

GESTÃO DA PRODUÇÃO: UTILIZAÇÃO DA MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO EM UMA INDÚSTRIA DE RAÇÕES PARA AVES¹

Marciel Andrade² e Alvaro Gustavo Wagner Junqueira³

RESUMO: O presente artigo tem por objetivo demonstrar a aplicabilidade da matriz importância-desempenho em uma indústria de rações, destinada à produção de aves, situada na região do Vale do Taquari, RS. Para tanto, conceitos como objetivos de desempenho, fatores competitivos, prioridades de melhorias, entre outros, foram estudados em uma perspectiva que leva em conta as teorias da qualidade e gestão da produção e operações. No desenvolvimento da pesquisa, foram definidos como sujeitos, além dos profissionais da empresa estudada, clientes e profissionais das empresas concorrentes. O método utilizado apresenta caráter predominantemente descritivo e quantitativo. As técnicas para a coleta dos dados foram a entrevista e o questionário. Concluiu-se que a matriz importância-desempenho revelou-se uma ferramenta útil, pois permite, além do estabelecimento de prioridades para melhoramento de diversos fatores competitivos, a avaliação desses fatores considerando a percepção dos concorrentes e dos clientes.

PALAVRAS-CHAVE: Matriz importância-desempenho. Objetivos de desempenho. Gestão da produção.

1 INTRODUÇÃO

A velocidade da informação e a complexidade da sua apropriação, o intenso desenvolvimento tecnológico e a competição internacional podem influenciar as organizações a serem ágeis na tomada de decisão, objetivando a antecipação de ações e previsão do impacto das mudanças em seus negócios. As indústrias de rações para animais não fogem à regra. As margens de lucro cada vez menores exigem a redução de custos, sem, no entanto, influenciar na qualidade do produto final, ou seja, necessitam fazer melhor do que a concorrência atendendo aos clientes de maneira satisfatória. Tendo consciência da importância de acompanhar essas mudanças e da busca pela melhoria contínua, a empresa objeto do estudo, que atua no ramo de produção de alimentos, pretende implementar um sistema de gestão voltado para o cliente na sua unidade de produção de rações para aves, considerando aspectos como, por exemplo, a concorrência, estrutura e capacidade de produção, tecnologia de processo e operações, instalações e recursos humanos. Assim, este artigo apresenta o estudo desenvolvido em uma indústria de rações, destinada à produção de aves, situada na região do Vale do Taquari, no Rio Grande do Sul, desenvolvido no período de 20/02/2008 a 20/05/2008.

O objetivo do estudo foi demonstrar a aplicabilidade da matriz importância-desempenho em uma indústria de rações destinada à produção de aves. Para tanto, identificaram-se entre os fatores competitivos: os principais objetivos de desempenho considerados importantes em uma indústria de rações e a importância dos objetivos de desempenho da produção, na percepção dos profissionais

¹ Artigo desenvolvido a partir da monografia apresentada à Univates pelo primeiro autor, sob orientação do segundo autor.

² Bacharel em Administração pela Univates.

³ Mestre em Administração. Especialista em Gerência da Produção. Professor da Univates.

da empresa objeto do estudo. Também foi identificada a política atual da empresa e examinada a coerência da política atual em relação aos objetivos de desempenho, bem como as prioridades de melhoramento da produção a partir do resultado da matriz importância-desempenho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Manufatura e competitividade

Para [Corrêa e Giansi](#) (1993), a manufatura deve suportar a organização no alcance da vantagem competitiva, a qual é conseguida por meio do gerenciamento adequado dos recursos de manufatura. Ainda segundo os autores, a manufatura deve ser utilizada como arma competitiva poderosa dentro da organização, não podendo ser encarada como um mal necessário. A manufatura deve contribuir com eficácia e não só com eficiência em custos. Avaliar o desempenho de uma fábrica apenas pelo seu custo e pela sua eficiência deve ser questionado. É necessário avaliar outras dimensões, como qualidade, confiabilidade e flexibilidade. A moderna manufatura competitiva deve ter foco voltado para a excelência e o que realmente importa para a organização, além de ser proativa e não reativa em suas ações e decisões. Além disso, a manufatura pode contribuir para a competitividade da organização nos seguintes aspectos: fazer produtos gastando menos que os concorrentes; fazer produtos melhores que os concorrentes; produzir mais rápido que o concorrente; entregar produtos nos prazos prometidos; capacidade de mudança rápida no que está fazendo.

Em relação aos concorrentes, [Slack et al.](#) (2006) afirmam que a operação de uma empresa pode ser muito superior, porém pode não estar atendendo às necessidades do consumidor. Analisar a concorrência não significa que a organização será igual ou tomará os mesmos passos da concorrência, já que uma organização pode escolher competir de uma forma diferente dos rivais, ou seja, dessa forma irá se distinguir em relação a sua estratégia competitiva. Acrescentam [Mohamed e Leonard](#) (1995) que os concorrentes são pontos de comparação em relação aos quais a organização pode julgar seu desempenho. A importância do desempenho precisa ser considerada. Os benefícios da competição são vários, entre eles, acabar com os desperdícios e otimizar as atividades que agregam valor por meio do aumento de visibilidade e eficácia de todo sistema. Além disso, os autores chamam atenção para o *benchmarking*, que é o processo contínuo de medir produtos, serviços ou processos com relação aos concorrentes mais fortes ou líderes internacionais reconhecidos do setor.

Quanto aos clientes, acreditam [Slack et al.](#) (2006) que, de todos os aspectos envolvidos e que influenciam as prioridades que uma organização dá aos seus objetivos de desempenho, os mais imediatos são os clientes ou consumidores. Para satisfazer os consumidores é necessária a definição dos objetivos de desempenho, ou seja, se um consumidor valoriza especialmente preços baixos, a produção deverá dar ênfase ao seu desempenho em custos. Para os autores, se os consumidores optarem por produtos livres de erros, a produção deverá focar na qualidade. Se a sua ênfase for a entrega rápida, a velocidade tornar-se-á importante para a produção. Da mesma forma, se a ênfase for inovação de produtos, a produção deverá trabalhar no objetivo de desempenho da flexibilidade. Acrescentam que os fatores que definem a exigência dos clientes são chamados de fatores competitivos, e o grau com que uma organização consegue atender às exigências dos consumidores é determinado pelo desempenho da produção nos objetivos de desempenho.

2.2 Objetivos de desempenho da produção

Para [Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer](#) (2004), 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:

Qualidade: Campos (1993) acredita que a qualidade é uma dimensão que deve ser definida pelo cliente, a partir do produto que ele deseja adquirir e pode trazer benefícios no sentido de eliminar desperdícios. Acrescenta Juran (1997) que a ausência de falhas é uma das definições importantes da qualidade e que, quanto melhores as características dos produtos, mais alta a sua qualidade;

Velocidade: conforme Corrêa e Giansi (1993), o atendimento ágil para os clientes é um dos principais critérios competitivos dos mercados de hoje e do futuro. O tempo ganho no ciclo de produção permitirá uma satisfação do consumidor e, com certeza, é um investimento na redução dos custos de produção;

Confiabilidade: Slack (1993) explica que a confiabilidade diz respeito à entrega dos pedidos. Tem-se alta confiabilidade quando se consegue entregar os pedidos no prazo certo. Prazo certo corresponde a um prazo razoável aceito pelo cliente e observando-se os potenciais de entrega dos concorrentes;

Flexibilidade: para Ritzman e Krajewski (2004), a flexibilidade de uma empresa permite que ela reaja frente às necessidades e exigências dos clientes de forma rápida e eficiente. Segundo os autores, há empresas que atribuem prioridade máxima à customização e flexibilidade no volume. A customização implica atender às necessidades dos clientes pela mudança no produto ou serviço; já a flexibilidade de volume implica acelerar ou desacelerar rapidamente a velocidade de produção, a fim de evitar grandes flutuações de demanda;

Custo: o custo, segundo Slack (2002), é mais determinante para algumas empresas do que outras, no caso de organizações que lidam em mercados específicos ou de alta tecnologia. Contudo a redução de custos poderá significar no mínimo uma margem maior de lucro. Acrescenta que o custo deve, necessariamente, estar relacionado com o benefício que traz à organização, ou seja, deve ser medido pelo retorno do investimento (ROI).

2.3 Prioridades de melhoramentos

Segundo Slack et al. (2006), 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 os autores, 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. 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 TABELA 1.

TABELA 1 - 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 tornar-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, os autores acreditam 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. 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. A TABELA 2 mostra mais detalhadamente essa escala.

TABELA 2 - Escala de nove pontos de desempenho

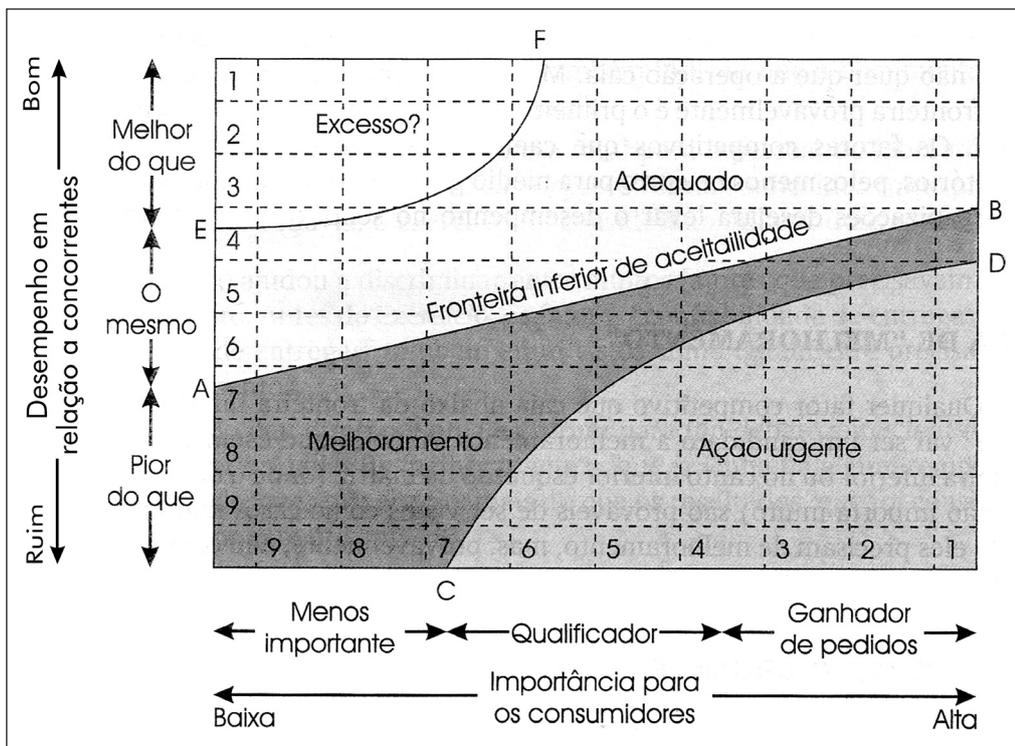
Melhor que os concorrentes	Forte	1	Consideravelmente melhor do que os concorrentes
	Médio	2	Claramente melhor do que os concorrentes
	Fraco	3	Marginalmente melhor do que os concorrentes
Igual aos dos concorrentes	Forte	4	Algumas vezes marginalmente melhor do que os concorrentes
	Médio	5	Mais ou menos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

Fonte: SLACK et al. 2006, p. 454.

2.4 Matriz importância-desempenho

De acordo com Slack et al. (2006), as prioridades de melhoramentos que deveriam ser dadas a cada fator competitivo poderiam ser avaliadas a partir de sua importância e desempenho. A matriz importância-desempenho, FIGURA 1, segundo os autores, pode ser considerada em dois estágios. O primeiro estágio, importância, indica como os clientes percebem a importância de cada critério competitivo. Quanto ao estágio desempenho, classifica os objetivos em relação à concorrência. Ainda conforme os autores, essa matriz apresenta quatro zonas que implicam prioridades muito diferentes. A primeira é chamada de “zona adequada”. Essa zona apresenta, na sua margem inferior, a fronteira inferior de aceitabilidade, ou seja, é o nível em que a organização não deve permanecer. Os fatores competitivos nesse nível, a curto e médio prazo, são considerados satisfatórios, porém, no longo prazo, concorrentes desejarão se mover para os limites superiores. A segunda é chamada de “zona de melhoramento”. Acrescentam que o fator competitivo que cair abaixo da zona apropriada deve ser considerado como fator a ser melhorado. Se os pontos tenderem para o lado esquerdo da matriz, com certeza precisarão de melhoramento, mas não como uma prioridade principal. A terceira zona é chamada de “zona de ação urgente”. O fator competitivo nessa zona será considerado como crítico, ou seja, os fatores de desempenho são tão baixos que os negócios com os clientes podem ser perdidos. A quarta corresponde à “zona excessiva”, isto é, o fator competitivo nessa faixa demonstra que, eventualmente, recursos em demasia estão sendo utilizados para atingir este nível.

FIGURA 1 - Matriz importância-desempenho



Fonte: SLACK et al. 2006, p. 455.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS

O presente estudo é predominantemente descritivo (GIL, 2002; VERGARA, 2000). Conforme Oliveira (1998), a pesquisa descritiva busca envolver itens amplos de uma determinada situação, proporcionando, dessa forma, interpretações dos diferentes fenômenos, possibilitando alternativas de soluções, baseado nas causas e efeitos dos processos. Quanto às técnicas, para o levantamento de dados, foram utilizadas duas. A primeira foi a entrevista com dois profissionais da organização, utilizando-se um questionário, semiestruturado com questões fechadas e abertas, dividido em duas etapas. Na primeira etapa, foi solicitado primeiramente que fossem identificados, por consenso, os objetivos de desempenho valorizados pelo mercado. Na segunda etapa, também por consenso, procurou-se identificar os objetivos de desempenho que, na opinião dos profissionais da organização, correspondem àqueles valorizados pelos principais concorrentes. A segunda técnica foi a entrevista, utilizando questionário com questões fechadas (escala), Slack et al. (2006), aplicado aos clientes e aos concorrentes. Quanto aos clientes, a partir da escala de nove pontos de importância, procurou-se identificar os pesos que na opinião deles correspondem à importância atribuída aos objetivos de desempenho citados. Quanto aos concorrentes, identificaram-se os pesos que correspondem ao desempenho atribuído aos objetivos de desempenho apresentados.

Os sujeitos da pesquisa são os dois profissionais ligados à área produtiva da empresa estudada, além dos produtores rurais, clientes, correspondendo no total a 10 pessoas. Também participaram do estudo quatro representantes das principais empresas concorrentes, localizadas no Vale do Taquari, profissionais da área de produção. Para a coleta dos dados foram utilizados, como fonte primária, a entrevista e o questionário. Quanto às fontes secundárias, as consultas em documentos, como relatórios gerenciais, planejamento estratégico e políticas da empresa.

Na análise e interpretação, os dados qualitativos da entrevista realizada com os profissionais da organização estudada foram tratados por meio da análise de seu conteúdo. Para a interpretação dos resultados quantitativos dos questionários aplicados junto aos clientes e concorrentes, utilizaram-se, inicialmente, para a geração de informações consolidadas, o cálculo das médias aritméticas, o software Microsoft Excel 2000, adequado a este tipo de pesquisa. Posteriormente, procurou-se cruzar esses dados utilizando a matriz de importância-desempenho.

4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE

A missão da organização estudada é “transformar proteína animal e vegetal em alimentos que melhorem a qualidade de vida de nossos consumidores” e a sua visão é “ser uma empresa reconhecida e admirada pelos clientes e fornecedores pela excelência e qualidade de seus produtos no mercado nacional e internacional de alimentos”. Já seus princípios e valores estão focados na “excelência no atendimento, na ética com transparência e responsabilidade, na austeridade, simplicidade e humanidade, no crescimento e aprimoramento contínuo, na satisfação dos clientes, na valorização e qualificação dos recursos humanos, na qualidade, na parceria, na confiabilidade e na responsabilidade social”. A empresa possui três áreas principais de atuação, que são: grãos, laticínios e carnes. No segmento de grãos, todas as rações produzidas são utilizadas em granjas próprias e integradas, ou seja, a ração não é destinada para comercialização no mercado.

A fábrica de rações tem como objetivo principal produzir rações para satisfazer a demanda atual, buscando um equilíbrio entre a capacidade de produção e a demanda, sem esquecer de planejar o seu futuro. Quanto à estrutura, a organização está em processo de implantação do gerenciamento da rotina do dia a dia (CAMPOS, 1992), isto é, a estruturação da fábrica em minifábricas e células de produção, visando a facilitar a gestão, o controle e a distribuição de atribuições. Também estimula a delegação das tarefas, e, em consequência, a autogestão das células de produção. A minifábrica corresponde à divisão de uma fábrica grande em fábricas menores com o objetivo de facilitar a administração. Quanto ao conceito de célula de produção, para a organização corresponde à divisão da minifábrica em unidades produtivas menores, que devem ter uma área demarcada com funções e tarefas definidas que permitam identificar clientes e fornecedores internos e externos.

Na tecnologia de processo, apresenta equipamentos e processos que poucas empresas do ramo possuem no mercado brasileiro. Possui ainda, uma granja de pesquisa onde realiza testes para melhorar o desempenho das aves, utilizando a simulação de situações vividas na realidade da empresa. Como a empresa tem parte de seu produto vendido para o mercado exterior, precisa realmente ter alguns procedimentos que assegurem que a ração enviada ao criador tenha um mínimo de qualidade. Nesse sentido, está em fase de implantação na unidade uma estratégia de qualidade conhecida como Análises de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC).

Atualmente a organização trabalha com os estoques de matérias-primas bem baixos, no modelo “*just in time*”, ou seja, a matéria-prima é utilizada imediatamente após sua chegada na fábrica de rações, mantendo, dessa forma, os estoques bem baixos. O estoque das rações, da mesma forma, é extremamente pequeno, ou seja, a capacidade de armazenamento de ração não comporta mais do que um dia de produção da fábrica. Por esse motivo a ração é produzida e expedida praticamente ao mesmo tempo.

Quanto aos recursos humanos, existem várias ferramentas de trabalho que a empresa utiliza no dia a dia, visando à capacitação dos colaboradores. Esses treinamentos são realizados desde a admissão do colaborador na empresa, passando por treinamentos internos de capacitação nas atividades, e, em alguns casos, treinamentos externos. Essas ferramentas auxiliam na gestão e no controle dos processos, dando assim maior agilidade às operações. Elas também contribuem na

administração das rotinas de trabalho e promovem o crescimento e desenvolvimento do colaborador na organização.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

5.1 Dados da pesquisa

A análise dos dados permitiu identificar os objetivos de desempenho valorizados pela empresa foco do estudo e, a partir desses objetivos, realizar a análise de importância atribuída pelos clientes e a análise do desempenho utilizando dados dos concorrentes.

5.2 Entrevista com os profissionais da empresa

Após a identificação dos objetivos de desempenho, os profissionais entrevistados responderam a questões sobre a importância desses objetivos para o mercado em relação aos clientes, 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 graus de valorização, onde um proporciona uma vantagem crucial e nove nunca é considerado pelos clientes, de acordo com a escala de pontuação, TABELA 3, conforme as informações fornecidas pelos profissionais que representam a empresa.

TABELA 3 - Objetivos de desempenho-importância para o mercado na perspectiva da empresa estudada

Item	Objetivo de desempenho	Importância para o mercado	Peso correspondente
01	Preço	Ganhador de pedidos	1
02	Qualidade percebida	Ganhador de pedidos	1
03	Confiabilidade do produto	Ganhador de pedidos	3
04	Confiabilidade de entrega	Ganhador de pedidos	3
05	Integridade de entrega	Ganhador de pedidos	2
06	Velocidade de entrega	Qualificador	4
07	Flexibilidade de entrega	Qualificador	5
08	Flexibilidade de volume	Qualificador	5
09	Capacitação de recursos humanos	Qualificador	5
10	Customização	Ganhador de pedidos	3

Fonte: Do autor com base nos dados da pesquisa.

Utilizando os mesmos objetivos de desempenho, os profissionais da empresa responderam a questões em relação ao desempenho, considerando o concorrente 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, dando, além disso, um peso correspondente a cada objetivo na escala de nove graus de valorização, onde um representa desempenho consideravelmente melhor que o do concorrente e nove representa desempenho consideravelmente pior do que o do concorrente, de acordo com a escala de pontuação, TABELA 4, com base nas informações fornecidas pelos profissionais da empresa estudada.

TABELA 4 - Objetivos de desempenho para os principais concorrentes na perspectiva da empresa estudada

Item	Objetivo de desempenho	Desempenho valorizado pelo concorrente	Peso correspondente
01	Custo	Igual ao dos concorrentes	5
02	Qualidade percebida	Melhor que as dos concorrentes	3
03	Confiabilidade do produto	Igual à dos concorrentes	5
04	Confiabilidade de entrega	Igual à dos concorrentes	5
05	Integridade de entrega	Igual à dos concorrentes	5
06	Velocidade de entrega	Igual à dos concorrentes	4
07	Flexibilidade de entrega	Melhor que as dos concorrentes	2
08	Flexibilidade de volume	Igual à dos concorrentes	5
09	Capacitação recursos humanos	Pior do que as dos concorrentes	7
10	Customização	Igual à dos concorrentes	5

Fonte: Do autor com base nos dados da pesquisa.

Cruzando informações, utilizando as TABELAS 3 e 4, nos quais constam os dados obtidos por meio das entrevistas com os profissionais da empresa estudada, em relação à TABELA 5, 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 e a qualidade percebida (média 1). Os clientes valorizam também a confiabilidade do produto (média 2,5) e a integridade de entrega (média 2,5), ou seja, são objetivos valorizados de modo semelhante pelos profissionais da empresa estudada, pesos 3 e 2, respectivamente.

5.3 Entrevista com os clientes da organização

Após a obtenção dos dados, a partir das entrevistas realizadas com os profissionais da empresa estudada, foram realizadas entrevistas utilizando-se um questionário de apoio aplicado a 10 clientes. Os objetivos de desempenho utilizados nessa pesquisa foram os mesmos identificados na percepção dos profissionais da empresa estudada. Os clientes responderam a questões em relação à importância dos objetivos de desempenho citados nas entrevistas, tendo a oportunidade de identificar se o objetivo é ganhador de pedidos, qualificador de pedidos, ou menos importante, dando um peso correspondente a cada objetivo na escala de nove graus de valorização, onde um proporciona uma vantagem crucial e nove nunca é considerado pelos clientes, de acordo com a escala de pontuação. Na TABELA 5 constam as informações fornecidas pelos clientes.

TABELA 5 - Escala de nove pontos de importância para o cliente - médias

	Objetivo Desempenho	Médias da escala de pesos dos questionários - clientes
1	Preço	4,0
2	Qualidade percebida	1,0
3	Confiabilidade do produto	2,5
4	Confiabilidade de entrega	2,0
5	Integridade de entrega	2,5
6	Velocidade de entrega	3,0
7	Flexibilidade de entrega	5,0

Objetivo Desempenho		Médias da escala de pesos dos questionários - clientes
8	Flexibilidade de volume	6,0
9	Capacitação de recursos humanos	2,0
10	Customização	6,5

Fonte: Do autor com base nos dados da pesquisa.

Analisando os dados da TABELA 5, na qual constam as médias da escala de nove pontos de importância para o cliente, pode-se verificar que o cliente valoriza o objetivo desempenho da qualidade percebida (média 1), ou seja, a qualidade proporciona uma vantagem crucial segundo a opinião dos clientes. Pode-se ainda ressaltar, de acordo com a tabela, que os objetivos de desempenho da confiabilidade de entrega (média 2) e capacitação dos recursos humanos (média 2) também são valorizados, ou seja, são objetivos que, na percepção do cliente, proporcionam uma vantagem importante. Ainda utilizando os resultados da mesma tabela, pode-se verificar que o cliente não valoriza muito o objetivo desempenho da flexibilidade de volume (média 6) e o objetivo desempenho da customização (média 6,5), podendo se concluir que esses objetivos podem estar um pouco atrás do restante das indústrias do mesmo ramo.

5.4 Entrevista com os profissionais das empresas concorrentes

Nesta etapa foram realizadas entrevistas com os profissionais que representaram as quatro principais empresas concorrentes, utilizando-se como apoio um questionário com os mesmos objetivos de desempenho aplicados aos profissionais da empresa foco do estudo, e também aplicado aos clientes. Os profissionais das empresas concorrentes responderam a 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 graus de valorização, onde um representa desempenho consideravelmente melhor que o concorrente e nove representa desempenho consideravelmente pior do que o concorrente, de acordo com a escala de pontuação. Na TABELA 6 constam as informações fornecidas pelos profissionais das empresas concorrentes.

TABELA 6 - Escala de nove pontos de desempenho em relação ao concorrente - médias

Objetivo Desempenho		Médias da escala de pesos dos questionários - concorrentes
1	Preço	3,5
2	Qualidade percebida	4,0
3	Confiabilidade do produto	3,0
4	Confiabilidade de entrega	4,0
5	Integridade de entrega	4,0
6	Velocidade de entrega	3,5
7	Flexibilidade de entrega	4,0
8	Flexibilidade de volume	4,5
9	Capacitação de recursos humanos	3,0
10	Customização	4,0

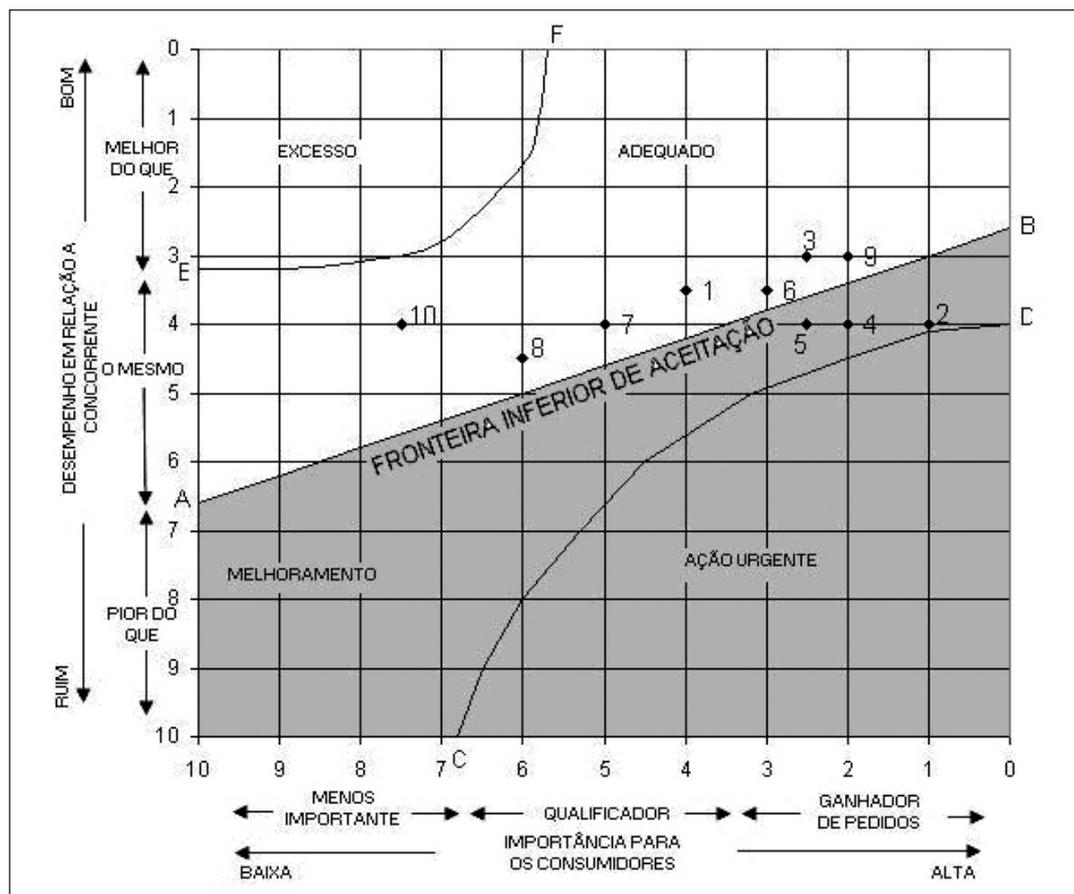
Fonte: Do autor com base nos dados da pesquisa.

Analisando os resultados da TABELA 6, que demonstram as médias da escala de nove pontos de desempenho em relação ao concorrente, pode-se dizer que os concorrentes trabalham todos os objetivos como sendo importantes, ou seja, consideram que os seus objetivos estão de uma forma geral melhores que os de seus concorrentes, não apresentando nenhum objetivo muito fora dessa condição, ou seja, com exceção dos objetivos confiabilidade do produto e capacitação de recursos humanos que apresentaram média 3, marginalmente melhor do que o do concorrente e o objetivo da flexibilidade de volume, que apresentou média 4,5, algumas vezes marginalmente melhor do que os dos concorrentes. Os demais objetivos desempenho obtiveram médias entre 3, 5 e 4, marginalmente melhor do que os dos concorrentes.

5.5 Elaboração da matriz importância-desempenho

A partir dos dados obtidos nas TABELAS 5 e 6, ou seja, dados dos clientes a partir da escala de nove pontos de importância e dados dos concorrentes a partir da escala de nove pontos de desempenho, respectivamente, foram feitos cruzamentos dos dados utilizando-se a matriz importância-desempenho (FIGURA 2). As médias dos objetivos de desempenho de 1 a 10 da escala importante de nove pontos considerados pelos clientes foram cruzadas com as médias dos objetivos de desempenho de 1 a 10 da escala de nove pontos de desempenho considerados pelos concorrentes.

FIGURA 2 - Matriz importância-desempenho – cruzamento dos dados



Fonte: Slack et al. 2006, p. 455 e do autor com base nos dados da pesquisa.

5.6 Análise dos objetivos de desempenho

Em relação à matriz importância-desempenho, conforme FIGURA 2, considerando-se os cruzamentos dos dados, verificaram-se os seguintes aspectos em relação aos objetivos de desempenho definidos:

Objetivo desempenho (01): preço/custo

Objetivo da organização: reduzir o custo de produção e o preço de venda, melhorando as margens dos resultados.

Política atual da organização: buscar a otimização dos recursos visando a obter um preço adequado para o cliente com um menor custo possível, e à competitividade da empresa.

Decisão da organização: manter-se focada na busca de inovações, conseguindo dessa forma diminuir custos e obtendo assim a satisfação por parte do consumidor final, sendo uma empresa que pode fazer frente à concorrência.

Análise da coerência da política atual em relação ao objetivo de desempenho: este objetivo está coerente em relação à política atual da organização (valores em relação à/ao: importância 1 e desempenho 5), pois a empresa o valoriza e o pratica, tanto em relação ao cliente quanto ao concorrente, desenvolvendo ações nesse sentido.

Objetivo desempenho (02): qualidade percebida

Objetivo da organização: melhorar a qualidade dos produtos e serviços da empresa, visando a atender bem os seus clientes.

Política atual da organização: pode-se dizer que a empresa estudada 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. Inclusive, no último planejamento estratégico, a questão da qualidade foi amplamente discutida e atualmente faz parte dos valores da empresa.

Decisão da organização: mudar a cultura da empresa e o comportamento das pessoas, investindo fortemente em treinamentos e desenvolvimento.

Análise da coerência da política atual em relação ao objetivo de desempenho: analisando a matriz importância-desempenho é possível perceber que o objetivo desempenho está coerente com a atual política da organização (valores em relação à/ao: importância 1 e desempenho 3). Pode-se dizer que a empresa trabalha intensamente este objetivo desempenho, o que é refletido no sentimento dos seus profissionais, verificado na análise dos dados pesquisados. Entretanto, em alguns momentos, a empresa apresenta dificuldades em praticar as ações e estratégias da qualidade definidas.

Objetivo desempenho (03): confiabilidade do produto

Objetivo da organização: tornar os processos controlados e confiáveis e, em consequência, desenvolver produtos que ofereçam garantias percebidas pelos clientes.

Política atual da organização: atender e seguir o que é recomendado pelas normas definidas pela empresa, buscando respeitar as especificações técnicas dos produtos.

Decisão da organização: manter o objetivo de desempenho na zona apropriada da matriz importância-desempenho, fazendo e adequando o produto para atender às demandas e expectativas dos clientes. Para [Corrêa e Giansi](#) (1993), a confiabilidade do produto propicia certa estabilidade, na qual melhorias no processo podem ser planejadas e, além disso, os gerentes têm cada vez menos tempo disponível para gastar remediando efeitos pela falta de confiabilidade.

Análise da coerência da política atual em relação ao objetivo de desempenho: esse objetivo de desempenho está coerente com a política atual da organização (valores em relação à/ao: importância

3 e desempenho 5), pois a valorização percebida pelos profissionais da empresa coincide com as políticas adotadas. Entretanto, faz-se necessário um trabalho constante em relação a esse indicador, visando à manutenção do resultado atual.

Objetivo desempenho (04): confiabilidade de entrega

Objetivo da organização: desenvolver estratégias e alternativas que permitam à empresa entregar o produto sempre no prazo definido.

Política atual da organização: entregar os produtos respeitando os prazos de entrega estabelecidos pelos clientes.

Decisão da organização: investir em um software de programação de entrega, a fim de permitir maior precisão nos prazos de entrega dos produtos. Investir no treinamento de funcionários e motoristas que realizam a operação de entrega do produto. Criar um setor de planejamento de entrega e produção, a fim de aumentar a assertividade.

Análise da coerência da política atual em relação ao objetivo de desempenho: pode-se dizer que há coerência da política atual em relação ao objetivo desempenho (valores em relação à/ao: importância 3 e desempenho 5), isso porque a empresa prega a confiabilidade de entrega em toda sua cadeia produtiva, sendo essa a mesma percepção dos profissionais da organização.

Objetivo desempenho (05): integridade de entrega

Objetivo da organização: desenvolver produtos de qualidade e fazer a sua entrega em conformidade com o projeto atual, ou seja, entregar o produto ao cliente conforme à concepção desta.

Política atual da organização: todo produto precisa atender às suas especificações, ou seja, sair da empresa para o cliente conforme planejamento preestabelecido.

Decisão da organização: investimento em equipamentos que possam garantir que o produto esteja íntegro no momento da entrega. Aumentar o controle e o acompanhamento das etapas do processo de produção, identificando possíveis situações que possam gerar problemas antes que ocorram. Além disso, reforçar os treinamentos dos funcionários na fábrica, reforçando a necessidade quanto ao conhecimento das especificações técnicas e mostrando a importância de seu cumprimento.

Análise da coerência da política atual em relação ao objetivo de desempenho: esse objetivo está coerente com a política atual da organização (valores em relação à/ao: importância 2 e desempenho 5). Considerando a opinião dos profissionais da empresa, pode-se dizer que este objetivo proporciona uma vantagem importante, e isso é reflexo do que a organização está pregando em suas políticas atuais.

Objetivo desempenho (06): velocidade de entrega

Objetivo da organização: buscar de forma contínua o aumento da velocidade de entrega dos produtos.

Política atual da organização: agilidade na entrega dos produtos para os seus clientes, tendo a consciência de que o atendimento dos pedidos, no tempo mais curto possível, é fundamental para gerar confiança e fidelidade.

Decisão da organização: buscar clientes cada vez mais próximos da empresa e conscientização dos funcionários neste objetivo de desempenho. Nesse sentido, a empresa deve focar-se em aumentar a velocidade de entrega dos produtos.

Análise da coerência da política atual em relação ao objetivo de desempenho: analisando o objetivo desempenho, pode-se verificar que ele não está bem alinhado com a política atual da organização

(valores em relação à/ao: importância 4 e desempenho 4). A empresa valoriza a velocidade de entrega em sua política, entretanto os profissionais da empresa percebem que este objetivo deve se enquadrar num padrão médio para a indústria. Acredita-se que isso se explica, pois a velocidade de entrega não é tão importante para os profissionais pesquisados quanto a confiabilidade de entrega.

Objetivo desempenho (07): flexibilidade de entrega

Objetivo da organização: modificar os prazos de entrega para adaptar-se a uma mudança de cronograma, quando isso se fizer necessário.

Política atual da organização: criar processos de produção flexíveis e adaptáveis, visando a atender às demandas de entregas dos clientes.

Decisão da organização: redirecionar produtos já produzidos para outros clientes ou então fabricar produtos sob encomenda, conforme o pedido de produção. É necessário desenvolver a capacidade de modificar os prazos de entrega para adaptar-se à mudança no cronograma sempre que necessário.

Análise da coerência da política atual em relação ao objetivo de desempenho: considerando este objetivo, é possível perceber que ele está coerente com a política atual da organização (valores em relação à/ao: importância 4 e desempenho 2), ou seja, na percepção dos profissionais da empresa, este objetivo precisa estar dentro de um bom padrão da indústria, sendo tratado de igual forma na política atual da organização.

Objetivo desempenho (08): flexibilidade de volume

Objetivo da organização: reduzir o tempo de resposta no caso de mudanças no volume de produção, com a finalidade de atender às demandas do cliente, porém sem prejudicar a qualidade do produto final.

Política atual da organização: criar processos flexíveis, desde que se considerem os custos em relação às vantagens para os clientes.

Decisão da organização: desenvolver modificações para atender às necessidades de volumes dos clientes. Administrar, de forma eficaz, os estoques de produtos prontos, ou então direcioná-los para outros clientes. Reduzir o tempo de resposta para mudar o volume de produção.

Análise da coerência da política atual em relação ao objetivo de desempenho: analisando este objetivo desempenho, constata-se que ele está coerente com a política atual da organização (valores em relação à/ao: importância 5 e desempenho 5). A flexibilidade de volume é um objetivo desempenho menos considerado na organização. Entretanto, precisa estar dentro de um padrão razoável.

Objetivo desempenho (09): capacitação de recursos humanos

Objetivo da organização: desenvolver um programa de desenvolvimento e treinamento, desde o chão de fábrica até o mais alto nível, a fim de disseminar informações e definir estratégias em todas as áreas da organização.

Política atual da organização: desenvolvimento e treinamento dos funcionários, visando às melhorias na fabricação de produtos e serviços, além de agregar-lhe valor.

Decisão da organização: criar um programa de capacitação de funcionários. Estimular trabalhos em equipes, atribuindo novas responsabilidades às diversas áreas produtivas. Alinhar os objetivos dos recursos humanos aos objetivos da produção.

Análise da coerência da política atual em relação ao objetivo de desempenho: este objetivo de desempenho não está coerente com a política da organização (valores em relação à/ao: importância 5 e desempenho 7), ou seja, os profissionais da empresa acreditam que este objetivo precisaria estar dentro de um padrão médio da indústria. Entretanto, a empresa apresenta na sua política a

capacitação de recursos humanos como um objetivo muito importante. Acredita-se que isso seja uma incoerência dos gestores que, em alguns momentos, não colocam em prática ações para alcançar este objetivo com efetividade.

Objetivo desempenho (10): customização

Objetivo da organização: desenvolver produtos específicos para um determinado cliente.

Política atual da organização: não há uma política específica para este objetivo, porém, sempre que necessário, são respeitadas as regras e as especificações de produção conforme a necessidade do cliente.

Decisão da organização: produzir produtos dentro das especificações técnicas estabelecidas pelos clientes.

Análise da coerência da política atual em relação ao objetivo de desempenho: há coerência entre a percepção dos profissionais pesquisados e a política atual em relação ao objetivo customização (valores em relação à/ao: importância 3 e desempenho 5). A empresa busca, sempre que necessário, produzir produtos que atendam a cada cliente de forma particular.

5.7 Prioridades de melhoramentos da produção a partir da análise dos dados da matriz importância-desempenho

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 dez objetivos de desempenho avaliados, sete se enquadram na zona adequada da matriz importância-desempenho, mesmo alguns aparecendo na zona inferior de aceitabilidade. Entretanto, três objetivos de desempenho se enquadram na zona de melhoramento da matriz, ou seja, na zona em que são necessárias prioridades de melhorias. Os três objetivos que ficaram situados na zona de melhoramento foram: qualidade percebida, confiabilidade de entrega e integridade de entrega.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo apresentou estudo sobre a aplicabilidade da matriz importância-desempenho em uma indústria de rações, destinada a produção para aves. No seu desenvolvimento, verificou-se ser uma abordagem útil, pois além de permitir o levantamento de diversas informações utilizando uma sequência lógica de etapas, serviu para analisar estratégias e ações visando à melhoria das diversas operações da produção.

Também, a identificação e a prioridade de cada fator competitivo, definidas inicialmente pelos profissionais da organização estudada, possibilitaram a sua avaliação e análise, a partir das expectativas para concorrentes e clientes quanto à importância e ao desempenho, respectivamente. A importância e o desempenho das ações realizadas foram quantificados para verificar em que medida os fatores competitivos da organização atendem às necessidades do mercado.

Posteriormente, a matriz auxiliou na classificação dos 10 fatores competitivos identificados em duas zonas, ou seja, adequada e de melhoramento. Os sete fatores de desempenho enquadrados na zona adequada são: preço, confiabilidade do produto, velocidade de entrega, flexibilidade de entrega, flexibilidade de volume, capacitação de recursos humanos e customização. Os três fatores enquadrados na zona de melhoramento são: qualidade percebida, confiabilidade de entrega e integridade de entrega.

As informações obtidas poderão ser comparadas com padrões da organização para verificar se o nível de importância e desempenho atualmente atingido é bom, insatisfatório ou indiferente.

Espera-se que os resultados alcançados sirvam para a organização desenvolver estratégias que permitam o melhoramento ou a manutenção das suas operações como forma de obter vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992. ① ②

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. **Just in time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico**. São Paulo: Atlas, 1993. ① ② ③

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. ①

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997. ①

MOHAMED, Z.; LEONARD, P. **Benchmarking prático: o guia completo**. São Paulo: Atlas, 1995. ①

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratamento de metodologia científica**. 1 ed. São Paulo: Pioneira, 1998. ①

PAIVA, E. L.; CARVALHO JR., J. M. de; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de produção e de operações**. Porto Alegre: Boockman, 2004. ①

RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKI, L. J. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. ①

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, 2002. ①

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2006. ① ② ③ ④ ⑤

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000. ①

