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o ecossistema.

Mintzberg (op. cit.), classifica estratégia como uma força mediadora entre a organização e seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.

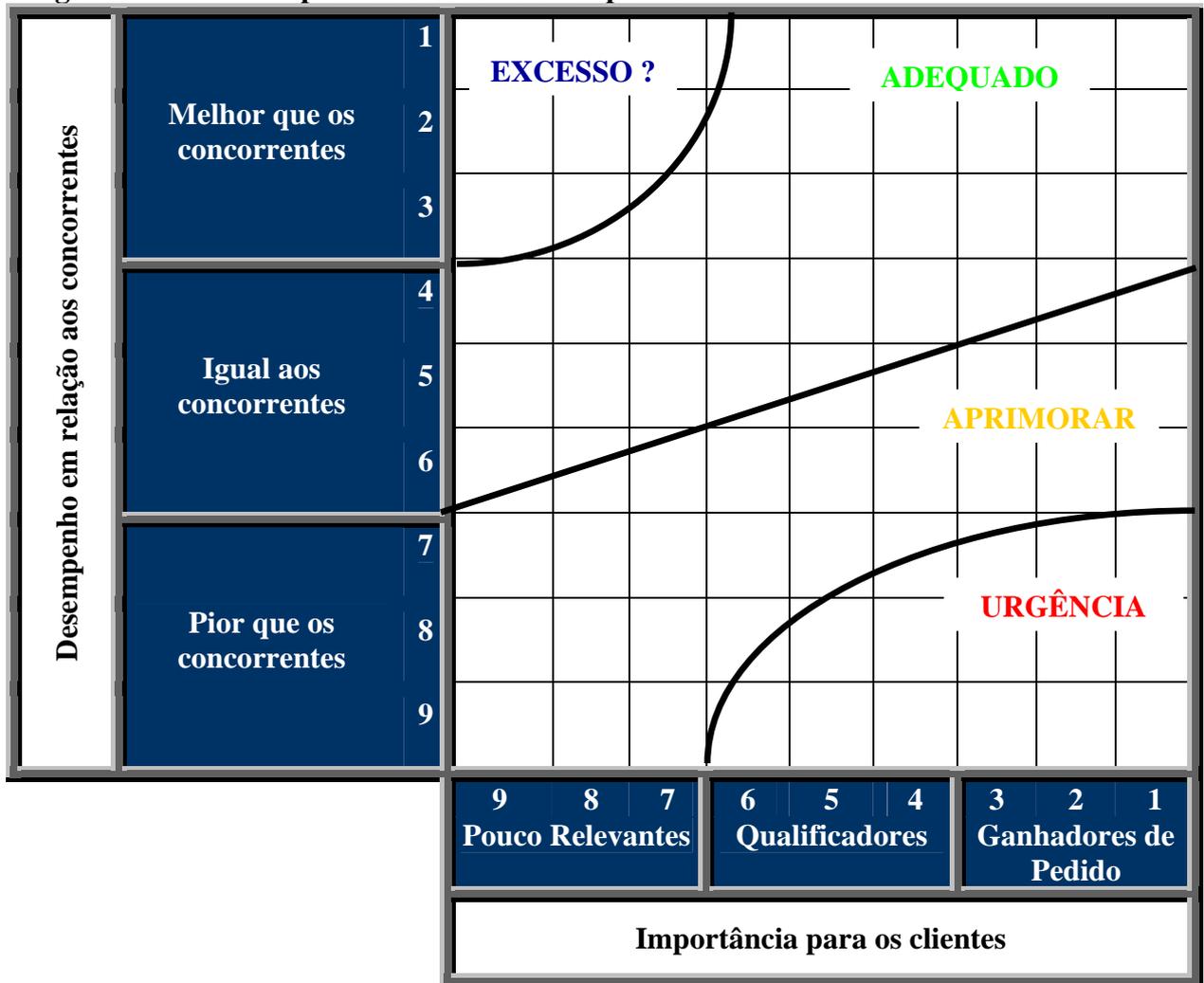
Finalmente, Porter (1980), um dos autores mais renomados em estratégia, define-a como ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

Em outras palavras, estratégia envolve conhecer o meio em que a empresa está inserida e isso inclui concorrentes e clientes, desenvolver objetivos e ações para atingir esses objetivos. Dentro da área de gestão de operações, uma das ferramentas mais úteis para isso é a Matriz importância X desempenho de Slack, *et alli.* (1997), apresentada a seguir.

2.3 Matriz importância x desempenho.

A matriz importância X desempenho, envolve duas dimensões: uma delas refere-se à importância relativa dada pelos clientes aos critérios de desempenho, utilizando uma escala de nove pontos; a outra envolve uma classificação, também com uma escala de nove pontos, do desempenho de cada objetivo contra os níveis de desempenho atingidos pelos concorrentes conforme pode ser observado na figura 1 a seguir:

Figura 1 – Matriz importância versus desempenho



FONTE: Slack (1993).

A matriz é dividida em quatro zonas: urgência, aprimorar, adequado e excesso? que permitem localizar cada um dos critérios avaliados por Slack (op cit.), quanto à importância atribuída pelo cliente e quanto ao desempenho percebido por ele neste mesmo critério. O autor usa uma escala de três pontos, em que cada ponto está subdividido em outros três para importância para os clientes e outra escala com o mesmo número de divisões e subdivisões para desempenho da empresa em relação aos concorrentes.

Os itens componentes da escala de importância são:

- **Critérios ganhadores de pedido:** critérios de maior importância para o cliente, e é baseado neles que o cliente toma uma decisão positiva ou negativa na hora da compra.
- **Critérios qualificadores:** critérios mínimos necessários para que o cliente possa considerar um produto como possível candidato na hora da compra.
- **Critérios menos relevantes:** critérios de maior importância para o cliente, e é baseado neles que o cliente toma uma decisão positiva ou negativa na hora da compra.

Já os itens que constituem a escala de desempenho são os seguintes:

- Melhor do que a concorrência.
- Igual à concorrência
- Pior do que a concorrência

Dados esses critérios eles são alocados em regiões dispostas na matriz, a região de ação urgente significa que critérios localizados nesta área possuem grande importância para o cliente e o desempenho é baixo. De maneira inversa, a zona de excesso indica fatores de pouca importância para o cliente nos quais o desempenho percebido é alto. Já a zona de aprimoramento indica fatores considerados importantes e nos qual o desempenho está um pouco abaixo da média, a área de adequação é a região ideal para todos os critérios.

2.4 Panorama do setor sucro-alcooleiro.

Cabe ressaltar a importância dos números do setor sucro-alcooleiro para esse trabalho, pois a empresa estudada, tem interesse direto no crescimento desse setor, devido ser este a área de atuação de seus principais clientes.

Segundo dados do informativo eletrônico Jornalcana (2005) o Brasil é o maior produtor mundial de cana e açúcar, e é o principal país do mundo a implantar, em larga escala, um combustível renovável alternativo ao petróleo. Hoje o álcool é reconhecido mundialmente pelas suas vantagens ambientais, sociais e econômicas e os países do primeiro mundo estão interessados no álcool como combustível. Um setor que movimenta R\$ 40 bilhões por ano, com faturamentos diretos e indiretos, o que corresponde a aproximadamente 2,35% do PIB nacional, como pode se perceber na tabela a seguir:

Tabela 1 - Setor Sucroalcooleiro Nacional

Movimenta:	R\$ 40 bilhões
Representa:	2,35 % do PIB
Gera:	3,6 milhões de empregos
Envolve:	72.000 agricultores
Moe:	380 milhões de toneladas de cana
Produz:	24 milhões de toneladas de Açúcar
Produz:	14 bilhões de litros de Álcool
Exporta:	14,3 milhões de toneladas de açúcar
Exporta:	2,5 bilhões de litros de Álcool
Recolhe:	R\$ 12 bilhões em impostos e taxas
Investe:	R\$ 4 bilhões/ano

Fonte: Jornalcana, 2005.

A maior força desse setor está localizada no Estado de São Paulo com 148 destilarias, de um total de 303 em todo o país o Estado de São Paulo tem uma fatia de 45% nesse setor IDEA (2005). Dentre as destilarias que estão sendo implantadas atualmente no país, 67% localizam-se no Estado de São Paulo. Fato que justifica, juntamente com a disponibilidade de informações para os pesquisadores, a escolha de empresas na região oeste do estado.

2.5 Caracterização da empresa IMEC e de seus principais clientes.

A empresa estudada tem a seguinte razão social: Possa & Ribeiro Ind. Metal. de Equip. Com - Forma Jurídica, nome fantasia IMEC atua no ramo de Metalúrgica sendo sua atividade principal a fabricação de equipamentos para destilaria de álcool tais como colunas para destilaria de álcool, caldeiras e tanques para reservatório de álcool, a empresa possui atualmente um efetivo de 27 colaboradores sendo que este número pode ser aumentado em época de entressafra das destilarias onde a procura é maior por seus serviços.

Os principais clientes da IMEC são destilarias de álcool e açúcar situadas na região Oeste do Estado de São Paulo, os produtos mais procurados são colunas para destilaria de álcool, caldeiras e tanques para reservatório de álcool, a IMEC também presta serviços como à manutenção e reformas das mesmas.

A Destilaria Guaricanga Ltda situada no município de Presidente Alves é um dos principais clientes da IMEC, segundo a direção da IMEC é a destilaria que no ano de 2006 mais adquiriu seus produtos e serviços. Desde que foi fundada, a Guaricanga tem se modernizado gradativamente.

A destilaria ajudou-os na estruturação de pequenas empresas para a prestação de serviços inclusive a IMEC. Desde então, os trabalhadores que aderiram à novidade tiveram notória ascensão social. A unidade de Presidente Alves foi fundada no ano de 1977 para atender o programa nacional do álcool (Proálcool). Em 1988, a unidade foi adquirida por João Herrmann Neto, atual Deputado Federal cuja história familiar está intimamente ligada ao setor sucro-alcooleiro. A origem do nome da Destilaria é indígena e é uma homenagem ao distrito de São Luiz do Guaricanga, no município de Presidente Alves/SP, onde está estabelecida.

3. METODOLOGIA

Para este trabalho foi realizado um estudo de caso com variáveis qualitativas por meio de uma pesquisa de campo onde foram obtidos dados junto à empresa IMEC, seus principais clientes e concorrentes. De acordo com Bonoma (1985), o estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial, que envolve um ciclo de revisão de teoria-dados-teoria, o que o torna passível de ser utilizado na situação da empresa pesquisada.

Farina e Becker (1997) observam que a elaboração de um estudo de caso deve ser feita em estreita colaboração com a empresa objeto de estudo, visando apresentar uma situação problema que exija tomada de decisão, pois é necessário o levantamento de dados que somente serão obtidos na empresa pesquisada.

As fontes de informação foram as seguintes:

- Pesquisa bibliográfica: em que se objetivou a coleta de dados de natureza teórica sobre o assunto pesquisado. Segundo Cervo e Bervian (1996, p. 48) este tipo de pesquisa “procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos”.
- Estudos de caso: por meio de observações diretas e entrevistas informais de natureza não-diretiva, realizadas utilizando-se um roteiro previamente estabelecido, com objetivo de se extrair as informações que atendam aos propósitos deste trabalho e por pesquisas na Internet.

A amostra foi obtida a partir da lista de clientes da IMEC, nesta lista constavam apenas quatro destilarias de diferentes cidades do oeste paulista, sendo feito portanto um censo, ou seja, a amostra era formada por 100% das empresas do universo pesquisado.

Foram aplicados dois tipos de questionários: um com clientes e outro com os concorrentes da IMEC:

O primeiro, visava determinar dentre os produtos e serviços oferecidos qual o grau de importância atribuído pelos clientes.

Este questionário foi aplicado aos quatro clientes da IMEC, na qual os pesquisadores tiveram como respondentes profissionais responsáveis pela gestão das operações de cada empresa cliente. A aplicação do instrumento foi sempre no local de trabalho dos respondentes, em situação discreta e confidencial e com duração média de aproximadamente uma hora.

O segundo tipo de questionário, foi aplicado junto aos concorrentes e visava verificar o que eles consideravam importante oferecer aos seus clientes e como estava o seu desempenho em relação à IMEC.

Assim, para que fosse comparado o desempenho da IMEC em relação aos seus concorrentes, os dados de ambos os questionários foram analisados e comentados e serviram de base para gerar, a Matriz importância X desempenho, utilizada para determinar itens qualificadores, ganhadores de pedido ou pouco relevantes para os clientes e para determinar ainda, para cada item avaliado como estava o desempenho da empresa objeto de estudo deste caso em relação à concorrência.

Em seguida, considerando as análises feitas, à luz da teoria de estratégia de operações, foram elaboradas sugestões de melhoria para a empresa estudada.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os primeiros pontos apresentados nesse item referem-se ao questionário aplicado junto às empresas clientes. Os itens que elas mais valorizam, nível de satisfação em relação aos produtos e serviços que recebem de seus fornecedores, entre outros.

Os principais clientes da IMEC são: Pioneiros Bioenergia S/A, Destilaria Guaricanga LTDA, Destilaria Alcoeste Fernandópolis S/A e Floralco Açúcar e Álcool LTDA. Todas produzem álcool anidro e hidratado. A Pioneiros e a Floralco produzem além disso, açúcar e somente a Pioneiros produz energia (termelétrica por meio da queima do bagaço da cana de açúcar) e a Floralco, levedura e bagaço hidrolizado. Floralco e Pioneiros se destacam também pelo fato de serem as duas únicas destilarias a exportarem para o mercado externo.

Em relação aos critérios considerados para a seleção de fornecedores, preço, pontualidade, qualidade do produto e do serviço oferecido foram citados por todas as empresas porém, além desses a Pioneiros tem como critérios mais importantes: flexibilidade de entrega e de volume, pontualidade e rapidez.

Concernente à disposição em pagar mais por melhor qualidade, apenas a destilaria Alcoeste de Fernandópolis afirmou que não pagaria mais para obter uma melhor qualidade dos produtos e serviços que adquire. A empresa alegou que procura conhecer o produto antes de qualquer compra e se tiver que pagar a mais para ter qualidade esse produto não lhe serve. Portanto, percebe-se que as empresas fornecedoras deverão se preocupar com a qualidade do pacote de valor (produtos e serviços) oferecidos por ela aos seus clientes.

Outra questão da pesquisa, versava sobre os itens mais e menos importantes na opinião dos consumidores. O menos importante foi o atendimento prestado, algo contraditório uma vez que dentre os itens mais importantes estavam itens relacionados com atendimento como qualidade e pontualidade. Além deles foram considerados mais importantes: preço e velocidade na entrega, onde os três primeiros já haviam sido citados como muito importantes para seleção de fornecedores.

Adequando os itens na terminologia da Matriz: Importância X Desempenho, a classificação, em linhas gerais, ficou constituída da seguinte forma:

- **Menos relevantes:** velocidade, pontualidade e atendimento.
- **Qualificadores:** preço, flexibilidade de entrega e de volume, rapidez, condições de pagamento e pós-venda.
- **Ganhadores de pedido:** parcerias (integração) com fornecedores, custo, prazo de entrega, qualidade e frete.

Em relação à concorrência, a empresa estudada possui quatro concorrentes. As empresas são: JW Ind.com. Equipamentos, Dedine S/A Indústria de Base, NG Metalúrgica S/A e Conger S/A. Um ponto a ser comentado é que quando perguntadas quem seriam suas principais concorrentes, nenhuma das empresas citou a IMEC como uma potencial concorrente o que mostra que a empresa ainda não assusta os concorrentes, do lado oposto a NG Metalúrgica S/A e a JW Ind.com. Equipamentos mostram sua força no mercado sendo mencionadas por todas as outras empresas, o caso mais interessante, todavia é o da JW Ind.com. Equipamentos que a tão pouco tempo no mercado (desde 2004) já é uma concorrente que está se destacando em relação às demais empresas.

Um dos motivos para o desempenho satisfatório da JW Ind.com. Equipamentos pode estar na consideração que esta possui em relação ao que pensam seus consumidores, pois, esta foi a única empresa pesquisada a realizar pesquisas de opinião.

Se as empresas não estão muito preocupadas com a opinião dos clientes, o mesmo não ocorre com a aquisição de novas tecnologias pois houve unanimidade nas respostas positivas, no que diz respeito a este item. Todas as empresas procuram não só adquirir novas tecnologias, como se preocupam quando seus concorrentes fazem o mesmo.

Um dos itens mais relevantes para os clientes a qualidade, também é considerado importante para os concorrentes. Foram feitas duas perguntas para os concorrentes em relação ao item qualidade: Se as empresas buscavam aprimorar a qualidade de seus produtos e serviços e por quais motivos essa busca era realizada. Todas afirmaram que buscam de modo contínuo aprimorar a qualidade do que oferecem aos clientes e as justificativas para tal aprimoramento estão relacionadas aos clientes. Variaram desde a exigência do mercado consumidor à qualidade ser uma ferramenta estratégica de fidelização de clientes.

Apesar de terem afirmado que é importante aprimorar o aspecto qualidade, uma vez que este é exigido pelo cliente e oferecer tal aspecto garante uma maior fidelidade por parte do mesmo, 40% das empresas não se preocupam em utilizar meios para obter informações de seus consumidores como o SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) por exemplo. As empresas que dele se utilizam, o fazem para atestar o grau de satisfação do cliente, para saber o que o cliente espera uma vez que seus projetos surgem de iniciativas dos clientes e para que o cliente tenha todo o apoio necessário.

Quando perguntados a respeito de quais itens as empresas fornecedoras (dentre as quais a IMEC), achavam serem os mais importantes na opinião dos consumidores, todas responderam ser os itens: preço, pontualidade, qualidade do pacote de valor oferecido. A empresa NG Metalúrgica S/A, além desses, afirmou serem os mais importantes ainda flexibilidade de entrega e volume e a rapidez. É interessante notar que os três itens mais citados foram realmente apontados pelos consumidores como mais importantes. Todavia, nenhuma das empresas citou o item velocidade na entrega como um dos mais importantes.

Já dentre os itens que as empresas consideravam serem menos importantes na opinião de seus clientes estava a velocidade na entrega. Outro item citado foi: atendimento antes, durante e após uma venda ter sido realizado, que vai ao encontro do que os clientes realmente responderam como menos importante.

Outro aspecto que obteve bastante similaridade quando comparado às opiniões dos consumidores está no fato de pagar a mais pela qualidade, todas a exceção de uma empresa disseram que acreditam que os consumidores pagariam a mais para obterem maior qualidade.

As justificativas estão relacionadas á confiabilidade do produto, a necessidade do cliente, entre outras.

Considerando a escala de pontos de Slack (1993), os critérios menos relevantes, qualificadores e ganhadores de pedido na opinião das empresas concorrentes são:

- **Menos relevantes:** preço, velocidade na entrega e atendimento antes, durante e depois de uma venda ter sido realizada.
- **Qualificadores:** qualidade.
- **Ganhadores de pedido:** custo, pontualidade, tecnologia, tradição.

Comparando com que disseram os consumidores, alguns itens apresentam uma classificação bastante distorcida, pois preço é um qualificador, pontualidade, pouco relevante e qualidade, ganhador de pedido e outros itens sequer foram citados pelas empresas concorrentes como flexibilidade de entrega e de volume, parcerias (integração) com fornecedores, prazo de entrega, condições de pagamento e frete.

Após a análise das respostas tanto de clientes quanto concorrentes, foi possível elaborar baseado na teoria de Slack (1993) a matriz importância X desempenho para a empresa estudada, a IMEC.

Os itens estudados foram: atendimento, velocidade, preço, flexibilidade de entrega, flexibilidade de volume, pontualidade, qualidade do produto/serviço, condição de pagamento e serviço de pós-venda. Tais itens serão representados na matriz pelas seguintes letras:

ITENS:

A – ATENDIMENTO

B – VELOCIDADE

C – PREÇO

D – FLEXIBILIDADE DE ENTREGA

E – FLEXIBILIDADE DE VOLUME

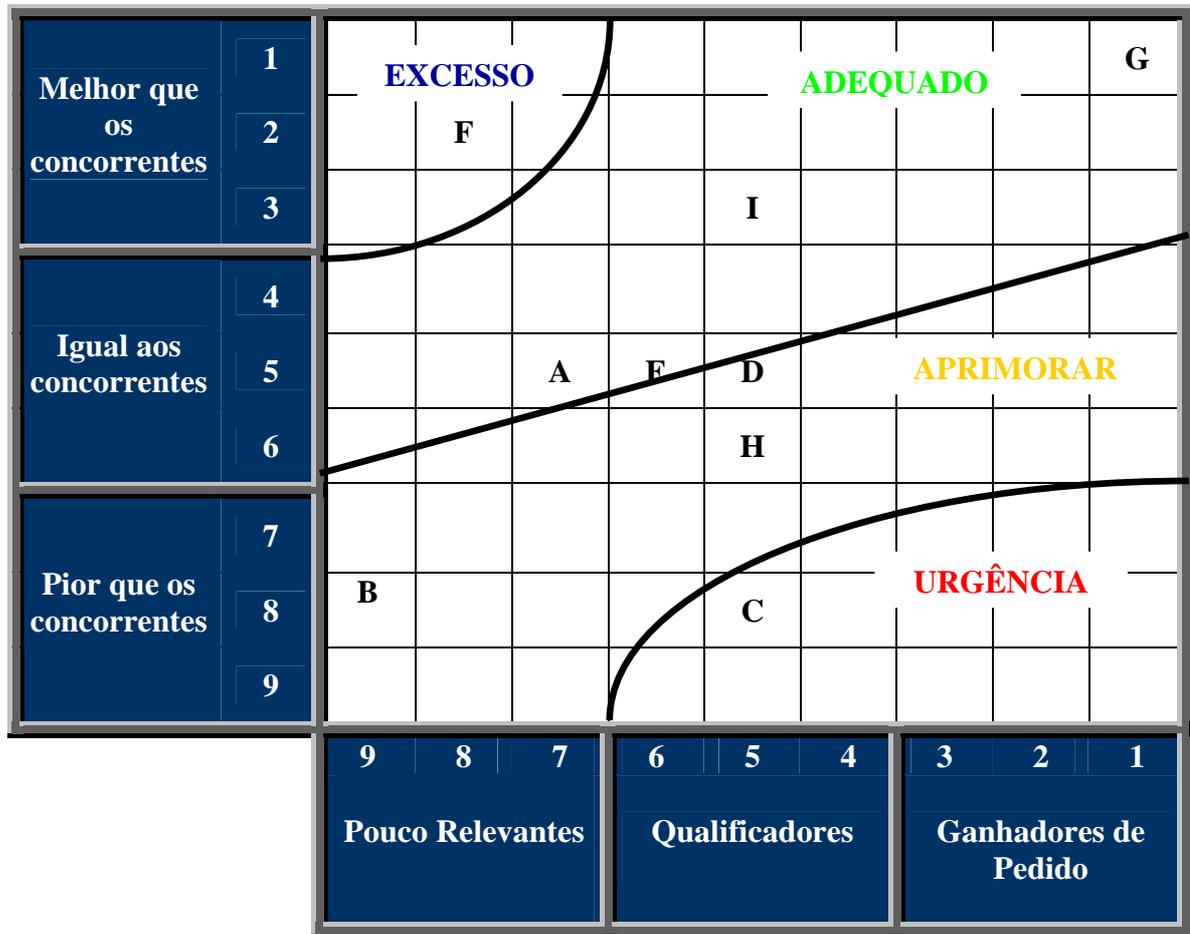
F – PONTUALIDADE

G – QUALIDADE DO PRODUTO/SERVIÇO

H – CONDIÇÃO DE PAGAMENTO

I– SERVIÇO DE PÓS-VENDA

Figura 2 – Matriz importância x desempenho. Empresa estudada: IMEC



FONTE: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa de campo.

As análises da matriz para cada região, são apresentadas a seguir:

1º URGÊNCIA:

O item C (preço) se encontra na zona de urgência, pois seus clientes atribuem a esse item um qualificador na hora da compra, todavia, a IMEC vê preço como um item de pouca relevância isso fez com que seus clientes ficassem insatisfeitos em relação a esse item, fazendo com que a IMEC ocupasse uma posição pior que seus concorrentes no item preço. Esse fato merece atenção por parte da diretoria da empresa, para evitar que a mesma seja desqualificada de certos processos de compra simplesmente por ter seus produtos considerados caros.

2º EXCESSO:

O item F (pontualidade) se encontra na zona de excesso, devido a IMEC estar dando muita importância para esse item, já seus clientes não vêem esse item como um fator importante na hora da compra atribuindo a esse pouca relevância.

3º APRIMORAR:

Os itens B (velocidade) e H (condições de pagamento) se encontram na zona de aprimoramento, no item velocidade, a empresa IMEC está pior que seus concorrentes, porém não se encaixa na zona de urgência devido seus clientes atribuírem pouca relevância a esse item. Já o item condição de pagamento, na IMEC se mostra igual aos seus concorrentes, porém se encontra na zona de aprimoramento, muito provavelmente relacionado à insatisfação que o cliente apresenta concernente ao item preço, com isso a probabilidade do item H cair para zona de urgência é bastante real por ser um qualificador.

4º ADEQUADO:

Os itens A (atendimento), D (flexibilidade de entrega), E (flexibilidade de volume), G (qualidade do produto e serviço) e I (serviços de pós-venda) se encontram na zona de adequação onde é o ideal que todos os itens estejam.

O item atendimento na visão de seus clientes é um item pouco relevante, porém está próximo de ser um qualificador esse item se mostra igual aos concorrentes, porém, precisa ser acompanhado de perto, pois está muito próximo da zona de aprimoramento.

O item flexibilidade de entrega e flexibilidade de volume foram mencionados por um dos clientes como um qualificador, porém a IMEC e nem seus concorrentes mencionaram esses itens, sendo assim foi atribuído à igualdade entre as empresas, porém os itens estão próximos à zona de aprimoramento, pois os itens se mostraram relevantes para o cliente.

No item qualidade do produto/serviço à empresa IMEC se mostrou melhor que seus concorrentes, pois trabalha bastante esse item que na visão de seus clientes é um ganhador de pedido, isso mostra o porquê do descontentamento em relação ao item C preço, pois há um provável *trade-off* entre qualidade e custo, o que de um lado resulta em melhorias no pacote de valor, porém de outro, em preço mais alto do que o da concorrência.

O item I (serviço de pós-venda) que na visão dos clientes é um qualificador, a IMEC também se mostrou melhor que seus concorrentes, o que deve estar diretamente ligado ao item G (qualidade do produto e serviço).

5. CONCLUSÃO

Primeiramente é importante ressaltar a importância que a ferramenta de pesquisa Matriz importância x desempenho, proposta por Slack (1993), tem para se identificar como a empresa se posiciona no mercado e onde está acertando ou errando.

Essa metodologia se mostrou muito útil para auxiliar as empresas em relação as suas estratégias, o que faz com que esta se torne um instrumento rotineiro para análise e tomada de decisão. Decisões que cada vez mais têm que ser tomadas de forma rápida em um mercado cada vez mais exigente.

Com isso houve a necessidade por parte da empresa estudada, da IMEC-Ind. Metal. Equip. e Com. LTDA, de saber o grau de importância que os clientes atribuem aos produtos e serviços oferecidos e o desempenho da empresa no que diz respeito à oferta desses produtos e serviços quando comparada aos seus concorrentes, para elaborar estratégias para melhoria e ajudar nas tomadas de decisões.

A pesquisa mostrou como a IMEC está na visão de seus clientes e como está em relação aos seus concorrentes. A empresa IMEC mostrou-se melhor que seus concorrentes em alguns critérios: pontualidade, qualidade do produto e serviço e serviço de pós-venda, equiparada: atendimento, flexibilidade de entrega e volume, e pior em outros velocidade e preço.

Além disso ficou claro os itens que os consumidores valorizam e em que grau de importância.

A empresa IMEC mostrou-se forte em relação aos seus clientes nos critérios qualidade de seus produtos e serviços prestados de pós-venda, o que para o mercado é de grande valia como mostra a pesquisa. Já no lado oposto à empresa se mostrou em posição desfavorável quanto ao critério preço, pois esse foi o pior desempenho da IMEC. No item velocidade, apesar de ser de pouca relevância para os clientes, a IMEC está abaixo da concorrência, já no item pontualidade a IMEC se mostrou muito preocupada, porém não é relevante para seus clientes isso a colocou na região de excesso.

Esse trabalho possibilitou ainda identificar onde a empresa IMEC está errando e acertando, o que propicia a elaboração de sugestões de melhoria da empresa.

- **Critério Preço:** Mostrou-se com o pior desempenho devido ao fato de a empresa IMEC focar bastante à qualidade fazendo assim o custo subir, uma forma de baixar o custo sem mexer na qualidade do produto seria a empresa baixar os custos quanto ao critério pontualidade, diminuindo o custo de frete, pois para uma entrega rápida há a necessidade de um transporte mais caro sendo que o transporte é terceirizado, e também com horas extras para funcionários, já que para cumprir prazos a necessidade de aumentar a carga horária dos funcionários ou até contratar novos funcionários. A melhoria das condições de pagamento também poderia ajudar esse critério, além de melhorar o preço do produto traria o critério condições de pagamento para a zona adequada, também faria com que a pontualidade saísse da zona de excesso já que é um item de pouca relevância para os clientes.

- **Critério atendimento:** apesar de a empresa estar igual aos seus concorrentes nesse item, está muito próximo da zona de aprimoramento, um investimento em treinamento para os funcionários na área da atuação poderia resultar em melhoria.

Dentre as considerações a respeito do trabalho, cabe salientar que não foram elaborados gráficos devido à pequena amostra, desta maneira foi mais interessante para esse trabalho à comparação das respostas dos respondentes, o que permitiu uma melhor visualização das diferenças entre as respostas de cada entrevistado fosse ele cliente ou concorrente.

Como sugestão de novas pesquisas, identificou-se na elaboração desse trabalho pontos que mereciam um estudo mais aprofundado quanto às parcerias entre as empresas, cliente/fornecedor, uma pesquisa mostrando qual a confiança que se tem no fornecedor e como o cliente entende a parceria, pois para uma das empresas clientes entrevistada, a Pioneiros Bioenergia S/A uma relação ganha-ganha com seus fornecedores é uma ferramenta fundamental para o sucesso de ambas as empresas.

Outro item a ser pesquisado é o valor que o mercado dá a tradição dos fornecedores, mencionada pela empresa NG Metalúrgica S/A, que atribui a esse critério um grande valor, sendo muitas vezes um ganhador de pedido, dessa forma seria muito interessante uma pesquisa que apresentasse maneiras como o mercado observa esse critério e se realmente este é um diferencial na hora da compra.

BIBLIOGRAFIA:

- ANSOFF, I., **Estratégia Empresarial**, McGraw-hill, S. Paulo, 1977,(Trad. ed. 1965).
- BONOMA, T. V. **Case research in marketing: opportunities, problems, and process**. Journal of Marketing Reserarch, vol XXII, may 1985.
- CERVO, A L.; BERVIAN, P.A **Metodologia científica**. 4ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHANDLER, A., **Strategy and Structure**, MIT Press, Cambrige, MA, 1962.
- CHASE, R. B.; AQUILLANO, N. J. **Gestión de Ia producción y dirección de operaciones**. Tomo primero. Barcelona: Hispano Europea, 1978.
- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração da produção e operações. Manufatura e Serviços: Uma Abordagem Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CRUZ, C; RIBEIRO, U. **Metodologia científica**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.
- FARINA, S; BECKER, F. S. U. **Apresentação de trabalhos escolares**. 16ª ed. Porto Alegre: Multilivro, 1996.
- GAITHER, N. – FRAZIER, G. **Adm. De produção e operações**. 8º ed. - São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995. **Como laborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.
- GONÇALVES, J. O..**Satisfação e requisitos de compra um estudo de caso Ceselar Moveis: Trabalho de conclusão de curso (TCC), Faculdades Integradas Urubupungá, Pereira Barreto, 2004.**
- JORNALCANA. **Um Mercado de R\$ 40 Bilhões**. Disponível em <<http://www.jornalcana.com.br/Conteudo/conheca%20o%20setor.asp>>, acesso em 24 de agosto de 2006.
- MINTZBERG, H. **Opening up the definition of strategy**, in The Strategic Process – Contexts and Cases. Prentice Hall Inc. 1988.
- MOREIRA, D. A. **Administração da Produção e Operações**. 3 ed. - São Paulo: Pioneira, 1998.
- NARDI, H. L.. **Avaliação do desempenho de uma empresa fabricante de bens de capital sob encomenda após a formulação e implementação de uma estratégia de**

- produção.** Porto Alegre, 2002. Disponível em <http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/000589.pdf>, acesso 23 de maio de 2006.
- NICOLAU, I., **Conceito de Estratégia, Instituto de Desenvolvimento de Gestão Empresarial.** Disponível em <http://213.13.125.90/portallizer/upload_ficheiros/01-01_Isabel_Nicolau.pdf>, acesso em 22 de junho de 2006.
 - Porter, M. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Campus. Ltda. Rio de Janeiro, 1986.
 - REID, R. D. e SANDERS, N. R. **Gestão de Operações.** Rio de Janeiro: LTC, 2005.
 - SEGANTIN, J. A., **Um modelo de business Plan aplicado ao setor sucro-alcooleiro,** Dissertação de mestrado. Unifacef: Franca, 2005.
 - SLACK, N., *et alli.* **Administração da Produção. Edição Compacta.** São Paulo: Atlas, 1999.
 - SLACK, N., *et alli.* **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 1997.
 - SLACK, N.. **Vantagem competitiva em manufatura.** São Paulo: ed. Atlas, 1993.
 - **União da Agroindústria canavieira de São Paulo** <<http://www.portalunica.com.br/portalunica/>> acesso em 22 de abril de 2006.
 - **Usinas e Destilarias do Oeste Paulista** <<http://www.udop.com.br>> acesso em 15 de maio de 2006.
 - YIN, R. K. Estudo de caso: **planejamento e métodos.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.