

**Objetivo de desempenho como estratégia competitiva nas operações realizadas pelos supermercados de Paranaguá****Performance objective as a competitive strategy in operations performed by the supermarkets of Paranaguá**

DOI:10.34117/bjdv6n12-381

Recebimento dos originais: 10/11/2020

Aceitação para publicação: 16/12/2020

**Stéphanie Christine Maciel da Graça**

Graduanda de Engenharia de Produção

Instituição: Universidade Estadual do Paraná - UNESPAR

Endereço: Rua Comendador Correia Júnior, 117, Centro - Paranaguá/PR

E-mail: stephany.g96@hotmail.com

**Roselis Natalina Mazzuchetti**

Pós Doutora em Administração

Instituição: Universidade Estadual do Paraná - UNESPAR

Endereço: Rua Jacob Wellner, 112, Vista Alegre - Curitiba/PR

E-mail: roselis.mazzuchetti@unespar.edu.br

**RESUMO**

O presente estudo consiste em uma pesquisa quantitativa com fins descritivos sobre os objetivos de desempenho em relação aos supermercados de Paranaguá/Pr. Com a finalidade de compreender a conexão entre os cinco objetivos de desempenho e os supermercados escolhidos, foi utilizado um questionário composto por 10 perguntas para cada supermercado estudado, totalizando 40 questões. Os supermercados foram escolhidos de acordo com o fluxo e a preferência da população da cidade, chegando assim em quatro grandes supermercados: Bavaresco, Condor – Centro, Hiper Condor e Max Muffato. As questões foram analisadas de acordo com os cinco objetivos de desempenho: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo, onde cada objetivo procura entender melhor um setor em específico. Por meio dos resultados, foi possível compreender qual a visão do consumidor em relação ao estabelecimento. Pode-se perceber que cada mercado possui uma prioridade diferente, tendo em vista que a localização e o público alvo que cada um pretende alcançar. Mas também possuíram objetivos em comum, como a flexibilidade, que foi a que recebeu a maior média em todos os estabelecimentos e a velocidade, que obteve médias baixas em relação as demais, mostrando que as filas encontradas durante suas compras deixam os clientes insatisfeitos. É de extrema importância que os gestores tenham suas prioridades definidas, pois elas irão indicar a melhor direção em suas tomadas de decisões. E que as tomadas de decisões sirvam para melhorar o desempenho e produtividade da empresa.

**Palavras-chave:** Objetivos de desempenho, Estratégia Competitiva, Supermercado.**ABSTRACT**

The present study consists of a quantitative research with descriptive purposes on the performance objectives in relation to supermarkets in Paranaguá / Pr. In order to understand the connection between the five performance objectives and the chosen supermarkets, a questionnaire consisting of 10 questions was used for each supermarket studied, totaling 40 questions. The supermarkets were chosen according to the flow and preference of the city's population, thus arriving in four large supermarkets:

Bavaresco, Condor - Centro, Hiper Condor and Max Muffato. The questions were analyzed according to the five performance objectives: quality, speed, reliability, flexibility and cost, where each objective seeks to better understand a specific sector. Through the results, it was possible to understand the consumer's view of the establishment. It can be seen that each market has a different priority, considering the location and the target audience that each one wants to reach. But they also had common goals, such as flexibility, which received the highest average in all establishments and speed, which obtained low averages in relation to the others, showing that the queues encountered during their purchases leave customers dissatisfied. It is extremely important that managers have their priorities defined, as they will indicate the best direction in their decision making. And that decision making serves to improve the company's performance and productivity.

**Keywords:** Performance objectives, Competitive Strategy, Supermarket.

## 1 INTRODUÇÃO

Sabendo que os clientes são a principal parte de qualquer empresa, pois são através deles que vem o lucro, os donos das organizações estão cada vez mais adotando estratégias competitivas, como por exemplo: os cinco objetivos de desempenho.

Segundo Tubino (2007), a estratégia de produção é entendida como uma parte do processo de planejamento, já que seus objetivos mudarão de acordo com o tempo e a necessidade. (apud MARTINS et al., 2019)

Os objetivos de desempenho pretendem entender quais são as exigências do consumidor, e repassar ao estabelecimento para que o mesmo possa fazer as possíveis mudanças e quem sabe assim consiga a satisfação e fidelização do cliente. De acordo com Júnior et al. (2018), os cinco objetivos são:

- Qualidade – fazer as coisas (produtos e/ou serviços) com o mínimo de erros possíveis;
- Rapidez – tempo que os clientes demoram a receber seus produtos ou serviços. Sabendo que quanto mais rápido, maior a disponibilidade para novos consumidores;
- Confiabilidade – fazer no tempo certo, desde a fabricação até a entrega do produto ou serviço ofertado, honrando seu compromisso com os clientes;
- Flexibilidade – capacidade de se adaptar de acordo com a circunstância, fazendo mudanças nas etapas necessárias tocante a cada situação;
- Custo – produzir bens e serviços com despesas que permitam manter preços adequados para mercado e que tenha retorno para a empresa, ou caso seja uma organização sem fins lucrativos, que dê bom valor aos contribuintes ou quem ajuda a manter a mesma.

Nesse artigo, as principais empresas a serem estudadas serão os principais supermercados de Paranaguá – PR, que além de oferecer produtos, também disponibilizam serviços em suas lojas. E será demonstrado à importância de implantar os objetivos de desempenho e fazer a gestão do local para que o negócio se mantenha bem sucedido.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Sabe-se que o cliente é o principal pilar de qualquer empreendimento, pois dele vem os lucros, e segundo Lacerda (2016) os clientes estão cada vez mais exigentes, tendo em vista que alguns anos atrás a qualidade do produto ou serviço era considerado o mais importante. Hoje, os consumidores querem mais do que uma mercadoria com qualidade, eles querem um atendimento adequado e especializado, um estabelecimento organizado e limpo, preços acessíveis e nos casos de compra online, compromisso com entrega rápida e com o produto em perfeitas condições.

Focando nos supermercados, um de seus objetivos é fazer com que seus consumidores se tornem fiéis a suas redes, através de atrativos, como promoções ou brindes e, de acordo com Lacerda apud La Casas (2016), quando os clientes retornam sempre, significa que os produtos e serviços ofertados são de ótima qualidade.

E para manter o padrão onde os clientes queiram retornar independente do preço estabelecido, é preciso manter a gestão da cadeia de suprimentos (GCS) alinhada com o propósito da empresa, tendo em vista que a GCS envolvem algumas barreiras como a dependência de outros colaboradores, meios de produção e de distribuição do parceiro escolhido. Sabendo que esses obstáculos podem afetar diretamente no lucro do estabelecimento, o que acarretaria na evasão de consumidores sendo fidelizados (Gohr e Faustino, 2017).

Outra dificuldade a ser enfrentada são os estoques, porque além de ocupar um espaço generoso, também corre o risco de comprometer com o tempo. Mas, no ponto de vista dos mercados, o estoque tem a sua importância já que servirá para manter produtos guardados para quando houver imprevistos com fornecedores ou em casos onde há muita demanda de determinada mercadoria, não haja falta e os estabelecimentos não precisem deixar seus clientes desamparados (Torres e Matta, 2017).

Amaral e Oliveira (2015) mostram que através dos estoques, podem-se observar vários fatores positivos, que cooperam para a sua implantação nas empresas, como por exemplo: progredir o serviço auxiliando o setor comercial a fazer promoções, prevenir o estabelecimento contra possíveis aumentos de preço, economia com custos mais baixos na produção em grandes quantidades e no transporte. E com isso é possível relacionar os estoques com a competitividade entre companhias, já que interfere em diversos aspectos do objetivo de desempenho como velocidade, confiabilidade e qualidade.

E para fazer com que uma empresa se torne competitiva, ela precisa conhecer o ramo em que quer empreender, identificar seus concorrentes e quais são as dificuldades a serem enfrentadas (Júnior, et al, 2018). Por isso Akutagawa, et al, (2019), comentam sobre a importância de ter os objetivos de desempenho definidos, pois eles irão mostrar o caminho a ser seguido para que o estabelecimento chegue no propósito esperado com êxito.

E o *trade-off* entra na empresa para ajudar a solucionar problemas com conflitos de interesse ou de escolha, e para isso é necessário ter conhecimento sobre os lados positivos e negativos que tal decisão trará para o estabelecimento. Já que ao escolher uma opção, terá que abdicar da outra. (Simpson, apud Santos, 2018).

Já Francisco (2011) comenta sobre outra utilidade do *trade-off*: estratégia de marketing, onde a empresa utiliza esse método para buscar a satisfação do cliente através de produtos ou serviços, fazendo com que seu lucro aumente e seus custos diminuam.

### 3 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho foi utilizado o método quantitativo, que busca compreender o comportamento de grupos específicos em determinadas situações. O grupo pré-determinado a ser estudado foram as grandes redes de supermercados de Paranaguá/PR, com o propósito de entender quais são os resultados que os objetivos de desempenho trazem para a empresa.

Para a coleta de dados, foram utilizados questionários online, onde cada participante deu seu parecer sobre as circunstâncias e questões apresentadas.

O propósito inicial era aplicar questionários em quatro supermercados de Paranaquá/PR, sendo eles: Bavaresco, Max Muffato, Hiper Condor e Condor – Centro. O Bavaresco possui cinco filiais espalhadas pela cidade, a intenção era estudar uma por uma, mas devido a imprevistos como a pandemia do Covid-19, as análises referente a esse supermercado foram unificadas para que o supermercado em questão não fosse prejudicado.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em razão do início da Pandemia, os questionários foram aplicados primeiramente de forma presencial e finalizados de forma *online*.

E para estabelecer a quantidade mínima de questionários a ser aplicado aos consumidores, o cálculo de amostragem foi através da fórmula:

$$n = \frac{N Z^2 \rho (1 - \rho)}{(N - 1) e^2 + Z^2 \rho (1 - \rho)}$$

Onde:

n: tamanho da amostra a ser calculada;

N: número de habitantes;

Z: desvio do valor médio aceitável para alcançar o nível de confiança esperada. (Nível de confiança: 95% ou 1,95)

e: margem de erro;

P: proporção esperada.

A partir dessa equação, junto com os dados necessários, foi obtida a quantidade mínima de questionários a ser aplicado para os clientes, como demonstrada na tabela abaixo. A informação sobre a população da cidade estudada foi retirada do site do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), referente ao ano de 2019.

<b>População de Paranaguá</b>	154.936
<b>Nível de confiança</b>	95% ou 1,95
<b>Margem de erro</b>	5% ou 0,05
<b>Número de amostras</b>	384

Assim, foi definido aplicar 384 questionários focados em saber a satisfação do cliente em relação aos supermercados citados. Já a respeito aos fins, esse artigo se enquadra como exploratório, tendo como objetivo apenas analisar e comentar os dados obtidos, sem interferência externa.

Inicialmente a ideia era ir pessoalmente às empresas e entrevistar o gerente local, mas devido à pandemia, os gerentes não aceitaram receber o pesquisador para a entrevista e nem responder as perguntas via telefone ou qualquer outro meio. Com isso, os resultados apresentados serão somente sob o ponto de vista dos consumidores.

Após os questionários serem aplicados, foi feito um levantamento e uma análise das respostas e em seguida, foi efetuado outro estudo de acordo com objetivos de desempenho, para finalmente os mercados serem avaliados conforme a visão dos clientes.

Abaixo, serão apresentadas as tabelas com as quantidades de questionários aplicados e a média de cada supermercado de acordo com cada item do objetivo de desempenho, respectivamente.

	<b>Bavaresco</b>	<b>Condor – Centro</b>	<b>Hiper Condor</b>	<b>Max Muffato</b>
<b>Quantidade de questionário</b>	96	96	96	96

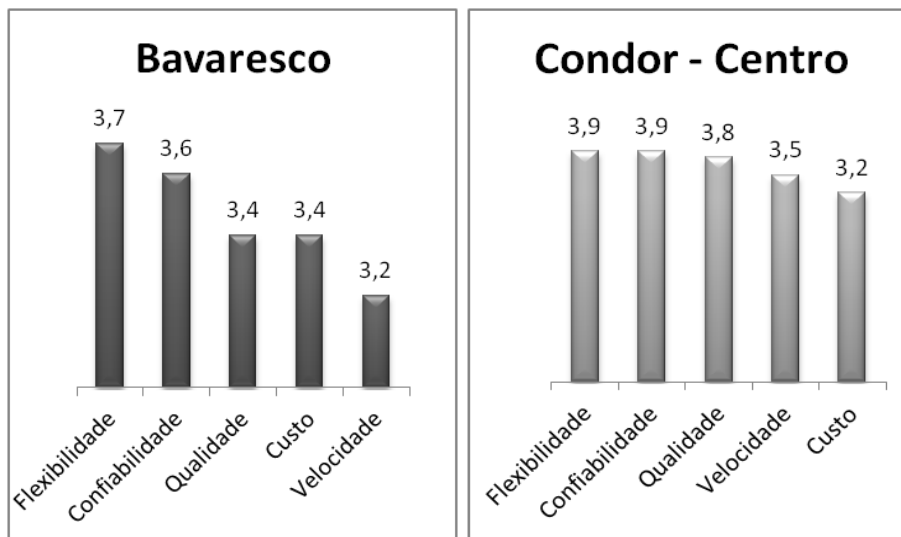
<b>Objetivo de desempenho/ Supermercado</b>	<b>Bavaresco</b>	<b>Condor – Centro</b>	<b>Hiper Condor</b>	<b>Max Muffato</b>
<b>Qualidade</b>	3,4	3,8	4,2	3,7

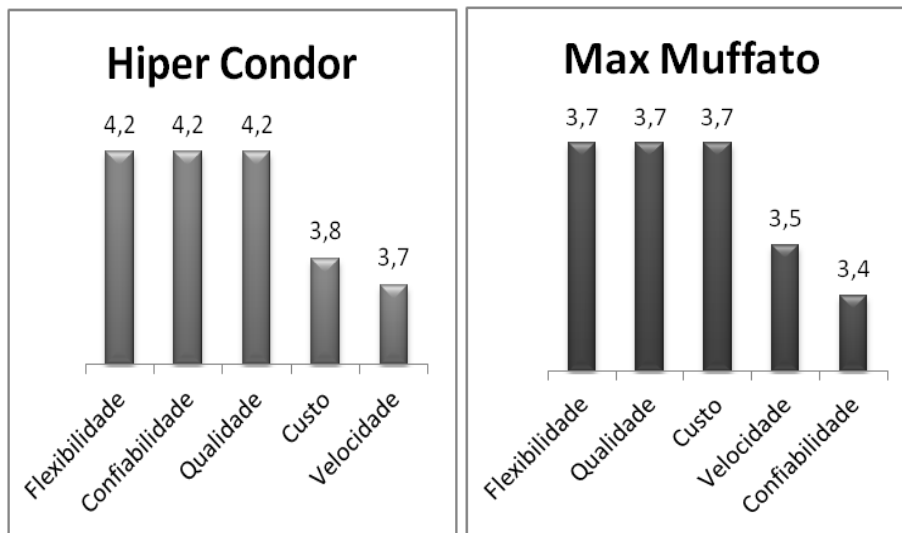
<b>Velocidade</b>	3,2	3,5	3,7	3,5
<b>Confiabilidade</b>	3,6	3,9	4,2	3,4
<b>Flexibilidade</b>	3,7	3,9	4,2	3,7
<b>Custo</b>	3,4	3,2	3,8	3,7

Através dessa tabela, pode-se observar como cada mercado teve uma média diferente para cada objetivo, com isso é possível identificar qual objetivo se destaca em cada supermercado. De acordo com os entrevistados, o supermercado Bavaresco tem o objetivo flexibilidade como destaque, já para o Condor – Centro tem o empate em confiabilidade e flexibilidade, assim como o Hiper Condor também teve a mesma média para três objetivos, qualidade, confiabilidade e flexibilidade, finalizando com o Max Muffato que, da mesma forma que o mercado anterior, igualou a média em três objetivos, qualidade, flexibilidade e custo.

Segundo os clientes, os fatores que mais influenciavam a escolha para um supermercado era o preço e conforme o que foi falado nas entrevistas houve um tempo em que dois estabelecimentos formaram uma disputa acirrada pelos clientes, onde um garantia cobrir a oferta do outro e durante esse período o melhor desempenho foi do Hiper Condor, que até hoje mantém essa ‘promoção’, além de ter sido o pioneiro na cidade a abrir um clube privado de descontos. Por isso esse é o mercado com a melhor média, 4.0, seguido por Condor – Centro, 3.7, Max Muffato, 3.6 e por último, Bavaresco, 3.5.

De acordo com os gráficos abaixo, é possível ver com mais clareza qual item foi o mais aprovado pelos clientes de acordo com cada supermercado:





Como pode-se perceber, todos os supermercados tiveram empate em alguns itens, alguns em dois e outros em três, com isso observa-se que a melhor solução para encontrar uma saída, é o *trade off*, onde a empresa observa os itens a serem escolhidos e definem uma ordem de prioridade e por fim, a sua escolha. Por mais que tenha que abrir mão do outro item por um tempo, esse método é muito utilizado para otimização de custos e aumento do lucro, pois irá trazer grandes benefícios para o estabelecimento, além de aumentar a satisfação do cliente.

É possível perceber como a flexibilidade foi o item melhor avaliado pelos consumidores, seguido pela confiabilidade, exceto pelo Max Muffato, que por ser um mercado do ramo atacadista, ainda conta com a insegurança da população. Já o Hiper Condor, é o mercado mais conhecido e frequentado da cidade e está sempre disposto a fazer o máximo para atrair mais clientes e fazer com que se tornem fiéis, isso justifica o empate entre os três itens mostrados no gráfico acima.

## 5 CONCLUSÃO

Pode-se perceber a importância que os objetivos de desempenho têm para os supermercados estudados, pois através deles é possível tomar decisões de maneira a buscar constantes melhorias na empresa.

De acordo com os clientes, foi possível perceber que cada supermercado tem uma sequência específica de suas prioridades, apesar de todas terem o mesmo objetivo, que é conquistar cada vez mais clientes para o seu estabelecimento.

No geral, notou-se que a maioria dos supermercados possuem uma grande flexibilidade, tendo sido a prioridade melhor avaliada e um déficit com o quesito de velocidade, que foi muito criticado.

Ao fazer as análises dos objetivos de desempenho e do *feedback* do cliente, observou-se que os resultados apresentados nesse estudo facilitaram a compreensão do ponto de vista do empresário e a

sua possível utilidade no futuro para a busca de novas estratégias. Estratégias no quais poderão visar melhorar seu desempenho onde houve as maiores reclamações, como contratação de novos funcionários para aumentar a agilidade nas filas.



## REFERÊNCIAS

- ADMINISTRADORES. Trade-off, uma decisão entre custo e benefícios.. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/trade-off-uma-decisao-entre-custos-e-beneficios>. Acesso em: 24/08/2020.
- AKUTAGAWA, K. H. *et al.* Um estudo de caso realizado em restaurantes com a análise dos 4Vs da produção e os objetivos de desempenho. Trabalho apresentado no 8. Encontro de Engenharia de Produção Agroindustrial, Campo Mourão, 2019.
- AMARAL, J. L. S. D; OLIVEIRA., Marcio De. GESTÃO DE ESTOQUES E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA OS OBJETIVOS DE DESEMPENHO NUMA FÁBRICA TÊXTIL DE PEQUENO PORTE. Produção e Engenharia, Minas Gerais, v. 7, n. 1, p. 600-612, set./2015. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/producaoengineharia/article/view/28775>. Acesso em: 17/06/2020.
- GOHR, Claudia Fabiana; FAUSTINO, C. D. A. GESTÃO DA QUALIDADE NA CADEIA DE SUPRIMENTOS . Pretexto, Minas Gerais, v. 18, n. 4, p. 33-56, out./2017. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/3220>. Acesso em: 16/05/2020.
- JUNIOR, Marcelo G.C., MELO, Marcus, V., NETO, Oswaldo C., MEDEIROS, Cintia R. O., 2008. O papel estratégico da área de produção: um estudo de caso da empresa Brunelli. Disponível em: <https://docplayer.com.br/54061507-O-papel-estrategico-da-area-de-producao-um-estudo-de-caso-da-empresa-brunelli.html>. Acesso em: 15/06/2020.
- MARTINS, T. H. F. *et al.* Análise dos objetivos de desempenho: um estudo de caso em um *fast food*. Trabalho apresentado no 8. Encontro de Engenharia de Produção Agroindustrial, Campo Mourão, 2019.
- MONOGRAFIAS. Qualidade no atendimento ao cliente como fator de crescimento empresarial.. Disponível em: [https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/-qualidade-no-atendimento-ao-cliente-como-fator-crescimento-empresarial.htm#indice\\_2](https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/-qualidade-no-atendimento-ao-cliente-como-fator-crescimento-empresarial.htm#indice_2). Acesso em: 15/06/2020.
- SIMPSON, D. M.. Da mudança nos hábitos de consumo ao price value trade-off: as implicações da retratação econômica no Brasil sobre o comportamento de consumo dos brasileiros. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) – Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10284/6881>. Acesso em: 24/08/2020.
- TORRES, G. A.. Análise da gestão de estoques de um supermercado regional. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, 2017. Disponível em: <http://dspace.unipampa.edu.br:8080/jsui/handle/riu/1828>. Acesso em: 15/06/2020.