

## **Análise estratégica pela matriz de importância e desempenho em uma fábrica de produtos domissanitários**

Marcos Marcondes do Amaral Marinho (UFERSA)alinefonseca-@hotmail.com

Ramon Nolasco da Silva(UFERSA) ramonsnolasco@hotmail.com

Aline Fagundes da Fonseca Silva (UFERSA)alinefagundes91@outlook.com

Dayane Maria Teixeira Palitot (UFERSA) dayanepalitot@gmail.com

Clébia Karina da Rosa(UFERSA) clebiakary@hotmail.com

### **Resumo**

O presente estudo tem como objetivo analisar a qualidade percebida dos consumidores de ambos os sexos e de várias idades, em relação aos produtos domissanitários (utilizados na limpeza doméstica), tomando como relação os critérios competitivos, será usado uma pesquisa de mercado e feita uma análise da importância e desempenho desses critérios. Após aplicação do método e da pesquisa foram obtidos os critérios ganhadores de pedido, qualificadores e menos importantes, bem como o posicionamento destes na matriz importância/desempenho proposta por Slack et al (2009). O método de pesquisa utilizado foi um estudo de caso que se deu em duas cidades do interior do estado do Rio Grande do Norte, onde os entrevistados e responderam um questionário, cujo objetivo era identificar a percepção dos mesmos com relação a importância e ao desempenho dos critérios competitivos dos produtos desse seguimento. Ao fim, foi possível verificar que nem todos os critérios citados na entrevista satisfizeram os clientes, logo os critérios visto como satisfatórios foram mantidos, enquanto que o critério competitivo de “Rendimento” necessitou de intervenções. Logo, com base no ciclo PDCA foi possível executar propostas de melhoria contínua para esse requisito e que teoricamente resultará no aumento das vendas e no crescimento da empresa estudada.

**Palavras-chave:** Pesquisa de mercado. Matriz importância/desempenho de Slack. Critérios Competitivos. Produtos domissanitários.

## **1. Introdução**

Para uma empresa de pequeno porte (como é o caso da empresa estudada) se manter no mercado torna-se necessário adotar uma estratégia adequada à competitividade vigente nas demais empresas do mesmo seguimento. As mudanças para tornar uma empresa competitiva influenciam totalmente o comportamento produtivo da mesma.

Diante da estratégia que for adotada serão tomadas as decisões dentro organização para que a mesma possua o poder de barganha e vantagens competitivas no mercado. Desse modo, ter uma estratégia torna-se imprescindível para alcançar os objetivos da empresa, que é manter-se a longo prazo no mercado e obter ganhos em escala.

Segundo Slack et al (2009) estratégia é mais que uma mera tomada de decisão, é seguir um padrão global de comportamento com decisões e ações que influencia a direção de longo prazo de uma organização, ou seja, devem ser desenvolvidos padrões de comportamento para montar uma estratégia, executando ações planejadas e tomando decisões baseando-se no ambiente interno e externo da organização.

Desse modo, o objetivo do presente estudo é analisar o desempenho dos produtos frente aos seus concorrentes, de modo que através dos resultados obtidos, sejam tomadas decisões que melhorem a competitividade da empresa frente aos concorrentes, obtendo assim uma maior participação no mercado, tornando-se melhor no seu nicho.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1 Conceito de Administração de produção e Operações (APO)**

A administração de produção e operações (APO) diz respeito a prestações de serviços e as atividades industriais realizadas por uma determinada organização com o objetivo de aumentar o seu desempenho e consequentemente o seu lucro. A função da produção é a mais importante para a organização porque através da mesma é possível produzir os bens e serviços, que por sua vez, são a razão de sua existência. A administração de produção e Operações trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços. (Slack et al, 2009).

Por causa dos grandes avanços tecnológicos, a administração de produção e operações é cada vez mais estudada pelas indústrias e empresas prestadoras de serviços, principalmente aquelas que estão vivenciando mudanças ou reciclagem em seus métodos e processos impulsionados pelas exigências de mercado.

Essas mudanças fazem com que as indústrias repensem não somente a forma de administrar suas operações e serviços, mas também, o modo de interação com outras organizações. Nos novos modelos de mercado a concorrência está mais acirrada, onde os fatores impostos por um mercado globalizado têm gerado novos desafios para administração de operações, onde a busca por preços mais baixos e alta qualidade está cada vez mais sendo fatores determinantes na hora da aquisição dos produtos ou serviços.

De acordo com Corrêa & Corrêa (2007) a administração de produção e operações são atividades que gerenciam estrategicamente os recursos escassos e as interações dos processos que produzem e entregam bens e serviços. Onde o objetivo desse gerenciamento é atender as necessidades e/ou os desejos de qualidade, tempo e custos dos clientes.

Dessa forma, todas as organizações com fins lucrativos ou não, trabalham com algum tipo operação. A palavra “operações” está intimamente ligada às empresas de serviços, enquanto a palavra “produção” está diretamente relacionada com as indústrias manufatureiras, mas independente da organização sempre existirá o cruzamento proporcional das funções operação e produção dependendo das atividades realizadas pela organização. Numa indústria prevalecerá à função produção, já em uma prestadora de serviços será predominante a execução de operações. De forma sintética, a administração da produção e operações diz respeito às atividades voltadas para a produção de um bem físico ou à prestação de um serviço. Desse modo, o termo “produção” aproxima-se mais das atividades industriais, enquanto o termo “operações” refere-se às atividades desenvolvidas nas empresas de serviços. (Moreira, 1998).

### **2.1.1 Ciclo PDCA:**

O PDCA é uma ferramenta de gestão que reveste o formato de um ciclo de desenvolvimento, que foi criado pelo engenheiro, físico e matemático norte-americano Walter Shewhart e desenvolvido pelo também norte-americano William Deming, também ele um matemático. Por esta razão o ciclo PDCA também é conhecido por ciclo de Shewhart e ciclo de Deming.

Segundo Martinelli (2009), O ciclo PDCA, do inglês Plan (Planejar); Do (Fazer), Check (Controlar) e Act (Agir), tem sua aplicação mais comum nos processos de gerenciamento da qualidade nas organizações.

A seguir, o que significa cada uma das etapas:

- a) **Planejar:** é necessário tomar consciência do problema que obsta a que uma organização atinja o resultado pretendido, definir um objetivo e planejar a forma de ultrapassar esse problema.
  - b) **Fazer:** fazer os passos definidos no planejamento.
  - c) **Controlar:** Analisar periodicamente os resultados obtidos e compará-los com os objetivos traçados, para avaliar a eficácia.
  - d) **Agir:** atuar segundo a avaliação feita e introduzir as alterações que se revelem pertinentes.
- A imagem mostra as etapas de um planejamento.

## 2.2 Estratégia da Produção

A estratégia pode ser definida como o conjunto de finalidades, metas, planos, diretivas, meios fundamentais e os planos para atingir os objetivos. Slack (2002), define estratégia como um padrão de decisões e ações a serem seguidas, que direcionam a organização para um determinado posicionamento a fim de atingir seus objetivos. Já para Chandler (1962), a estratégia é a determinação dos objetivos de uma empresa a longo prazo, pois com a adoção das ações adequadas, os recursos serão melhor utilizados e posteriormente os objetivos traçados são mais facilmente atingidos.

Pode-se perceber que na visão dos autores supracitados, o raciocínio está diretamente ligado com o desenvolvimento de ações (que se forem bem planejadas) são a chave para alcançar os objetivos traçados. Já Ansoff (1977) e Mintzberg (1988) especificam uma visão em que a estratégia propicia à organização interagir com o ambiente qual ela faz parte.

Desse modo, a estratégia é definida nas visões de Ansoff (1977) e Mintzberg (1988) como um conjunto de regras de tomada de decisão e como uma força mediadora entre a organização e seu meio envolvente. Onde, as decisões estratégicas relacionam-se com diretamente com a empresa e o ecossistema ao qual a mesma pertence.

Por fim, na visão de Porter (1980) a estratégia trata-se das ações de ataque (ofensivas) ou de defesa (defensivas) que buscam criar, numa indústria, meios ou planos para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno sobre o investimento satisfatório.

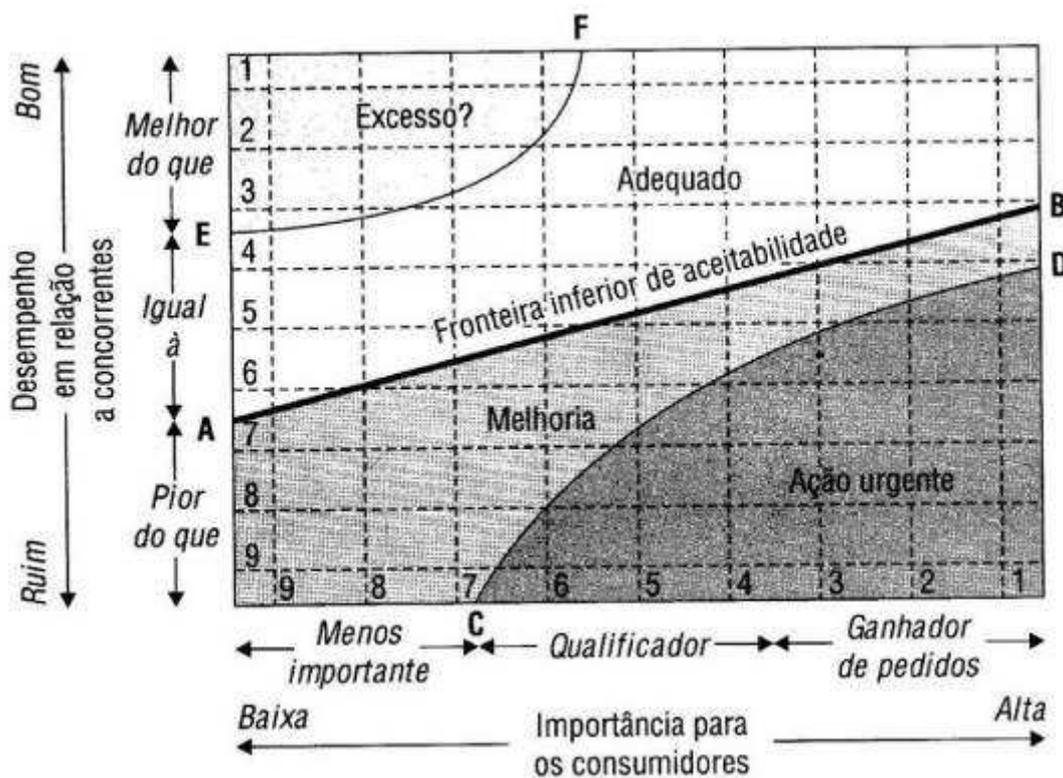
Sinteticamente, a estratégia envolve conhecer o ecossistema no qual a empresa está inserida, o que inclui como membros pertencentes desse meio os concorrentes e os clientes. Dessa forma faz-se necessário desenvolver planos, meios, métodos e ações para atingir os objetivos da organização. Assim, incluída na área de gestão de operações, uma das ferramentas mais úteis para isso é a Matriz importância X desempenho de Slack et al (2009) que será apresentada

adiante.

### 2.3 Matriz importância X desempenho

A matriz importância X desempenho, envolve duas dimensões: utilizando uma escala de nove pontos, a primeira dimensão está relacionada com importância relativa dada pelos clientes aos critérios competitivos de desempenho. A segunda, também com uma escala de nove pontos, analisa o desempenho desses mesmos critérios competitivos escolhidos anteriormente, com relação aos concorrentes, onde os clientes pontuam o desempenho conforme pode ser observado na FIGURA 1 a seguir:

Figura 1- Matriz importância X desempenho



Fonte: Slack (2009)

A matriz, segundo Slack et al (2009) é dividida em quatro zonas que permitem localizar cada um dos critérios avaliados quanto à importância atribuída pelo cliente e em relação ao desempenho (em relação aos concorrentes) percebido pelos entrevistados neste mesmo critério.

As quatro zonas das serão mais bem explanadas nos tópicos a seguir:

a) **Zona adequada:** Nessa área, os critérios competitivos posicionam-se acima da fronteira inferior de aceitabilidade e, portanto, são considerados satisfatórios.

b) **Zona de melhoramento:** os critérios localizados nessa zona (abaixo da fronteira inferior da área de aceitabilidade) devem realizar reformulações e melhoramentos nos critérios presentes nessa zona.

c) **Zona de “ação urgente”:** estando localizados nessa área, esses critérios são importantes para os clientes, mas o desempenho é inferior ao dos concorrentes. Eles devem ser considerados e ações de melhoras imediatas têm que serem realizadas.

d) **Zona de excesso:** os critérios competitivos localizados nessa área são de alto desempenho, mas não possuem tanta importância na visão dos clientes. Desse modo, deve-se realizar uma análise do uso dos recursos dedicados a atingir esse desempenho, pois, os mesmos poderiam ser melhores utilizados em outras operações ou processos produtivos.

A matriz além das zonas citadas anteriormente utiliza uma escala de três pontos de classificação, em que cada ponto está subdividido em outros três no quesito importância para os clientes e outra escala com o mesmo número de divisões e subdivisões para o quesito desempenho da organização em comparação com os concorrentes (Slack et al, 2009).

Na parte de importância da matriz, existe a classificação dos fatores competitivos apresentados por um bem e/ou serviço, eles estão divididos em Critérios ganhadores de pedido, Critérios qualificadores e Critérios menos relevantes como podemos ver a seguir:

a) **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;

b) **Critérios qualificadores:** critérios mínimos necessários para que o cliente possa considerar um produto como possível candidato na hora da compra;

c) **Critérios menos relevantes:** critérios de menor importância para o cliente, não influenciam o cliente na hora da compra;

Já na parte de desempenho da matriz, existe a classificação dos fatores competitivos apresentados por um bem e/ou serviço em relação aos seus concorrentes diretos, eles estão divididos em Melhor do que a concorrência, Igual à concorrência e Pior do que a concorrência como pode ser observado a seguir:

a) **Melhor do que a concorrência:** Essa classificação quando a qualidade percebida pelo cliente no critério analisado supera o desempenho comparado com os concorrentes.

b) **Igual à concorrência:** Esse resultado ocorre quando o cliente entende que os critérios analisados e os dos concorrentes apresentam um desempenho bastante semelhante.

c) **Pior do que a concorrência:** Nesse caso o cliente julga que o critério analisado esta abaixo do desempenho apresentado pelos concorrentes.

Finalmente após a compreensão do funcionamento da análise dos produtos e/ou serviços e seus critérios competitivos através da matriz de Importância x Desempenho, pode-se iniciar o estudo de caso, que será exposto a seguir.

### 3. Metodologia

O presente trabalho se iniciou com o estudo da bibliografia para embasamento teórico, em seguida foi desenvolvida uma pesquisa de mercado de caráter qualitativo, onde foi possível identificar quais critérios eram os maiores alvos de insatisfação dos clientes. O objetivo do estudo foi resolver a problemática que envolvia o não conhecimento do posicionamento estratégico e o desempenho no mercado dos produtos domissanitários manufaturados por uma empresa de pequeno porte, localizada no interior do estado do Rio Grande do Norte.

Para conhecer o posicionamento dos produtos da empresa estuda da foi necessário a realização de uma pesquisa de mercado. Assim como qualquer pesquisa, foi necessário o cálculo de uma amostra com uma representatividade aceitável.

Assim, para se conseguir um nível de confiança aceitável, deve-se recorrer a um calculo de tamanho de amostra baseado em técnicas estatísticas. Então, segundo Larson e Farber (2010), quando as proporções populacionais de indivíduos pertencentes e não pertencentes uma categoria são desconhecidas usa-se a seguinte formula matemática:

$$n = \frac{Z^2 \alpha/2 \cdot 0,25}{E^2}$$

Onde:

n = amostra aleatória simples

$Z\alpha/2$  = grau de confiança desejado

$\sigma$  = desvio padrão populacional

E = erro amostral tolerável

Para determinar o tamanho da amostra(n) utilizada, ou seja, o numero de pessoas entrevistadas, foi utilizado o modelo acima descrito. Foi considerado um nível de confiança de 90% ( $z=1,645$ ) e um erro (d) de 10%. Resultando a seguinte equação:

$$n = \frac{(1,645)^2 \cdot 0,25}{(0,1)^2} \Rightarrow n = 67,6506 \text{ pessoas}$$

Ou seja, com  $n = 67,65$  pessoas, 68 pessoas devem ser entrevistadas.

A coleta de dados foi executada através da aplicação de dois questionamentos ( tabela 1), sendo estes com 68 clientes e consumidores dos produtos domissanitários, de várias idades e de ambos os sexos, localizados nas cidades de Mossoró-RN e Apodi-RN, respeitando a aleatoriedade das casas em suas respectivas ruas e bairros. A tabela 1 ilustra o questionário aplicado aos consumidores:

Tabela 1- Questionário aplicado aos consumidores

Quão importante para você é os seguintes fatores competitivos?									Quão bom é nosso desempenho em relação à concorrência?								
Extremamente Não importante					Extremamente Importante				Extremamente Melhor					Extremamente Pior			
9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9
									Preço								
									Fragrância								
									Rendimento								
									Conteúdo (ml)								
									Embalagem								
									Atendimento								

Fonte: Autorial Própria

Após a aplicação dos questionários, os dados serão compilados e processados dando origem a matriz Importância x Desempenho correspondente as pontuações obtidas nas entrevistas.

#### 4. Resultados

Para que a pesquisa de mercado tivesse êxito, foram coletadas informações para a construção de uma matriz “Importância x Desempenho” ao qual o objetivo era identificar as zonas de ações em que os produtos encontravam-se, e identificar quais os critérios que mereceriam total atenção da empresa. Dessa forma, deveriam ser identificados e corrigidos os fatores competitivos insatisfatórios e mantidos os fatores com desempenho satisfatório.

Ao se aplicar o questionário, uma das questões levantadas foi: o porquê dessas pessoas escolherem os produtos da empresa estudada ao invés das mesmas optarem por produtos dos concorrentes e quais eram os fatores competitivos que influenciavam na compra. Logo, tivemos como critérios competitivos mais citados: preço, fragrância, rendimento, conteúdo (ml), embalagem e atendimento ao cliente.

Com base nos dados coletados através do questionário contendo os requisitos qualificadores de um produto, foi construída uma matriz “**Importância x Desempenho**”, ao qual a mesma informou a situação atual em que o produto se encontravam na opinião dos clientes. Nesse caso os resultados obtidos com a matriz serão usados para a tomada de decisão junto aos produtos estudados. A figura 2 a seguir trata-se da matriz Importância x Desempenho resultante da pesquisa de mercado.

Figura 2 - Matriz Importância X Desempenho dos produtos estudados



Fonte: Autoria própria

De acordo com a pesquisa realizada, os dados coletados e avaliados estatisticamente e através da matriz “Importância X Desempenho”, pode-se avaliar os critérios competitivos de diferenciação do produtos e como resultado o critério **conteúdo (ml)** como o melhor avaliado de acordo com os entrevistados, estando dentro da “zona apropriada” juntamente com **preço, fragrância, embalagem e atendimento ao cliente**. Esses critérios que se localizaram na “Zona Apropriada” são os que são importantes e que possuem um desempenho satisfatório na avaliação dos clientes, desse modo, esses critérios devem ser mantidos para que os produtos tenham competitividade no mercado.

Já o quesito de **rendimento** recebeu uma avaliação menos satisfatória e se enquadrou no status de “Zona de Melhoramento”, o que significa que a empresa tem que trabalhar para a melhoria desse aspecto com relação à percepção dos clientes.

Baseado no ciclo PDCA, foi sugerido um plano de melhorias no critério rendimento, para que se possa alavancar os produtos junto aos seus concorrentes. Todavia devem ser tomadas as precauções com relação à aceitação no mercado e com relação à viabilidade econômica das mudanças. Para a melhoria dos produtos da empresa estudada, foram considerados fatores de mercado, assim como critérios do gerenciamento da qualidade advindos do ciclo PDCA. A seguir, as sugestões de melhoria do critério competitivo “rendimento”, são elas:

- Para melhorar o critério competitivo anteriormente citado, deve-se fazer primeiramente uma avaliação sobre como é feita a formulação desses produtos e verificar os motivos pelos quais o critério de desempenho de rendimento e não foi satisfatório ao consumidor.
- Identificadas essas causas, devem-se fazer as correções devidas na fabricação dos produtos, afim de que os mesmos se tornem mais concentrados (o que fará o mesmo render mais, pois o uso de pequenas quantidades se diluirá numa grande quantidade de água) e por sua vez ganhe também mais consistência.
- Após as modificações realizadas nos produtos, deve-se observar se os efeitos dessas mudanças foram realmente satisfatórios e se a demanda dos produtos aumentaram, ou não, em certo período de tempo.
- Caso o problema esteja resolvido deve-se manter um sistema de controle para que não ocorram novas falhas e os produtos continuem sendo produzido com excelência e qualidade. Caso as mudanças não tenham melhorado o desempenho do produto, novas avaliações

deverão ser feitas, para que as mudanças necessárias sejam realizadas e a melhoria do produto seja realmente relevante e conquiste mais clientes no mercado consumidor.

## 5. Conclusão

Conclui-se que se a empresa estudada precisa conhecer melhor seus concorrentes e mercados, a fim de poder identificar as preferências e hábitos dos seus clientes, fazendo sempre estudos relativos as mudanças ocorridas no seu nicho de mercado, já que o mesmo tende a evoluir, inovando em qualidade, preço, rentabilidade, entre outros. Tais conhecimentos são fundamentais para o sucesso e a manutenção da empresa no mercado, e podem ser facilmente obtidos através de pesquisas de satisfação e opinião de clientes/consumidores desses produtos.

Quanto à análise dos concorrentes, percebe-se quão importante é conhecer o concorrente e poder trabalhar em cima de suas fraquezas, ou seja, melhorar o seu produto com base nos concorrentes e no público alvo, garantindo uma maior satisfação dos consumidores, agregando maior qualidade aos produto e maiores vendas. Desse modo, é importante conhecer em demasiado os clientes e os concorrentes, oferecendo sempre um diferencial. Tais ações garantem a melhoria do desempenho na organização, se adequando às necessidades do mercado e aumentando suas receitas.

Ao fim, foi percebido que o método de pesquisa empregado foi adequado para fins de desenvolver os objetivos propostos na pesquisa como um todo. A utilização da matriz importância x desempenho proposta por Slack, possibilitou a identificação e avaliação dos fatores competitivos, assim como o posicionamento da empresa em relação aos seus concorrentes. De acordo com os resultados obtidos, foi possível reconhecer as variáveis mais importantes para os clientes no momento da compra do produto ou não. Logo, diante de tal conhecimento a empresa poderá melhorar no quesito rentabilidade, já que este foi o pior avaliado, enquanto que o critério conteúdo (ml) foi o melhor avaliado, devendo este último permanecer inalterado. Com a proposição de tais mudanças, será possível agregar mais valor ao seu produto, correspondendo melhor a expectativa dos clientes no mercado e tornando-se mais competitivo.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, I., **Stratégia Empresarial**, McGraw-hill, S. Paulo, 1977,(Trad. ed. 1965).  
 CHANDLER, A., 1962, **Strategy and Structure**, MIT Press, Cambridge, MA.  
 CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração da produção e operações. Manufatura e Serviços: Uma Abordagem Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.  
 LARSON, R.; FARBER, B. **Estatística Aplicada**. 4ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.  
 MARTINELLI, F. B. **Gestão da qualidade total**. 1 ed. - Ebook: IESDE Brasil, 2009.

MOREIRA, D. A. **Administração da Produção e Operações**. 3 ed. - São Paulo: Pioneira, 1998

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Campus. Ltda. Rio de Janeiro, 1986.

SLACK, N.; CHAMBER, S.; HARDLAND, C.; HARRISON, A. e JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**. 2.ed.São Paulo: Atlas, 2002.