

[www.relainep.ufpr.br](http://www.relainep.ufpr.br)

# THE MATRIX IMPORTANCE-PERFORMANCE APPLIED IN A SUPERMARKET IN THE MUNICIPALITY OF MARABÁ-PA

## A MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO APLICADA EM UM SUPERMERCADO NO MUNICÍPIO DE MARABÁ-PA

Tiago Silva dos Santos<sup>1</sup>✉, Estela Vitória da Silva e Silva<sup>1</sup>, Luiz Alberto Aguiar da Silva<sup>1</sup>, Sarah Nascimento Ribeiro<sup>1</sup>, Samantha Costa de Sousa<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidade do Estado do Pará, Marabá, Pará, Brasil

✉ [tiagosilvaep2015@gmail.com](mailto:tiagosilvaep2015@gmail.com)

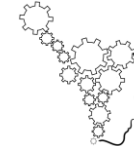
Recebido: 02 agosto 2018 / Aceito: 04 dezembro 2018 / Publicado: 23 dezembro 2018

**ABSTRACT.** In a globalized scenario, service organizations have a great challenge in relation to consumers who are more discerning, seeking speed, quality and low prices. Therefore, concepts such as improvement priorities, performance objectives, competitive factors, among others, were studied in a perspective that seeks to bring better quality and management to the business of the study in question. The objective of this study was to analyze the data collected through a customer survey of a supermarket located in the city of Marabá, southeast of the state of Pará, in order to apply the importance-performance matrix, as it allows, besides the improvement of several competitive factors, the evaluation of these factors considering the perception of competitors and customers. And based on the results, it was possible to position the supermarket in relation to the critical and successful factors, identifying those that have a competitive advantage and those that should improve, and with this information will make the supermarket do not lose position for the competitors.

**Keywords:** Matrix importance-performance, Supermarket, Competitiveness, Performance objectives.

**RESUMO.** Em um cenário globalizado, as organizações prestadoras de serviços possuem um grande desafio em relação aos consumidores que se encontram mais criteriosos, buscando rapidez, qualidade e preços baixos. Logo, conceitos como prioridades de melhorias, objetivos de desempenho, fatores competitivos, entre outros, foram estudados em uma perspectiva que busca levar uma melhor qualidade e gestão ao negócio, do estudo em questão. Portanto, este trabalho teve como objetivo analisar os dados coletados por meio de uma pesquisa dos clientes de um supermercado localizado na cidade de Marabá, sudeste do estado do Pará, para a aplicação da matriz importância-desempenho, pois permite, além do melhoramento de diversos fatores competitivos, a avaliação desses fatores considerando a percepção dos concorrentes e dos clientes. E com base nos resultados, foi possível posicionar o supermercado em relação aos fatores críticos e de sucesso, identificando aqueles que apresentam vantagem competitiva e os que deverão melhorar, e com essas informações faz-se-à com que o supermercado não perca posição para os concorrentes.

**Palavras-chave:** Matriz importância-desempenho, Supermercado, Competitividade, Objetivos de desempenho.



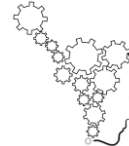
## 1 INTRODUÇÃO

As organizações necessitam estar sempre buscando o aprimoramento, atualmente, e também conquistando novas formas de suprir as necessidades e desejos de seus clientes. Porém, as margens de lucro vem diminuindo com frequência nos negócios, e cada vez mais exigem a redução de custos, sem, no entanto, influenciar na qualidade do produto final, galgando assim atender aos clientes de maneira satisfatória e ainda as empresas têm que se manterem competitivas no mercado. Logo para sobreviver, essas empresas precisam de informações valiosas e de qualidade para às auxiliar no processo de tomada de decisão, alia-se a isso, a aplicação da matriz de importância-desempenho (SLACK *et al.*, 2006).

O principal objetivo do estudo foi demonstrar a aplicabilidade da matriz importância-desempenho em um supermercado no município de Marabá, sudeste do estado do Pará, onde o intuito foi identificar os fatores competitivos, prioridades de melhorias e os objetivos de desempenho. Na análise do cenário competitivo da cidade, percebeu-se que há um crescimento e investimento de organizações de atacado e varejo provenientes de outros estados, e com isso os supermercados locais passam por dificuldades em se manterem competitivos e, muitas vezes, acabam perdendo a preferência dos consumidores.

No ambiente de atacado e varejo, onde há uma alta entradas de recursos, a necessidade de informações para tomada de decisão é crucial. No entanto, os supermercados muitas vezes restringem suas informações e dados, quase que exclusivamente, para a contabilidade. Logo a redução de informações prejudica o controle gerencial, ou seja, a falta das mesmas agrega fatores críticos de sucesso ao negócio, que indicam se a empresa está criando lucratividade, valor no longo prazo, bem como do posicionamento da organização em relação aos seus concorrentes e às expectativas de seus clientes (JUNQUEIRA *et al.*, 2007).

Nesse sentido, o presente trabalho buscou analisar o mercado consumidor de um supermercado localizado no interior do estado do Pará, através de um questionário, com a finalidade de extrair desse, informações dos fatores competitivos, a influência do desempenho (considerado relevante no comercio varejista), e a importância desse desempenho na melhoria da gestão. E com isso, a política atual da empresa alinhou-se a política de relações e aos objetivos de desempenho, bem como as prioridades de melhoramento da gestão a partir do resultado da matriz importância-desempenho (SILVA *et al.*, 2011).



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Assim, além dessa primeira seção introdutória, o conteúdo deste artigo está dividido em mais 5 partes. A segunda parte é apresentada o referencial teórico utilizado como base para este trabalho. Na terceira, é constituída pela metodologia. Na quarta, o estudo de caso e os resultados e discussões. Na quinta seção, com as considerações da pesquisa. E por último, são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas no desenvolvimento deste trabalho.

### 2.1. ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO E OPERAÇÕES

Segundo Silva *et al.* (2011), o mundo moderno é composto por vários tipos de organizações, sem as quais, a sociedade moderna não poderia existir. Por mais diferentes que elas sejam entre si, todas possuem atividades semelhantes, ou seja, possuem administração da produção. Portanto, cada uma possui sua forma de administrar a produção e conseqüentemente desenvolver seu próprio modelo sistêmico, pois o mesmo depende do produto ou serviço a ser comercializado e da sua capacidade de produção.

O planejamento da produção e o seu controle são de suma importância para que os objetivos de uma organização sejam alcançados no prazo escolhido sem afetar a qualidade do produto. Este planejamento garante à organização que os recursos produtivos, estejam disponíveis na quantidade, no momento e no nível de qualidade ideal, garantindo uma produção eficaz com mínimo possível de falhas e erros, conseqüentemente, obtendo um menor custo de produção e maior lucratividade para a organização (DE SOUSA, S. *et al.*, 2018).

A função produção é central para a organização porque produz os bens e serviços que são a razão de sua existência, mas não é a única nem, necessariamente, a mais importante. É, entretanto, umas das três funções centrais de qualquer organização, que são: Função marketing, Função Desenvolvimento de Produtos/Serviço e Função Produção. Destaca-se também, as funções de apoio que suprem e apoiam a função produção: Função Contábil-financeira e Função recursos humanos. (Slack *et al.*, 2009, p. 100).

Para Fernandes (2012) as indústrias, empresas e prestadoras de serviços estão estudando cada vez mais a administração da produção e operações, principalmente aquelas que estão atravessando um período de rápidas mudanças nesses mercados dinâmicos. Mudanças essas que fazem com que as indústrias repensem seu modo de administrar e também, o modo de interagirem com outras organizações, pois a concorrência é cada vez mais acirrada. Com a administração de produção e operações é possível definir prioridades e identificar os caminhos para o processo de desenvolvimento de um produto ou serviço (SANTOS, T. *et al.*, 2017). Em resumo, a administração da produção significa gerenciar processos.

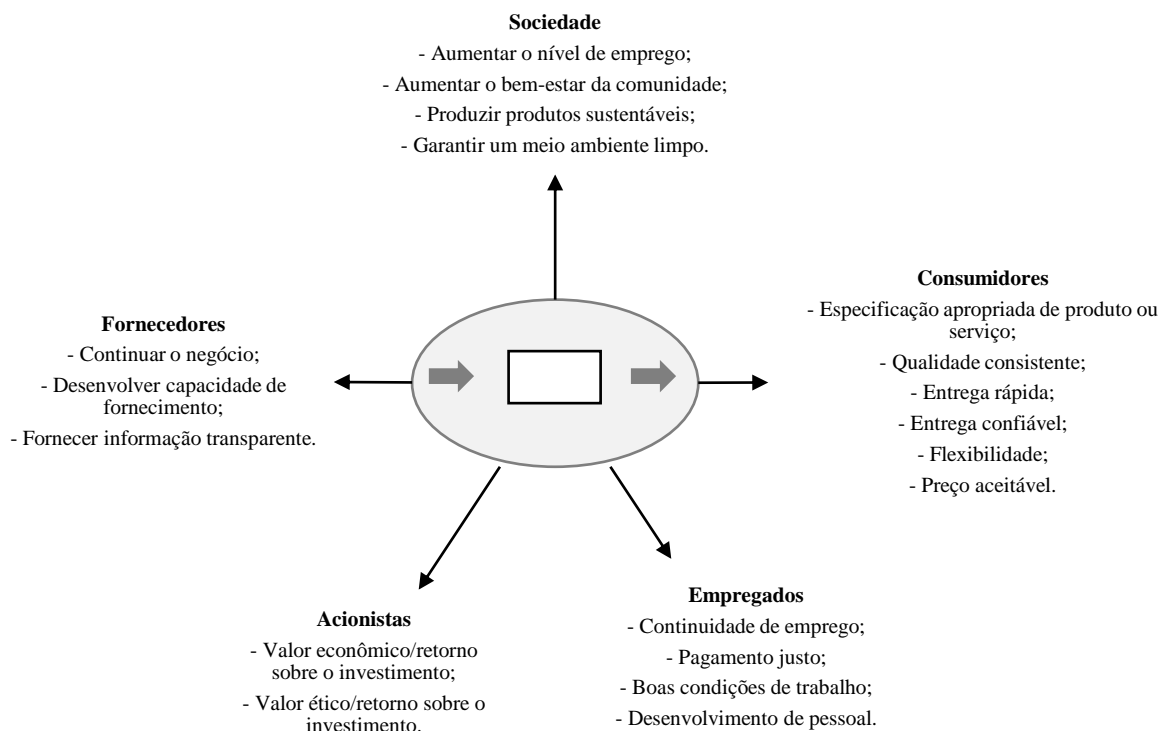


### 2.1.1. Objetivos de desempenho

Segundo Martins *et al.* (2014) a partir do objetivo de desempenho as empresas têm a função de estabelecer seus critérios competitivos (qualidade, confiabilidade, velocidade, custo e flexibilidade) e focar em alguns desses critérios para se posicionar de forma competitiva no mercado.

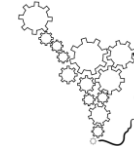
Slack *et al.* (2006), afirmou que no nível estratégico, a classificação mais útil dos objetivos de desempenho da produção que qualquer operação possa perseguir pode ser obtida identificando os *Stakeholders* da operação. No qual, os *Stakeholders* são determinados grupos ou pessoas que possuem interesse no processo de operação da organização, podendo se apresentar em duas formas, internos como funcionários da operação, ou são externos, como clientes e acionistas da empresa. A figura 01 ilustra alguns dos principais grupos de *Stakeholders* junto com alguns dos aspectos do desempenho da operação produtiva de interesse dos mesmos.

FIGURA 01 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS AMPLOS PARA UMA OPERAÇÃO A GRUPOS DE INTERESSE



FONTE: ADAPTADO DE SLACK *et al.* (2006).

Essa melhoria contínua, conforme Lima, S. *et al.* (2014), deverá ser buscada por toda organização que visa melhores maneiras de produzir, além disso evita que se permaneça estática diante de um mercado de constante mudanças. Para saber quanto uma organização acompanha o



mercado, é importante estabelecer medidas de desempenho baseadas nos cinco objetivos citados a seguir.

### 2.1.2. Os cinco objetivos de desempenho

Para Freitas *et al.* (2012), os objetivos de desempenho são denominados de critérios competitivos, os quais são definidos como um conjunto de prioridades que a empresa elege para competir no mercado. Nesse sentido, em função do grau de concorrência desse mercado, do tipo de mercado em que deseja atuar, é necessário definir critérios competitivos, aproveitando as competências e as oportunidades com intuito de se tornar competitiva. A seguir os cinco critérios:

#### 2.1.2.1. Objetivo da qualidade

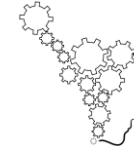
Segundo Slack *et al.* (2009), “fazer certo as coisas”, ou seja, a organização fornecer bens ou serviços aos seus consumidores, satisfazendo seus desejos e sem cometer erros. Assim, um bom desempenho da qualidade pode gerar confiabilidade dos clientes e reduzir os custos e, ainda, há a probabilidade de retorno dos consumidores.

Em um comércio varejista, a qualidade resume-se em realizar seus processos na forma esperada, ou seja, disponibilizar o produto de acordo com aquilo que o cliente realmente deseja (SANTOS, T. S. *et al.*, 2017). Questões como - higiene, validade, limpeza e aspecto físico do produto – quando observados na organização reduzem custos e aumentam a confiabilidade, gerando assim uma fidelização de seus clientes, aspecto este que deve compreender tal relação dentro deste segmento econômico.

#### 2.1.2.2. Objetivo da rapidez

Rapidez, significa o quanto tempo os consumidores precisam esperar para receber seus produtos ou serviços (SLACK *et al.*, 2009). Ou seja, tentando diminuir o tempo de solicitação de pedidos a entrega dos mesmos, podendo ser revisado o *lead time*.

Logo esse *lead time*, em um supermercado, influencia diretamente em como a organização realiza o atendimento ao consumidor (MARTINS, V. *et al.*, 2014). No entanto, destaca-se que para que isso aconteça, esse objetivo de desempenho deve ser acompanhado dos objetivos: qualidade e confiabilidade. Sem esses, a rapidez provavelmente virá acompanhada de diversos defeitos e sem a segurança que se espera no serviço/produto oferecido (FREITAS, A. *et al.*, 2012).



### 2.1.2.3. Objetivo da confiabilidade

Confiabilidade é quando as atividades são realizadas no tempo certo para os consumidores receberem seus bens ou serviços prometidos. Sendo esta medida apenas após o cliente ter usufruído do produto ou serviço, uma confiabilidade na operação interna, economiza tempo e dinheiro, além de proporcionar estabilidade para a organização. Portanto, pode-se analisar esta confiabilidade, se o cliente realmente recebeu o produto na hora certa (SLACK *et al.*, 2009).

É importante haja a interação de confiança entre o cliente e a empresa no que diz respeito ao produto ou serviço que está adquirindo, para que esteja de acordo com as expectativas do consumidor. Uma confiabilidade na operação proporcionará a empresa uma estabilidade dentro do seu processo produtivo. Andrade *et al.* (2010) apresenta dois benefícios que derivam dessa estabilidade: Fluxo rápido - com a minimização dos estoques, o fluxo do produto no processo tornasse mais rápido, gerando benefícios como a diminuição de custos referentes a estoque e maior agilidade; Menos Estoque - porque parte das razões de se manter estoque é a instabilidade no processo, e, com o aumento da estabilidade, a confiabilidade cresce, e os estoques podem, conseqüentemente, diminuir.

### 2.1.2.4. Objetivo da flexibilidade

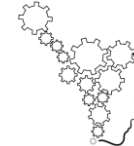
No ambiente supermercadista, a variedade de produtos ao dispor do cliente na efetuação da compra é um quesito de tamanha importância, visto que cada uma, demanda uma necessidade. Logo, a flexibilidade em atender as exigências deve ser um compromisso, para assim contribuir e incentivar o retorno da clientela ao estabelecimento (BETTO *et al.*, 2010).

O objetivo da flexibilidade é a capacidade de mudar a operação (SLACK *et al.*, 2006). Sendo assim, a organização precisa estar em condições de mudar ou adaptar os processos de operações para enfrentar circunstâncias inesperadas ou atender aos consumidores de forma individual, essa mudança deve atender a quatro tipos de exigência podendo ser visto no quadro 01 abaixo:

QUADRO 01 - AS QUATRO VARIÁVEIS DE FLEXIBILIDADE E SUAS HABILIDADES

VARIAÇÃO DA FLEXIBILIDADE	HABILIDADE
Produto/Serviço	Introduzir novos produtos e serviços
Composto (Mix)	Fornecer ampla variedade de composto de produtos e serviços
Volume	Alterar seu nível de Output ou de atividade
Entrega	Mudar a programação de entrega do bem ou do serviço

FONTE: SLACK *et al.* (2006).



#### 2.1.2.5. Objetivo do custo

Fernandes (2012) afirmam que para as empresas que concorrem diretamente em preço, o custo será o principal objetivo de produção. Quanto menor o custo para produzir seus bens e serviços, menor pode ser o preço oferecido aos seus consumidores. Logo, no que tange ao objetivo do custo é necessário uma atenção especial, pois, se por um lado o consumidor em geral procura por produtos de baixo custo, por outro lado esse pode também ser interpretado como produto de baixa qualidade, por isso a organização deve buscar sempre estabelecer um produto com boa qualidade, mas atentando-se para questões relacionadas ao custo desse produto. Assim, na competição de mercado em que se estabelece cada segmento, não é de se estranhar que o custo seja considerado um dos principais objetos a ser alcançado pelas empresas.

Para as empresas que concorrem diretamente em preço, o custo será seu principal objetivo de produção. Quanto menor o custo de produzir seus bens e serviços, menor pode ser o preço aos seus consumidores, porém sem afetar a qualidade do produto e conseguir que o seu processo produtivo seja efetuado de forma eficaz (SLACK *et al.*, 2009).

#### 2.1.3. Perspectiva dos requisitos do mercado

Um dos objetivos mais evidentes para qualquer empresa é satisfazer ao mercado a que está tentando servir (SLACK *et al.*, 2009). Ou seja, uma empresa que não compreende o que o mercado deseja, é impossível que esteja alcançando seus objetivos de desempenho.

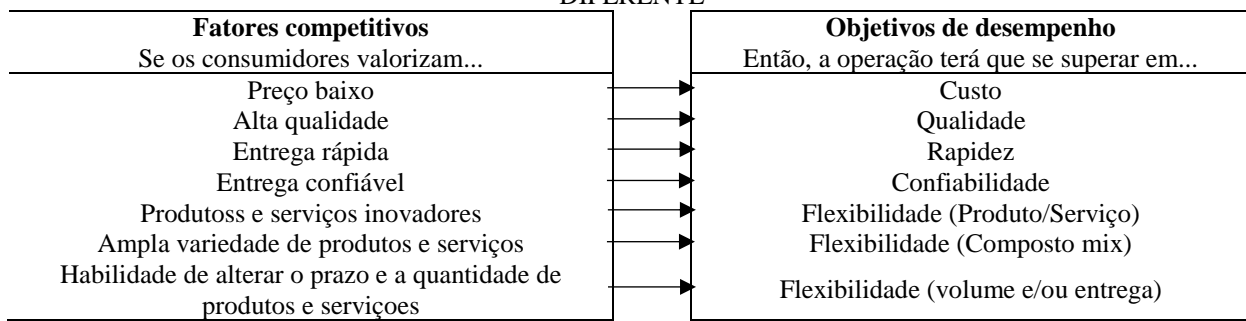
#### 2.1.4. Prioridade de objetivos de desempenho

É da perspectiva de mercado que os objetivos de desempenho deveriam ter prioridade (SLACK *et al.*, 2006). De fato, a relação entre objetivo de desempenho com o mercado a que se opõe é influenciada por dois fatores: as necessidades dos grupos de consumidores da empresa e as atividades dos seus concorrentes.

A produção procura satisfazer aos clientes, desenvolvendo seus cinco objetivos de desempenho (SLACK *et al.*, 2006). De acordo com as exigências de seus clientes a empresa procura estabelecer fatores que as suprem, sendo são denominados de fatores competitivos, logo implicam diretamente com os objetivos de desempenho. A figura 02 mostra a relação entre os objetivos de desempenho da produção com alguns fatores competitivos.



FIGURA 02 - FATORES COMPETITIVOS DIFERENTES IMPLICAM OBJETIVOS DE DESEMPENHO DIFERENTE



FONTE: SLACK *et al.* (2006).

Os clientes não são a única influência importante na prioridade dos objetivos de desempenho (RIBEIRO *et al.*, 2012). A atividade do concorrente também pode ser importante (SLACK *et al.*, 2006), ou seja, em alguns momentos, a produção será influenciada por sua concorrência, isso não significa que a mesma se igualará a ela, porém a mesma servirá como base para ter um diferencial.

Segundo Sousa, A. *et al.* (2015), é necessário determinar quais são as prioridades de melhoramentos que uma organização deve focar e qual a importância relativa dos objetivos de desempenho em relação aos consumidores, por meio dos fatores competitivos ganhadores de pedido, qualificadores de pedido e menos importantes. De acordo com Lima *et al.* (2014), os critérios ganhadores de pedidos podem oferecer desempenho melhor que a concorrência aumentando a competitividade da organização. Já nos critérios qualificadores, o desempenho da produção deve estar acima de um padrão determinado, a fim de que ele seja considerado pelo cliente (SOUZA, R. *et al.*, 2001). Abaixo do nível qualificador, a empresa provavelmente nem será considerada como possível fornecedora de um pedido. Os critérios menos importantes têm pouco impacto sobre os clientes, não importando, dessa forma, o desempenho de produção em relação a eles. A seguir, os autores apresentam os critérios conforme quadro 02.

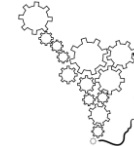
QUADRO 02 - ESCALA DE NOVE PONTOS DE IMPORTÂNCIA

Ganhador de pedidos	Forte	1	Proporciona uma vantagem crucial
	Médio	2	Proporciona uma vantagem importante
	Fraco	3	Proporciona uma vantagem útil
Qualificador	Forte	4	Precisa estar dentro do bom padrão da indústria
	Médio	5	Precisa estar dentro do médio padrão da indústria
	Fraco	6	Precisa estar a pouca distância atrás do resto da indústria
Menos importante	Forte	7	Não usualmente de importância, mas pode torna-se importante
	Médio	8	Muito raramente considerado por consumidores
	Fraco	9	Nunca considerado por consumidores

FONTE: SLACK *et al.* (2006, p. 452).

Da mesma forma como é relevante julgar a importância dos fatores competitivos ganhadores de pedido, qualificadores de pedido e menos importantes em relação aos consumidores, Martins *et al.* (2014) acredita que seja necessário estabelecer as prioridades de





melhoramentos, utilizando o julgamento do desempenho da organização em relação ao concorrente. Mesmo sem haver qualquer mudança nas preferências de seus consumidores, uma organização pode mudar a forma de competir, ou seja, pode escolher uma forma diferente de competição em relação aos seus rivais, a fim de se distinguir em uma posição competitiva (LIMA *et al.*, 2014). Acrescentam que, nesse sentido, um padrão de desempenho competitivo permite simplesmente julgar se o desempenho atingido por uma operação é melhor, igual ou pior em relação ao desempenho do concorrente. O quadro 03 mostra mais detalhadamente essa escala.

QUADRO 03 - ESCALA DE NOVE PONTOS DE DESEMPENHO

Melhor que os concorrentes	Forte	1	Consideravelmente melhor do que os concorrentes
	Médio	2	Claramente melhor do que os concorrentes
	Fraco	3	Marginalmente melhor do que os concorrentes
Igual aos concorrentes	Forte	4	Algumas vezes marginalmente melhor do que os concorrentes
	Médio	5	Mais ou menos igual à maioria de seus concorrentes
	Fraco	6	Levemente abaixo da média da maioria
Pior que os concorrentes	Forte	7	Usualmente marginalmente pior do que a maioria dos concorrentes
	Médio	8	Usualmente pior do que os concorrentes
	Fraco	9	Condistentemente pior do que os concorrentes

FONTE: SLACK *et al.* (2006, p. 452).

## 2.2. MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO

Esta matriz foi desenvolvida inicialmente por Martilla e James (1997) para ser utilizada na avaliação do desempenho de algumas empresas levando em consideração a importância de alguns fatores aos olhos dos clientes e o desempenho dos mesmos em relação a concorrência (RIBEIRO *et al.*, 2012).

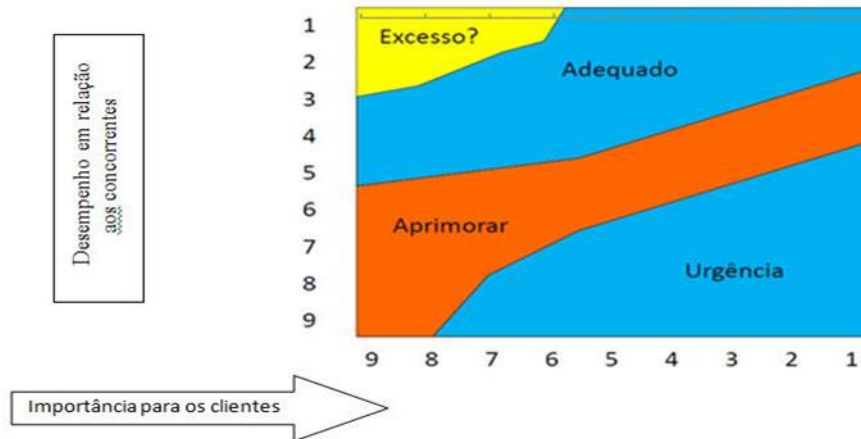
Slack restringiu a aplicação da matriz na melhoria do processo produtivo das áreas de produção, porém os benefícios esperados por meio de um diagnóstico, com a aplicação da matriz, permite que ela seja aplicada na avaliação do posicionamento das empresas em relação aos seus concorrentes e às expectativas de seus clientes. No Brasil, exemplos da aplicação da matriz importância-desempenho podem ser encontrados em Souza e Arbage (2001), Martins *et al.* (2014), Junqueira (2007) dentre outros.

O conceito da Matriz Importância-Desempenho é apresentado e discutido por Slack *et al.* (2009) em seu livro: *Vantagem Competitiva em Manufatura*, em que a matriz considera duas escalas especialmente desenvolvidas. A primeira escala – de Importância – indica como os clientes vêm a importância relativa de cada objetivo de desempenho, ou seja, o objetivo de desempenho é visto pelos “olhos clínicos” dos clientes. A segunda escala – de desempenho – indica como a empresa está se comportando perante a concorrência, ou seja, cada objetivo de desempenho é confrontado com os níveis atingidos pelos concorrentes (SILVA *et al.*, 2011).



“A prioridade de melhoria que deveria ser dada para cada fator competitivo pode ser avaliada através de uma comparação da sua importância e do seu desempenho” (SLACK *et al.*, 2009). Através das questões aplicadas e dos dados recolhidos, poderá ser visto em que zona do gráfico a organização se encontra. Segue abaixo a figura 03 com a estrutura da matriz:

FIGURA 03 - ZONAS DA MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO

FONTE: SLACK *et al.* (2006).

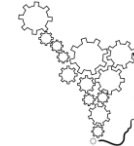
Segundo Slack (2006) esta matriz possui quatro zonas com prioridades muito diferentes:

- Zona “adequada”: Os fatores críticos estão acima da linha inferior de aceitabilidade, portanto são considerados satisfatórios;
- Zona de “melhoramento”: está abaixo da linha inferior de aceitabilidade, e qualquer fator nessa área é alvo de melhoria;
- Zona de “ação urgente”: fatores que são importantes para os clientes, mas seu desempenho está abaixo dos concorrentes;
- Zona de “excesso”: os fatores não possuem tanta importância para os clientes, mas possuem um desempenho alto.

Na figura 03 é perceptível que a matriz é dividida em quatro zonas e em nove perspectivas, tanto de cima para baixo, como da esquerda para a direita. Sendo, em relação aos critérios: “Importância para os clientes” e “Desempenho frente aos concorrentes” (SLACK *et al.*, 2006).

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa feita, utiliza de abordagem quali-quantitativa e com método do tipo *survey* por envolver o estudo da matriz importância-desempenho em uma empresa específica, de modo geral e detalhado (LAKATOS, E. *et al.*, 2011). Quanto aos objetivos esta pesquisa caracteriza-se como sendo exploratória, uma vez que há pouco conhecimento acumulado sistematizado acerca da



temática a ser abordada; quanto aos procedimentos a pesquisa enquadra-se na técnica de levantamento ou *survey*, pois os dados referentes a esta pesquisa foram coletados com base em uma amostra retirada de determinada população ou universo que se desejou conhecer (a visão dos clientes). De acordo com Lakatos *et al.* (2011), torna-se bastante comum a utilização da pesquisa quantitativa em estudos de levantamento ou *survey*, numa tentativa de entender por meio de uma amostra o comportamento de uma população.

Em relação aos métodos técnicos de investigação, utilizou-se um questionário estruturado, seguindo alguns passos. Inicialmente foi feita a definição do propósito do estudo, pelos pesquisadores, em seguida uma revisão de literatura sobre administração da produção e operação e a matriz importância-desempenho (SOUZA, R. *et al.*, 2001).

O objetivo do trabalho é viabilizar um bom gerenciamento para o supermercado através do estudo dos fatores competitivos, prioridades de melhorias e os objetivos de desempenho como ferramenta para isso se utilizou a matriz de importância-desempenho, que contribuiu no encontro da importância e do desempenho dos critérios competitivos, de acordo com a percepção dos clientes em relação à empresa e seus concorrentes. Logo os dados foram organizados em tabelas e gráficos em que houve uma verificação dos problemas frequentes no supermercado, objeto do estudo, buscando assim uma melhor gestão, e conseqüentemente uma boa prestação de serviço aos consumidores. Com o intuito de aumentar a lucratividade e atratividade à empresa. As etapas componentes da metodologia utilizada no trabalho são mostradas de forma esquemática na figura 04, apresentando-se na seqüência seu detalhamento.



FONTE: OS AUTORES (2018).

Para evidenciar os procedimentos realizados para o desenvolvimento da pesquisa, a seguir, tem-se os passos adotados:

a) Caracterização da empresa estudada: logo foi feito entrevistas com a gerência do supermercado, e assim foram coletadas informações sobre o foco da empresa e sua atuação no mercado, e também



a preocupação da empresa diante dos desafios do mercado local - identificando os critérios competitivos priorizados pela organização;

b) Levantamento bibliográfico: onde se estudou referenciais teóricos que abordavam os assuntos em que se julga como temas importantes para a fundamentação da proposta da pesquisa. Assim como, levou-se em consideração as informações sobre o mercado varejista local, ou seja, buscou-se conhecer um pouco da história e do potencial econômico na região;

c) Elaboração do instrumento de coleta de dados: foi construído um questionário, constituído de 22 questões fechadas (11 questões referentes à importância dos critérios para os clientes e 11 referentes ao desempenho da empresa em relação aos concorrentes) conforme abordagem teórica dos autores citados nesse trabalho, para a partir daí construir-se a matriz importância x desempenho para que assim possa se fazer uma análise do desempenho da empresa diante dos fatores que são julgados por ela como importantes;

d) Aplicação dos questionários aos clientes: O supermercado estudado recebe um fluxo intenso de clientes por dia. Logo foram entrevistados 30 clientes de 17 à 60 anos de idade, durante três dias, onde foi avaliado a importância dos critérios competitivos relevantes ao supermercado, e o desempenho da empresa nesses mesmos critérios em relação aos concorrentes. No que se refere à amostra de entrevistados na pesquisa Lakatos e Marconi (2005) ressaltam que amostra trata-se de uma parcela convenientemente selecionada do universo, ou seja, uma parte da população onde se coletam dados que serão utilizados para se tirarem conclusões acerca do todo. Dessa forma preocupou-se em conhecer os anseios de mercado das diversas faixas etárias que se utilizam do serviço oferecido do supermercado em detrimento da quantidade dessas pessoas pela limitação do tempo de pesquisa;

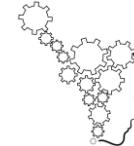
e) Construção da matriz importância versus desempenho: Para cada critério, foi utilizada a média de resposta referente à importância e média para desempenho. O conjunto destes pontos foi montado na matriz, indicando assim a zona em que cada critério se situa;

g) Análise dos resultados: a partir da matriz, foi possível identificar quais os pontos fortes e fracos da empresa que compete em cada critério e como estão os mesmos em cada zona da matriz.

## 4 RESULTADOS

### 4.1. ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados permitiu identificar os objetivos de desempenho valorizados pelo supermercado e, a partir desses objetivos, é possível realizar a análise de importância atribuída



pelos clientes atrelado aos concorrentes. Após a identificação dos objetivos de desempenho, os funcionários foram entrevistados e responderam algumas questões sobre a importância desses objetivos para o mercado em relação aos clientes, assinalando se o objetivo é ganhador de pedidos, qualificador de pedidos, ou menos importante, e com isso um peso correspondente a cada objetivo na escala de nove pontos de importância foram atribuídos, conforme a tabela 01 – onde há as informações fornecidas pelos colaboradores do supermercado.

TABELA 01 - OBJETIVOS DE DESEMPENHO-IMPORTÂNCIA PARA O MERCADO NA PERSPECTIVA DA EMPRESA ESTUDADA

ITENS	OBJETIVO DE DESEMPENHO	IMPORTÂNCIA PARA O MERCADO	PESO
A	Preço dos produtos	Ganhador de pedidos	1
B	Condições de pagamento	Ganhador de pedidos	3
C	Atendimento ao cliente	Ganhador de pedidos	1
D	Qualidade dos produtos	Ganhador de pedidos	1
E	Estrutura	Menos importante	7
F	Higiene	Qualificador	4
G	Disponibilidade de produtos	Ganhador de pedidos	3
H	Segurança pessoal	Menos importante	8
I	Capacitação dos profissionais	Ganhador de pedidos	2
J	Variedade de produtos	Ganhador de pedidos	1
K	Horário de funcionamento	Qualificador	3

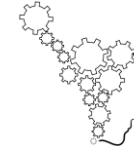
FONTE: OS AUTORES (2018).

Utilizando os mesmos objetivos de desempenho, os funcionários da empresa assinalaram os quesitos essenciais em relação ao desempenho, correlacionando assim os concorrentes e identificando se o objetivo de desempenho é melhor do que o do concorrente, igual ao do concorrente ou pior do que o do concorrente, atribuindo assim um peso correspondente a cada objetivo na escala de nove pontos de desempenho de acordo com a escala de pontuação, conforme a tabela 02 - onde há as informações fornecidas pelos colaboradores do supermercado.

TABELA 02 - OBJETIVOS DE DESEMPENHO PARA OS PRINCIPAIS CONCORRENTES NA PERSPECTIVA DA EMPRESA ESTUDADA

ITENS	OBJETIVO DE DESEMPENHO	DESEMPENHO VALORIZADO PELO CONCORRENTE	PESO
A	Preço dos produtos	Igual aos concorrentes	5
B	Condições de pagamento	Melhor que os concorrentes	3
C	Atendimento ao cliente	Igual aos concorrentes	5
D	Qualidade dos produtos	Igual aos concorrentes	5
E	Estrutura	Igual aos concorrentes	6
F	Higiene	Igual aos concorrentes	5
G	Disponibilidade de produtos	Igual aos concorrentes	6
H	Segurança pessoal	Igual aos concorrentes	6
I	Capacitação dos profissionais	Melhor que os concorrentes	3
J	Variedade de produtos	Igual aos concorrentes	5
K	Horário de funcionamento	Melhor que os concorrentes	3

FONTE: OS AUTORES (2018).



Correlacionado as informações das tabelas 01 e 02, nos quais constam os dados obtidos por meio das entrevistas, na empresa estudada, pelos funcionários, em relação à tabela 03, que foi elaborada a partir das informações dos clientes, pode-se dizer que, entre os objetivos de desempenho valorizados pela empresa e também pelos clientes, estão o preço do produtos com uma média de 3,5. Os clientes valorizam também as condições de pagamento, o atendimento e o horário de funcionamento com média de 3,1, ou seja, são objetivos valorizados de modo semelhante pelos profissionais da empresa estudada, pesos 3,1 e 3, respectivamente.

#### 4.1.1. Entrevista com os clientes da organização

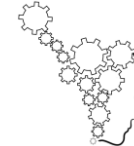
Utilizou-se um questionário de apoio aplicado a 15 clientes, depois de aplicado com os funcionários. Os objetivos de desempenho utilizados foram os mesmos identificados na percepção dos colaboradores do supermercado. Os clientes responderam as questões em relação à importância dos objetivos de desempenho citados nas entrevistas, identificando se o objetivo é ganhador de pedidos, qualificador de pedidos, ou menos importante, dando um peso correspondente a cada objetivo na escala de nove pontos de importância. Na tabela 03 constam as informações fornecidas pelos clientes.

TABELA 03 - ESCALA DE NOVE PONTOS DE IMPORTÂNCIA PARA OS CLIENTES

ITENS	OBJETIVO DE DESEMPENHO	MÉDIA DA ESCALA DE PESOS DOS QUESTIONARIOS - CLIENTES
A	Preço dos produtos	3,5
B	Condições de pagamento	3,1
C	Atendimento ao cliente	3,1
D	Qualidade dos produtos	3,9
E	Estrutura	4,5
F	Higiene	5,2
G	Disponibilidade de produtos	4,6
H	Segurança pessoal	4,4
I	Capacitação dos profissionais	4,2
J	Variedade de produtos	4
K	Horário de funcionamento	3,1

FONTE: OS AUTORES (2018).

Conforme os dados da tabela 03, verificou-se que os clientes valorizam os objetivos desempenho - Condições de pagamento, Atendimento, e Horário de funcionamento, com médias de 3,1, ou seja, os mesmos proporcionam uma vantagem útil segundo a opinião dos clientes. Ainda de acordo com a tabela, os objetivos de desempenho dos preços dos produtos (média 3,5) e a qualidade dos produtos (média 3,9) também são valorizados, ou seja, são objetivos que, na percepção dos clientes, proporcionam uma boa vantagem. Em relação o que os clientes não valorizam muito quanto aos objetivos desempenhos são a disponibilidade de produtos com média



4,6 e a higiene com média 5,2, podendo se concluir que esses objetivos podem estar na média atrás do restante dos concorrentes do mesmo ramo.

#### 4.1.2. Entrevista com os funcionários dos supermercados concorrentes

Nesta fase foram realizadas entrevistas com alguns colaboradores de duas principais empresas concorrentes do supermercado no município de Marabá, utilizou-se o mesmo questionário com os objetivos de desempenho aplicados aos funcionários do supermercado do foco do estudo. Logo os colaboradores das empresas concorrentes assinalaram as questões em relação ao desempenho, considerando se o objetivo de desempenho é melhor que o do concorrente, igual ao do concorrente ou pior do que o do concorrente, dando, além disso, um peso correspondente a cada objetivo na escala de nove pontos de importância. Na tabela 04, constam as informações fornecidas pelos colaboradores das empresas concorrentes.

TABELA 04 - ESCALA DE NOVE PONTOS DE DESEMPENHO EM RELAÇÃO AO CONCORRENTE

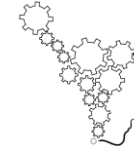
ITENS	OBJETIVO DE DESEMPENHO	MÉDIA DA ESCALA DE PESOS DOS QUESTIONARIOS - CONCORRENTES
A	Preço dos produtos	4
B	Condições de pagamento	4,1
C	Atendimento ao cliente	6
D	Qualidade dos produtos	6,1
E	Estrutura	6,7
F	Higiene	7,5
G	Disponibilidade de produtos	7
H	Segurança pessoal	6,8
I	Capacitação dos profissionais	5,3
J	Variedade de produtos	6
K	Horário de funcionamento	3,2

FONTE: OS AUTORES (2018).

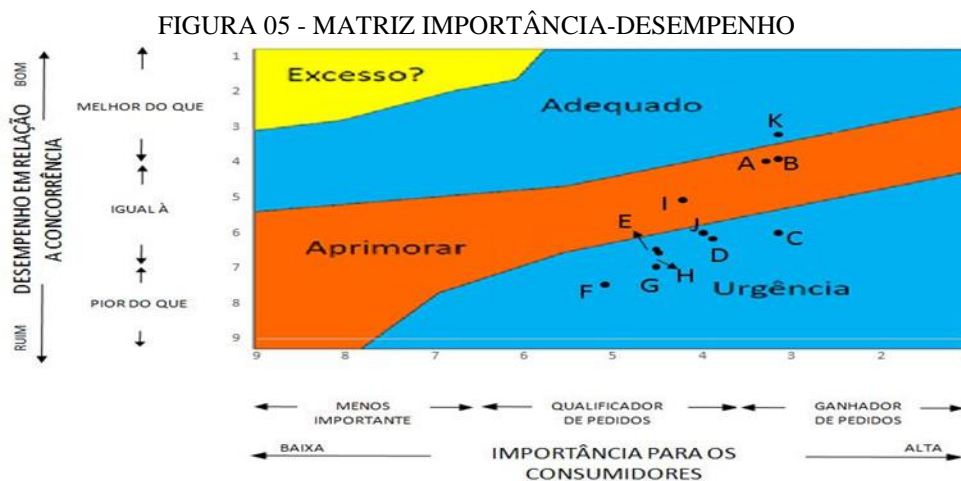
Os resultados da tabela 04, demonstraram as médias da escala de nove pontos de desempenho em relação aos concorrentes apresentam objetivos ruins conforme os colaboradores, com exceção do objetivo do horário de funcionamento que apresenta média 3,2, ou seja, marginalmente melhor do que o do concorrente e o objetivo dos preços dos produtos e condições de pagamento, que apresentou média 4 e 4,1, respectivamente, algumas vezes marginalmente melhor do que os dos concorrentes. Os demais objetivos desempenho obtiveram médias entre 5,3 e 7,5, com relação mais ou menos parecidos com os dos concorrentes.

#### 4.1.3. A matriz importância-desempenho

Com a disponibilidade dos dados das tabelas 03 e 04, onde foram feitas as escalas de nove pontos de importância e de desempenho - dos clientes e colaboradores dos concorrentes,



respectivamente, resultou à matriz importância-desempenho em que houve o cruzamentos desses dados, gerando a figura 05. As médias dos objetivos de desempenho de 1 a 9 da escala importante de nove pontos considerados pelos clientes foram cruzadas com as médias dos objetivos de desempenho de 1 a 9 da escala de nove pontos de desempenho considerados pelos concorrentes.



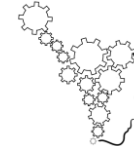
FONTE: OS AUTORES (2018).

A partir da análise dos dados obtidos na matriz importância-desempenho, verifica-se a necessidade de estabelecimento de algumas prioridades quanto aos objetivos de desempenho estudados. Pode-se afirmar que dos onze objetivos de desempenho avaliados, um se enquadram na zona adequada da matriz importância-desempenho. Entretanto, dez objetivos de desempenho se três enquadram na zona de melhoramento da matriz, ou seja, na zona em que são necessárias prioridades de melhorias. Os demais objetivos ficaram situados na zona de urgência de melhoramento. Logo, há uma grande preocupação já que a maioria dos fatores encontram-se na zona de urgência. Com isso é essencial que o supermercado adote os objetivos de importância-desempenho que estão descritos a seguir.

- Quanto ao objetivo (Preço): deve-se buscar reduzir o preço de venda, melhorando as margens dos resultados. Ou seja, é necessário uma otimização dos recursos visando a obter um preço adequado para o cliente com um menor custo possível, e à competitividade da empresa.

- Quanto ao objetivo qualidade (Produto): deve-se melhorar a qualidade dos produtos e serviços da empresa, visando a atender bem os seus clientes. Já que o supermercado estudado nunca teve uma atuação ou um foco muito voltado para a qualidade, porém, com o passar do tempo e em função das exigências principalmente por parte dos clientes, houve a necessidade de investimentos nesse aspecto. Logo, é interessante que haja uma mudança da cultura da empresa e o comportamento das pessoas, investindo fortemente em treinamentos e desenvolvimento. Pode-se dizer que, se a empresa trabalhar intensamente nesse objetivo, haverá um reflexo no desempenho do empreendimento vindo inclusive dos seus profissionais.





- Quanto ao objetivo confiabilidade (Segurança pessoal e capacitação dos profissionais): onde torna os processos controlados e confiáveis e, em consequência, os produtos que ofereçam garantias percebidas pelos clientes. O supermercado, muitas vezes, não atende o que é recomendado pelas normas definidas, ou seja, nem sempre buscando respeitar as especificações técnicas dos produtos. Logo, deve-se buscar mudar o objetivo de desempenho que não está na zona apropriada da matriz importância-desempenho, pois é importante que o produto possa atender às demandas e expectativas dos clientes.

- Quanto ao objetivo integridade (Higiene e estrutura): é importante que os produtos tenham um tratamento de qualidade, ou seja, deve-se oferecer e fazer as mercadorias em conformidade com o projeto atual, ou seja, entregar o produto ao cliente conforme à concepção desta. Então, é essencial reforçar os treinamentos dos funcionários no supermercado, para que se compreenda quanto as especificações técnicas dos produtos e mostrando a importância de seu cumprimento. Considerando a opinião dos funcionários da empresa, pode-se dizer que este objetivo proporciona uma vantagem importante, e isso é reflexo do que a organização está pregando.

- Quanto ao objetivo da velocidade (Atendimento e horário de funcionamento): é importante a busca de forma contínua para o aumento da velocidade no atendimento dos clientes. Tendo uma consciência de que o atendimento no tempo mais curto possível, é fundamental para gerar confiança e fidelidade. Nesse sentido, a empresa deve focar-se em aumentar a velocidade de atendimento.

- Quanto ao objetivo flexibilidade de volume (Disponibilidade de produtos e variedade de produtos): o supermercado deve-se preocupar com esse objetivo, com o intuito de atender às necessidades de volumes dos clientes. Administrar, de forma eficaz, os estoques de produtos prontos, ou então direcioná-los para outros clientes.

- Quanto ao objetivo customização (Condições de pagamento): não há uma política específica para este objetivo, porém, sempre que necessário, são respeitadas as regras e as especificações de venda conforme a necessidade do cliente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar os resultados obtidos e todo processo de pesquisa, percebeu-se que o objetivo foi alcançado através do uso da matriz importância – desempenho. No qual foi possível fazer uma análise da visão dos clientes com relação à empresa estudada e seu posicionamento quanto a concorrência, e percebeu-se o quão importante é ter acesso a essas informações para saber onde e



como começar o processo de melhoria, já que ele deve ser constante. Neste estudo foi feita uma adaptação da matriz de Slack, e com isso pode-se concluir que ela pode ser adaptada para ser utilizada em ramos diferentes, ou seja, possui uma grande flexibilidade e isso é umas das características que mais ajudou na pesquisa.

Com relação a empresa estudada, percebe-se uma situação preocupante, onde a melhoria deve acontecer com urgência na maioria dos fatores, onde pode ser analisado que a sua concorrência está à frente e que se a mesma não começar um processo de melhoria, vai perder cliente e sua estabilidade no mercado. Então, é interessante ressaltar que independente do ramo de negócio é crucial estabelecer estratégias, pois com isso ganha-se um espaço no mercado garantindo assim ao empreendimento um sucesso em longo prazo.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M.; JUNQUEIRA, A. G. W. **Gestão da produção: utilização da matriz importância-desempenho em uma indústria de rações para aves.** Revista destaques acadêmicos, CGO/UNIVATES, ano 2, n. 1, p.45-59, 2010.
- BETTO, L; FERREIRA, G. M. V; TALAMINI, E. **Aplicação da Matriz importância Desempenho no varejo de alimentos: Um caso no Rio Grande do Sul.** Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, V.4, N.2, p.64-79, 2010.
- DE SOUSA, S.; DA SILVA E SILVA, E.; SANTOS, G.; RIBEIRO, S.; DOS SANTOS, T. **Gestão de estoque em uma microempresa de atacado e varejo no município de Marabá-PA.** Produção em Foco, v. 8, n. 4, 5 set. 2018.
- FERNANDES, C. G. **Aplicação da Matriz Importância x Desempenho de Slack na Análise de Mercado em uma Indústria de Saneantes e Domissanitários.** Revista online especialize IPOG, maio 2012.
- FREITAS, André Luís Policani; MORAIS, Aline Sardinha Cordeiro. **Análise importância-desempenho aplicada à avaliação da qualidade em serviços bancários.** Revista Produção Online, Florianópolis, v. 12, n. 4, p. 1131-1161, nov. 2012. ISSN 16761901. Disponível em: <<https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/1016>>. Acesso em: 18 nov. 2018. doi:<https://doi.org/10.14488/1676-1901.v12i4.1016>.
- JUNQUEIRA, R. E.; ROCHA, W.; RAIMUNDINI, L. S.; POLO, F. E. **Aplicação da matriz importância – desempenho de Slack na análise de mercado para empresas de pequeno porte: o caso dos restaurantes do tipo self-service a quilo no município de Viçosa – MG.** XIV Congresso Brasileiro de Custos, 2007. Disponível em: [http://www.abcustos.org.br/texto/viewpublic?ID\\_TEXTO=2341](http://www.abcustos.org.br/texto/viewpublic?ID_TEXTO=2341). Acessado em 02/08/2018.
- LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- LIMA, S.; GUIMARÃES, H.; PACHECO, D. **Gestão de Operações de Serviços: análise da competitividade pela matriz de Importância e Desempenho.** Produção em Foco, v. 4, n. 2, 16 dez. 2014.



www.relainep.ufpr.br



- MARTINS, V.; DA SILVA, E.; DE SOUSA, L.; E SILVA, S. **Aplicação da Matriz Importância-Desempenho com usuários de um supermercado no Município de Marabá – Sudeste do Pará.** *Produção em Foco*, v. 4, n. 2, 16 dez. 2014.
- RIBEIRO, A.; PICININ, C.A. Avaliação do microambiente de marketing como forças e fraquezas do setor supermercadista: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v. 3, n. 3, 2012.
- SANTOS, Tiago Silva dos et al. APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DA GESTÃO DE ESTOQUE E CUSTO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA LOJA DE ARTIGOS E ACESSÓRIOS PARA AUTOMÓVEIS EM MARABÁ – PA. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, [S.l.], v. 5, n. 8, p. 98-116, dez. 2017. ISSN 2317-6792. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/relainep/article/view/55917/34399>>. Acesso em: 21 nov. 2018. doi:<http://dx.doi.org/10.5380/relainep.v5i8.55917>.
- SANTOS, T. S.; ALVES, L. F. **Aplicação de métodos de previsão de demanda e gestão de estoque em um produto de um supermercado na cidade de Marabá-PA.** In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, n. 37, 2017, Joinville, SC: ENEGEP, 2017.
- SLACK, Nigel et al. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 2006.
- SLACK, N et al. **Administração da produção.** 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SILVA, T.N.; DIAS, M.F.P.; JUNIOR, S.S.; ROSA, N.P.; MENDONÇA, E.S. Priorização dos critérios competitivos das operações baseado nos recursos estratégicos. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão.** v. 9, n. 1, jan/jun 2011.
- SOUZA, Ana Cláudia et al. Estudo de filas em caixas rápidos de um supermercado utilizando simulação computacional. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, [S.l.], v. 3, n. 4, p. 203-222, out. 2015. ISSN 2317-6792. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/relainep/article/view/43619/26502>>. Acesso em: 21 nov. 2018. doi:<http://dx.doi.org/10.5380/relainep.v3i4.43619>.
- SOUZA, R.S.; ARBAGE, A. P. Processo de Formação de Estratégia: **Um estudo de caso utilizando a matriz de Slack.** Trabalho apresentado ao IV Congresso internacional de economia e gestão de redes agroalimentares, 2001, disponível em: [www.fearp.usp.br/egna/eng/year2001.htm](http://www.fearp.usp.br/egna/eng/year2001.htm). Acessado em 25/06/2018.