



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**APLICAÇÃO DA MATRIZ IMPORTÂNCIA *VERSUS* DESEMPENHO
EM UMA EMPRESA DO VAREJO DE AUTOPEÇAS**

Moisés Henrique Locatelli

Lajeado, outubro de 2016.

Moisés Henrique Locatelli

**APLICAÇÃO DA MATRIZ IMPORTÂNCIA *VERSUS* DESEMPENHO
EM UMA EMPRESA DO VAREJO DE AUTOPEÇAS**

Artigo apresentado na disciplina de Trabalho de Curso II, do curso de Administração de Empresas, do Centro Universitário UNIVATES, como parte da exigência para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Me. Hélio Diedrich.

Lajeado, outubro de 2016

APLICAÇÃO DA MATRIZ IMPORTÂNCIA *VERSUS* DESEMPENHO EM UMA EMPRESA DO VAREJO DE AUTOPEÇAS

Moisés Henrique Locatelli¹

Hélio Diedrich²

RESUMO: O presente artigo apresenta os resultados obtidos através da aplicação da ferramenta Matriz Importância *versus* Desempenho proposta por Slack (2009) em uma empresa do varejo de autopeças, mais especificamente, a Auto Peças Apolo, localizada na cidade de Lajeado/RS. Seu objetivo foi analisar a percepção e identificar o grau de importância atribuído pelos clientes para cada critério competitivo e o desempenho da empresa em relação aos seus concorrentes, através da análise da importância e desempenho dos critérios, da identificação dos fatores ganhadores de pedidos, qualificadores e menos importantes, e o posicionamento destes na matriz importância *versus* desempenho. Para a fundamentação do estudo, foram abordados aspectos relacionados à competitividade do varejo e as expectativas dos clientes, critérios competitivos (qualidade, confiabilidade, velocidade, flexibilidade, custo e suas respectivas variáveis) e a matriz importância *versus* desempenho. Os métodos da pesquisa caracterizam-se como estudo de caso com abordagem qualitativa com uma etapa quantitativa e exploratória com uma etapa descritiva. Os dados foram coletados através de entrevistas com gestores da empresa e aplicação de questionários semiestruturados com os clientes da empresa. De posse dos dados, foi elaborada a matriz importância *versus* desempenho, permitindo uma visualização comparativa entre a importância, o posicionamento dos critérios competitivos na percepção dos clientes e o desempenho destes mesmos critérios em relação à concorrência. Analisados os dados, apresentaram-se sugestões de melhoria nas zonas críticas, norteando a empresa através dos critérios mais importantes definidos pelo cliente no momento da compra.

Palavras-chave: Matriz importância *versus* desempenho. Auto Peças Apolo. Critérios competitivos. Clientes.

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente empresarial repleto de mutações e extremamente competitivo, verificam-se novos padrões de consumo que exigem das empresas ampla compreensão das necessidades dos clientes e ofertas dos concorrentes, aperfeiçoamento contínuo de produtos e serviços oferecidos, e a criação de vantagens competitivas a fim de atender ao mercado consumidor atual e obter relacionamentos lucrativos e duradouros.

No Brasil, o mercado varejista ilustra bem a atual situação. A gama de produtos e setores existentes permite que as empresas desenvolvam uma infinidade de soluções e estratégias para seduzir os consumidores, e mais do que isso, fidelizá-los, senão para sempre, por um bom tempo (MATTAR, 2011). Nesse contexto atual, está o varejo de autopeças, segmento foco deste estudo, e que, segundo a Sincopeças-SP (2015, texto digital), movimenta

¹ Acadêmico do Curso de Administração do Centro Universitário UNIVATES, Lajeado/RS. E-mail: moises.locatelli@hotmail.com

² Mestre em Engenharia de Produção (UFRGS) – Professor de Graduação e Pós-Graduação do Centro Universitário UNIVATES, Lajeado/RS. E-mail: heliodiedrich@gmail.com

aproximadamente R\$ 25 bilhões de reais por ano no Brasil. São trinta e cinco mil lojas, empregando, em conjunto com as distribuidoras, quase meio milhão de trabalhadores.

Ainda segundo Mattar (2011), o varejo é um dos setores mais sensíveis às mudanças no comportamento do consumidor. Sendo assim, o processo de adequação às necessidades e expectativas dos clientes se torna relevante para pesquisa, pois contribui para a sobrevivência competitiva das empresas no mercado atual.

Frente a essa realidade, devem-se destacar os critérios competitivos (custo, qualidade, flexibilidade, desempenho de entrega e inovatividade), que segundo Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2004) são definidos como um conjunto de prioridades ou fatores competitivos que as empresas elegem para competir no mercado. Através dessa análise, observam-se as expectativas dos clientes e o desempenho dos concorrentes, opta-se por critérios competitivos mais adequados e promovem-se ações a fim de obter vantagens em relação aos critérios definidos.

Nesse sentido, a ferramenta de controle proposta por Slack (2009), denominada matriz importância *versus* desempenho, é utilizada para avaliar e mensurar o desempenho de determinado produto ou serviço oferecido. A matriz posiciona cada fator competitivo de acordo com as suas classificações nesses mesmos critérios. Segundo Slack (2009), a escala de importância para os fatores competitivos é determinada pela classificação dos critérios ganhadores de pedidos, qualificadores e menos importantes. Já a escala de desempenho dos fatores competitivos é julgada pelas ações: melhor, igual ou pior do que aquele de seus concorrentes.

Desse modo, a identificação das percepções dos clientes em relação aos critérios competitivos da empresa, bem como suas transformações, constitui elementos básicos para a busca e aumento da competitividade nos diversos setores da economia atual, incluindo o varejo de autopeças e, mais especificamente, a Auto Peças Apolo, objeto de estudo do presente trabalho. Isso põe em relevo a necessidade de obter um profundo conhecimento dos principais critérios valorizados pelos clientes da empresa, para que esta se mantenha competitiva frente à intensificada concorrência de mercado.

Portanto, o objetivo geral deste trabalho é analisar as percepções e identificar os principais critérios valorizados pelos clientes da Auto Peças Apolo e o desempenho desses

critérios em relação aos seus concorrentes. Podem ser considerados, ainda, como objetivos específicos: a) identificar, entre as variáveis competitivas, os principais objetivos de desempenho considerados importantes na Auto Peças Apolo, na percepção dos gestores; b) confrontar as percepções da empresa junto aos clientes e identificar os critérios a serem priorizados; c) posicionar os resultados na matriz importância *versus* desempenho; e d) sugerir melhorias nas zonas críticas e contribuir para o desenvolvimento e sobrevivência da empresa no mercado atual.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Competitividade do varejo e expectativa do cliente

Com o objetivo de uma análise das percepções e avaliação dos critérios considerados importantes pelos clientes, precisou-se compreender o mercado e competitividade do varejo e a necessidade e expectativas desses clientes em relação aos critérios determinantes no momento da compra.

Segundo Kotler e Keller (2000), varejo inclui todas as atividades relacionadas à venda de produtos ou serviços aos consumidores finais. Atualmente, existem diferentes formas de varejo, resultado este das constantes mudanças no comportamento do consumidor, das inovações tecnológicas e concorrência acirrada entre as empresas. O varejo, um dos maiores setores da economia global, está atravessando um período de mudanças dramáticas (LEVY; WEITZ, 2000).

Desde a década de 1990, o varejo direciona suas atenções para o cliente. As empresas, desde então, procuram conhecer melhor suas expectativas, obtendo, assim, vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes e aumentando suas chances de sobrevivência nesse tipo de mercado. Contudo, prever as expectativas futuras dos clientes está cada vez mais difícil, devido às recorrentes transformações no mercado varejista e ao número crescente de empresas concorrentes.

Kotler e Armstrong (2007) afirmam que os consumidores tomam diferentes decisões de compra diariamente, e essas são influenciadas por fatores pessoais, culturais, sociais e psicológicos. Portanto, é de extrema importância conhecer e identificar os hábitos e

preferências dos clientes a fim de satisfazer suas respectivas expectativas. Já Slack, Chambers e Johnston (2009) asseguram que os produtos ou serviços oferecidos precisam atender ou exceder as expectativas dos consumidores em geral.

Nesse contexto, Karl Albrecht (2000) aborda a importância da identificação da percepção dos clientes através dos seguintes métodos: a) entrevistas em profundidade com clientes internos; e b) pesquisa com base em um questionário. No primeiro método, procura-se identificar atributos considerados importantes por diretores e colaboradores da empresa. O segundo método visa coletar dados através de uma lista de tópicos-chave sobre os quais se deseja perguntar a um número relativamente grande de clientes.

A aplicação desses métodos contribuirá para identificar as preferências dos clientes, avaliar suas expectativas, identificar os critérios a serem priorizados, e, por fim, promover melhorias e contribuir para o desenvolvimento da empresa.

2.2 Critérios competitivos

Em relação aos fatores competitivos a serem abordados na presente pesquisa, busca-se identificar um conjunto de prioridades que a empresa escolherá para competir no mercado. Portanto, o nível operacional necessita de um conjunto de objetivos mais estritamente definidos, que se relacionam especificamente a sua tarefa básica de satisfazer as exigências dos consumidores. (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). A partir dos objetivos de desempenho, as empresas estabelecem seus critérios competitivos e concentram-se em alguns desses critérios posicionando-se de forma competitiva no mercado.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2002) existem cinco critérios competitivos aplicáveis a qualquer tipo de operação. São eles: qualidade, confiabilidade, velocidade, flexibilidade e custo. Diversos outros autores enunciam acerca dos critérios competitivos, ocorrendo similaridade no conteúdo, mudando apenas algumas terminologias, conforme mostra o Quadro 1, descrito em Martins e Laugeni (2015).

Quadro 1 – Critérios competitivos

Autor	Critérios competitivos
Wheelwright	Qualidade, confiabilidade, custo, flexibilidade.
Skinner	Custo, entrega, qualidade, serviço confiável, flexibilidade de produto,

Autor	Critérios competitivos
	flexibilidade de volume, investimento.
Swamidass	Flexibilidade, entrega, qualidade, custo, introdução de produtos.
Leong	Qualidade, entrega, custo unitário, flexibilidade, inovação.
Slack	Qualidade, velocidade, custo, flexibilidade, confiabilidade.

Fonte: Martins e Laugeni (2015, p. 232).

Dessa forma, é importante ressaltar os diversos critérios competitivos que uma empresa pode dispor para competir no mercado. O presente trabalho tratará exclusivamente dos cinco critérios de desempenho descritos por Slack, Chambers e Johnston (2002), citados anteriormente:

- a) *Qualidade*: Slack, Chambers e Johnston (2002) afirmam que qualidade é “fazer certo as coisas” para não haver, assim, desperdício com custos e tempo. É um objetivo que deve ser zelado por qualquer operação, afinal, pode ser um atrativo para que o cliente retorne. A qualidade de um produto ou serviço é facilmente percebida nas organizações, e é relativamente fácil de ser julgada pelo consumidor. Ela promove não somente a satisfação do consumidor externo, como também satisfaz o cliente envolvido na operação. Qualidade aumenta a confiabilidade;
- b) *Confiabilidade*: define-se pela entrega dos produtos ou serviços dentro do prazo prometido – sendo assim, o cliente só poderá julgar a confiabilidade de uma operação após o produto ser entregue. Se tudo em uma operação for perfeitamente confiável, e assim permanecer por algum tempo, haverá um maior nível de confiança entre as diferentes partes da operação (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002);
- c) *Velocidade*: velocidade significa quanto tempo os consumidores precisam esperar para receber seus produtos ou serviços (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002). Slack, Chambers e Johnston (2002) argumentam ainda que quanto mais rápida a entrega de um produto ao consumidor, maior a probabilidade de compra. Em resumo, o principal objetivo da velocidade é entregar os bens ou serviços para o consumidor;
- d) *Flexibilidade*: os autores Slack, Chambers e Johnston (2002) referem-se à flexibilidade como a capacidade de uma organização em adequar-se a uma nova

operação. Pode se alterar o que a operação faz, como faz ou quando faz. Especificamente, a mudança deve atender a quatro tipos de exigência:

- Flexibilidade de produto/serviço: a capacidade da organização em ofertar novos produtos e serviços aos seus clientes;
- Flexibilidade de composto: quando a empresa oferece um mix de produtos e serviços;
- Flexibilidade de volume: quando a empresa possui a capacidade de alterar seu nível de produção dos produtos ou serviços;
- Flexibilidade de entrega: o cliente pode solicitar o adiantamento ou retardar o recebimento de produtos e serviços.

e) *Custo*: para empresas inseridas em um mercado com forte apelo a preços baixos, o custo será o principal objetivo de produção. Quanto menor o custo de produzir seus bens e serviços, menor pode ser o preço cobrado de seus consumidores (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002). Mesmo empresas que não competem por preços se interessam por manter seus custos baixos visando maior lucratividade nas operações. Todos os objetivos de desempenho possuem efeitos externos e afetam os custos das operações. Sendo assim, para melhorar o desempenho nos custos, deve-se melhorar o desempenho dos outros objetivos operacionais.

2.3 Objetivos qualificadores e ganhadores de pedidos

As organizações atuais precisam identificar critérios baseados nas necessidades e expectativas dos clientes a fim de obter vantagem em relação ao mercado. Esses critérios vão designar a decisão de compra do cliente por um determinado produto ou serviço, e oferecer um melhor desempenho frente à concorrência.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2002), uma forma conveniente de determinar a importância relativa dos fatores competitivos adotados pelos clientes é distinguir os fatores “ganhadores de pedidos” dos fatores “qualificadores” e dos “menos importantes”. Na visão

dos clientes, esses fatores decidem a compra dos produtos e, para as empresas, os objetivos aos quais devem atender.

Ainda, segundo os autores, critérios ganhadores de pedidos são os que direta e significativamente contribuem para a realização de um negócio, para conseguir um pedido e são considerados pelos clientes como razões-chaves para determinar a compra de um produto ou serviço. Aumentar o desempenho em um critério ganhador de pedidos resulta em um número maior de pedidos ou melhora na probabilidade de ganhar mais pedidos (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

Já os critérios qualificadores são considerados pelos clientes como necessários ou mínimos. São aspectos de competitividade, em que o desempenho da produção deve estar acima de um nível determinado para, pelo menos, ser considerado pelo cliente. Em relação aos critérios ganhadores e qualificadores de pedidos, há ainda os critérios menos importantes, que não influenciam o cliente de forma significativa.

Para formar-se uma escala de importância, os três critérios competitivos citados acima dividem-se em nove pontos de importância, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Escala de nove pontos de importância.

Ganhador de pedidos	Forte 1	Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes
	Médio 2	Proporciona uma vantagem importante junto aos clientes
	Fraco 3	Proporciona uma vantagem útil junto aos clientes
Qualificador	Forte 4	Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor
	Médio 5	Precisa estar em torno da média do padrão do setor
	Fraco 6	Precisa estar a pouca distância do resto do setor
Menos importante	Forte 7	Não usualmente importante, mas pode se tornar importante
	Médio 8	Muito raramente considerado pelos clientes
	Fraco 9	Nunca considerado pelos clientes

Fonte: Slack, Chambers e Johnston (2002, p.598).

Figura 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 ao 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 que os concorrentes	Forte 7	Usualmente marginalmente pior do que a maioria de seus concorrentes
	Médio 8	Usualmente pior do que os concorrentes
	Fraco 9	Consistentemente pior do que os seus concorrentes

Fonte: Slack, Chambers e Johnston (2002, p.599).

Em um primeiro momento, a escala de importância para os critérios competitivos objetiva identificar as necessidades dos clientes. Posteriormente, objetiva-se identificar a posição da empresa em relação aos seus concorrentes, como mostra a Figura 2, referindo-se à escala de desempenho dos critérios competitivos. Conforme Slack, Chambers e Johnston (2002), em um contexto estratégico, os critérios de desempenho somente adquirem significado quando comparadas com o desempenho dos concorrentes. Portanto, cada objetivo de desempenho deve ser colocado de forma relativa à concorrência, em algum tipo de escala, a qual deverá indicar se o desempenho da organização é melhor, igual ou pior ao desempenho de seus concorrentes. Juntando-se as duas escalas, torna-se possível identificar as significativas prioridades, e para tal, utiliza-se a ferramenta apresentada a seguir.

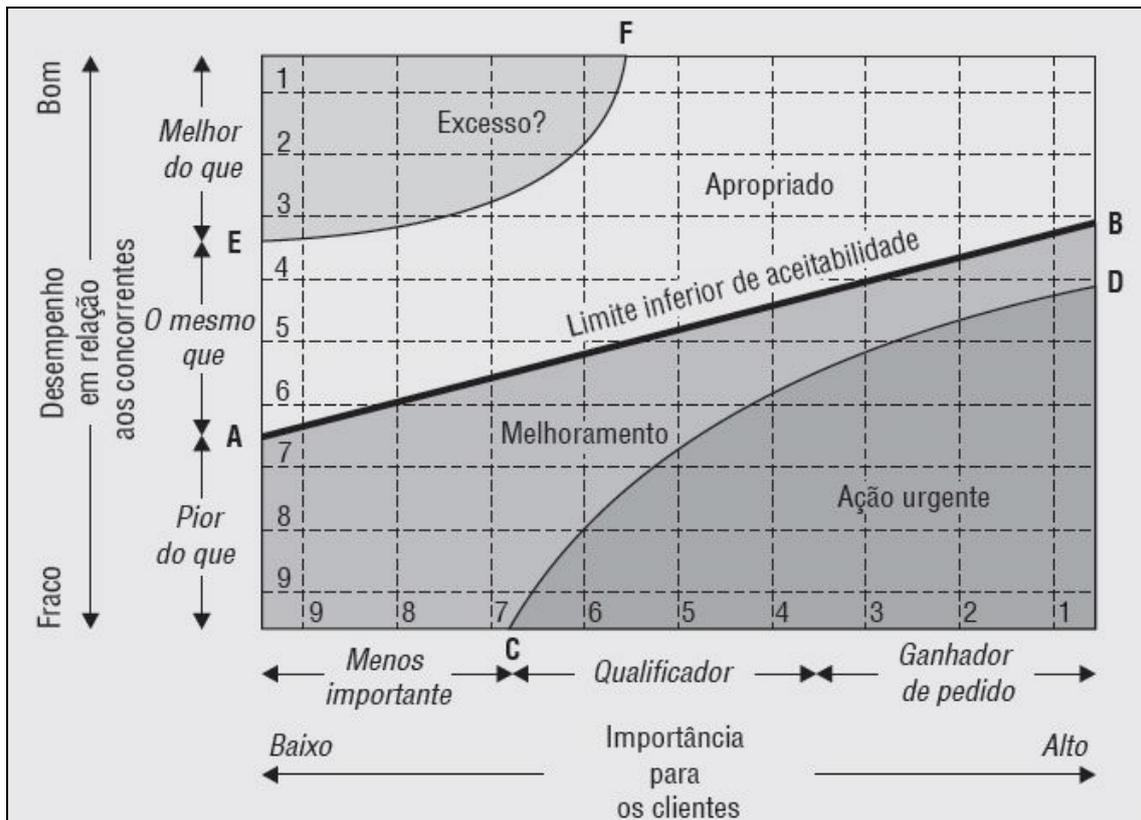
2.4 Matriz Importância *versus* Desempenho

A fim de propor ações de melhoria, aumentar a competitividade da empresa no mercado varejista e propor ações de melhorias visando a continuidade e lucratividade da empresa através da identificação dos critérios a serem priorizados na percepção dos clientes, propõe-se definir o posicionamento desses critérios competitivos através da ferramenta matriz importância *versus* desempenho.

A prioridade para melhoramento que deveria ser dada a cada fator competitivo pode ser avaliada com base em sua importância e em seu desempenho (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002). A matriz importância *versus* desempenho, segundo Slack, Chambers e Johnston (2015) considera duas escalas significativas: a escala de importância, que indica a percepção dos clientes em relação a cada objetivo de desempenho, e a escala de desempenho,

que indica como a empresa se comporta em relação à concorrência. Slack, Chambers e Johnston (2015) afirmam ainda que a matriz importância *versus* desempenho é definida em quatro zonas de prioridades e melhoramentos. A Figura 3 mostra a matriz importância *versus* desempenho e a divisão das zonas de prioridades.

Figura 3 – Matriz Importância *versus* Desempenho e zonas de prioridades.



Fonte: Slack, Chambers e Johnston (2015, p.633).

Na zona apropriada, encontram-se os critérios que contribuem para a competitividade da empresa, pois possuem um bom desempenho em relação aos concorrentes e considerados importantes para os clientes. Na zona de melhoramento, os critérios têm grande importância, porém o desempenho da empresa é considerado ou razoável ou de baixo desempenho pelos clientes. Os critérios posicionados na zona de excesso são elevados; contudo, esses mesmos critérios são pouco valorizados pelos clientes e estão em demasia. Já os critérios que se encontram na zona de ação urgente possuem desempenho pior que o da concorrência, mas possuem importância elevada para os clientes da empresa.

Novamente, destaca-se a importância da aplicação da matriz importância *versus* desempenho tratando-se do posicionamento dos critérios competitivos em suas zonas

adequadas. Segundo Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2009), a ferramenta proposta por Slack apresenta diversas vantagens, pois facilita a visualização comparativa entre a classificação e o posicionamento dos critérios competitivos na percepção dos clientes e o desempenho destes critérios em relação à concorrência.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Esta etapa do artigo tem como objetivo apresentar os tipos de procedimentos que foram utilizados na presente pesquisa, podendo ser classificada quanto aos seus objetivos, sua natureza de abordagem e seus procedimentos técnicos.

Quanto aos seus objetivos, o presente trabalho apresenta caráter exploratório e descritivo. A etapa exploratória proporciona maior conhecimento em relação ao problema, com o propósito de torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2010). A pesquisa descritiva, conforme Malhotra (2011, p. 59), é “um tipo de pesquisa conclusiva que possui como principal objetivo a descrição de algo, geralmente características ou funções do mercado”. Nesta etapa, descreveram-se os resultados obtidos na análise da percepção e identificação do grau de importância atribuído pelos clientes da empresa estudada, assim como seu desempenho em relação aos concorrentes, através da aplicação da matriz importância *versus* desempenho.

Quanto à sua natureza, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, seguida por uma etapa quantitativa. Segundo Marconi e Lakatos (2010), a abordagem qualitativa objetiva analisar e interpretar aspectos mais profundos, não somente os dados e números relacionados, e busca uma análise mais detalhada de determinado segmento. A abordagem quantitativa, segundo Santos, Kienen e Castiñeira (2015, p. 104), é definida como “o estudo matemático ou estatístico fundamentado na comprovação empírica”.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa caracteriza-se por estudo de caso. Segundo Gil (2002), esse tipo de pesquisa tem como objetivo explorar a fundo as situações da vida real na organização, tendo por base a limitação, o problema e delimitação do tema objeto de estudo. O estudo de caso foi desenvolvido na Auto Peças Apolo, empresa do varejo de autopeças, com quarenta e cinco anos de mercado, localizada na cidade de Lajeado-RS, onde

atende a diversas cidades do Vale do Taquari e comercializa peças e acessórios para veículos nacionais e importados.

A fim de evidenciar os procedimentos realizados para o desenvolvimento da pesquisa, apresentam-se a seguir as etapas adotadas:

- a) *Coleta de dados*: coleta e análise dos dados primários, fornecidos pela empresa estudada. Os dados primários são classificados, conforme Mattar (2005, p.141), como “aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”. Os dados secundários foram obtidos através de pesquisas documentais e revisão da bibliografia acerca dos critérios competitivos (qualidade, confiabilidade, velocidade, flexibilidade e custo), critérios qualificadores e ganhadores de pedidos, e da Matriz Importância *versus* Desempenho.
- b) *Entrevista com gestores da empresa*: entrevista a fim de identificar as variáveis dos critérios competitivos valorizados pelo mercado e pelos clientes da Auto Peças Apolo sob o ponto de vista dos gestores da empresa. A entrevista é um encontro entre duas pessoas que têm interesse de buscar compreender determinado assunto, mediante conversação profissional (MARCONI; LAKATOS, 2010). Nesta etapa, as seguintes variáveis foram definidas como importantes e competitivas na visão dos gestores da empresa:

Quadro 2 – Critérios competitivos e suas respectivas variáveis a serem pesquisadas.

Critérios competitivos	Variáveis competitivas
Qualidade	Capacitação técnica do vendedor (conhecimento sobre veículos, peças e aplicações) Educação e cortesia no atendimento Qualidade dos produtos oferecidos Instalações da empresa (espaço físico/estacionamento/balcão de atendimento)
Confiabilidade	Comprometimento e prestatividade na resolução de eventuais problemas
Velocidade	Velocidade do atendimento Velocidade de entrega dos produtos Pontualidade e cumprimento do prazo de entrega dos produtos Facilidade de acesso dos nossos canais de comunicação (telefone/e-mail) Localização da nossa empresa

Critérios competitivos	Variáveis competitivas
Flexibilidade	Horário de atendimento praticado Formas e prazos de pagamento Variedade de produtos oferecidos
Custo	Preço de venda dos produtos Preço de entrega dos produtos

Fonte: Elaborado pelo autor.

c) *Desenvolvimento do instrumento da coleta de dados*: elaborado um questionário com 30 questões fechadas, sendo 15 questões referentes à importância dos critérios e variáveis competitivas para o cliente (definidos na etapa anterior) e 15 questões referentes ao desempenho da empresa a cerca desses mesmos critérios em relação aos concorrentes. Para a obtenção das respostas, optou-se por uma escala (adaptadas com as cores verde, amarelo e vermelho, para melhor compreensão) de nove pontos, proposta por Slack (2008), cujas pontuações assumem os seguintes critérios:

- 1 (um), 2 (dois) e 3 (três) – Ganhador de pedido / Melhor que os concorrentes;
- 4 (quatro), 5 (cinco) e 6 (seis) – Qualificador / Igual aos concorrentes;
- 7 (sete), 8 (oito) e 9 (nove) – Menos importantes / Pior que os concorrentes.

Figura 4 – Pontuações e seus respectivos critérios

Ganhador de pedido			Qualificador			Menos importantes		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Melhor que concorrentes			Igual aos concorrentes			Pior que concorrentes		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para obter outros tipos de opiniões, críticas ou sugestões por parte dos clientes respondentes, reservou-se um espaço de preenchimento não obrigatório, objetivando uma coleta mais detalhada de informações.

- d) *Aplicação do questionário*: aplicação do questionário (APÊNDICE A) semiestruturado com os clientes da empresa estudada, contendo os critérios competitivos e suas variáveis definidas na etapa anterior. Segundo Gil (2010, p. 103), questionário “consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos”. Os sujeitos desse estudo foram todos os clientes com carteira ativa na empresa (oficinas mecânicas, chapeações e pinturas, revendas de veículos usados e consumidores devidamente cadastrados na empresa), resultando uma população total de 65 (sessenta e cinco) clientes. O questionário foi entregue em mãos para todos os respondentes, com um prazo de retorno de sete dias. Todos os questionários enviados foram retornados.
- e) *Tabulação dos resultados e criação da Matriz Importância versus Desempenho*: organização dos dados em uma planilha eletrônica do *software* Microsoft Excel, obtendo-se assim, as médias de valores para cada critério e variável de importância e desempenho dos questionários respondidos. As médias obtidas foram organizadas em uma matriz, e os critérios foram situados em suas respectivas zonas.
- f) *Análise dos resultados*: a partir da matriz elaborada, foi possível a identificação dos critérios ganhadores de pedidos e qualificadores, assim como o desempenho da empresa estudada em relação aos concorrentes.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a aplicação e apuração dos 65 questionários, foi realizada a soma de todos os valores adquiridos para cada variável competitiva, e posteriormente, encontrada a média para cada questão aplicada. Os valores encontrados foram distribuídos em uma tabela (TABELA 1) para realizar a relação entre a importância e o desempenho das respostas. As variáveis foram ordenadas em ordem numérica de 1 (um) a 15 (quinze), todavia, para uma melhor visualização na matriz.

Tabela 1 – Relação Importância *versus* Desempenho

	Variáveis	Importância	Desempenho
1	Capacitação técnica do vendedor	1,78	2,33
2	Educação e cortesia no atendimento	1,75	1,92
3	Qualidade dos produtos oferecidos	2,14	2,93

4	Instalações da empresa	2,44	2,36
5	Comprometimento e prestatividade na resolução de eventuais problemas	1,85	2,35
6	Velocidade do atendimento	1,94	2,06
7	Velocidade de entrega dos produtos	2,03	2,17
8	Pontualidade e cumprimento do prazo de entrega dos produtos	1,88	2,15
9	Facilidade de acesso dos nossos canais de comunicação	1,90	2,47
10	Localização da empresa	2,24	2,53
11	Horário de atendimento praticado	2,05	2,59
12	Formas e prazos de pagamento	2,00	2,50
13	Variedade de produtos oferecidos	2,49	3,20
14	Preço de venda dos produtos	3,20	4,41
15	Preço de entrega dos produtos	2,52	3,08

Fonte: elaborado pelo autor

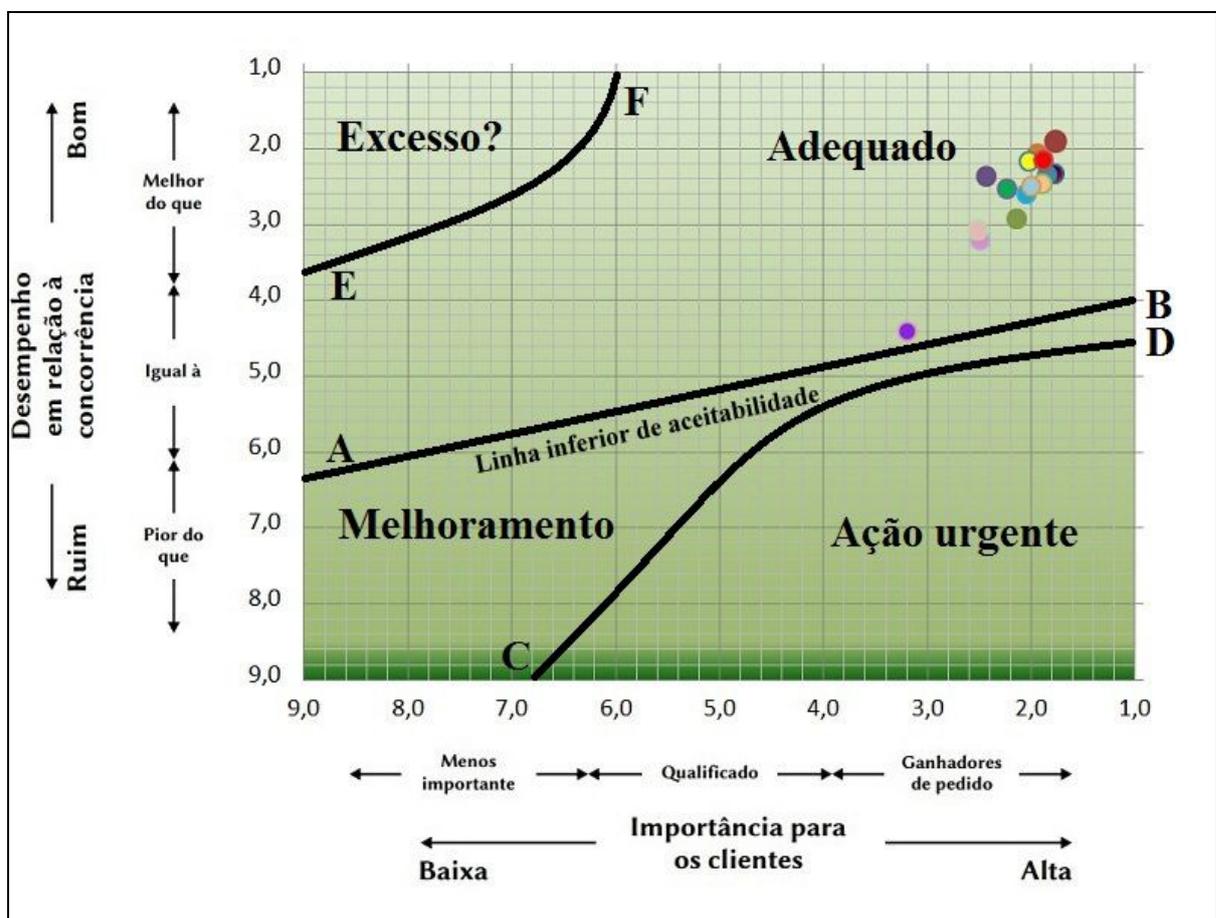
Os resultados encontrados nas respostas, no que se refere às variáveis de competitividade para os clientes – isto é, os itens: Capacitação técnica do vendedor; Educação e cortesia no atendimento; Qualidade dos produtos oferecidos; Instalações da empresa; Comprometimento e prestatividade na resolução de eventuais problemas; Velocidade do atendimento; Velocidade de entrega dos produtos; Pontualidade e cumprimento do prazo de entrega dos produtos; Facilidade de acesso dos canais de comunicação; Localização da empresa; Horário de atendimento praticado; Formas e prazos de pagamento; Variedade de produtos oferecidos; Preço de venda dos produtos e Preço de entrega dos produtos – foram considerados pela pesquisa como ganhadores de pedidos, ou seja, cooperam diretamente para a realização ou continuidade dos negócios da empresa.

Em relação ao desempenho da empresa estudada para esses mesmos critérios, obtiveram-se os seguintes resultados: Capacitação técnica do vendedor; Educação e cortesia no atendimento; Qualidade dos produtos oferecidos; Instalações da empresa; Comprometimento e prestatividade na resolução de eventuais problemas; Velocidade do atendimento; Velocidade de entrega dos produtos; Pontualidade e cumprimento do prazo de entrega dos produtos; Facilidade de acesso dos canais de comunicação; Localização da empresa; Horário de atendimento praticado; Formas e prazos de pagamento; Variedade de produtos oferecidos e Preço de entrega dos produtos foram considerados melhores que os concorrentes. Já a variável Preço de venda dos produtos teve desempenho igual aos concorrentes.

Sendo assim, as variáveis apresentadas acima não foram classificadas pela pesquisa nas seguintes escalas: qualificadores, menos importantes e pior que concorrentes.

Além das formas de análise anteriormente apresentadas, a proposta de uso da matriz importância-desempenho possibilitou a identificação das quatro zonas de prioridade distintas, conforme a proposta original de Slack (2009). A configuração da Matriz Importância *versus* Desempenho é apresentada a seguir (FIGURA 5).

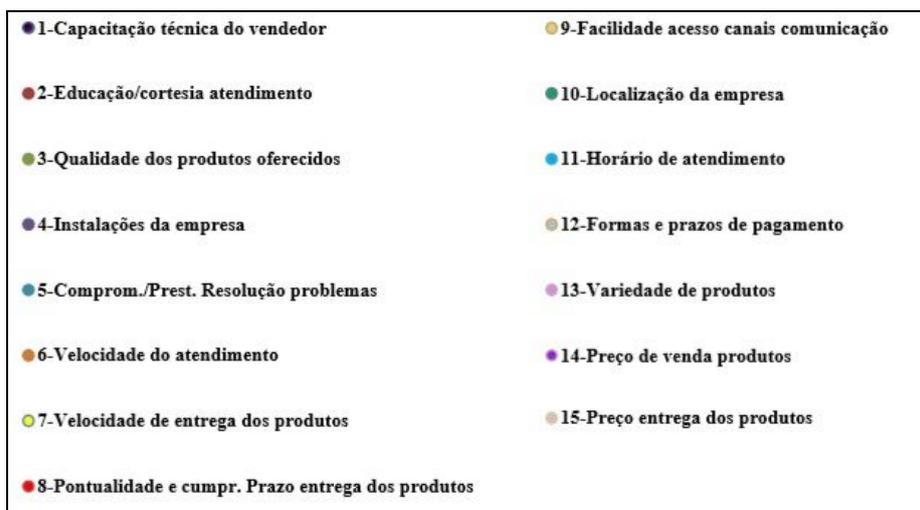
Figura 5 – Matriz importância versus desempenho elaborada para a empresa estudada a partir dos dados coletados



Fonte: elaborado pelo autor

A seguir (FIGURA 6), apresentam-se as variáveis competitivas utilizadas na matriz importância *versus* desempenho mostrado acima. Ordem numérica e cores distintas foram utilizadas proporcionando melhor compreensão e análise na matriz.

Figura 6 – Variáveis competitivas representadas na matriz



Fonte: elaborado pelo autor

Com o posicionamento dos critérios competitivos na matriz importância *versus* desempenho, observou-se que todas as variáveis definidas (Capacitação técnica do vendedor; Educação e cortesia no atendimento; Qualidade dos produtos oferecidos; Instalações da empresa; Comprometimento e prestatividade na resolução de eventuais problemas; Velocidade do atendimento; Velocidade de entrega dos produtos; Pontualidade e cumprimento do prazo de entrega dos produtos; Facilidade de acesso dos canais de comunicação; Localização da empresa; Horário de atendimento praticado; Formas e prazos de pagamento; Variedade de produtos oferecidos; Preço de venda dos produtos e Preço de entrega dos produtos) encontraram-se na zona adequada, ou seja, estão posicionadas acima da linha de aceitabilidade, sem a real necessidade de ações de correções imediatas.

Observou-se que o preço de venda do produto, variável definida com maior pontuação de importância para o cliente e desempenho inferior em relação a outras variáveis, encontra-se em posição satisfatória, porém, merece atenção especial para manter-se competitiva em um mercado formado de amplas ofertas. A seguir, comentários de clientes que utilizaram o campo de opiniões, críticas ou sugestões a cerca da variável preço de venda dos produtos, justificando o cuidado e atenção que se deve ter com tal critério competitivo:

“Achamos interessante que seja revisto a questão dos preços serem maiores que os concorrentes”. Apesar do preço maior, ainda assim damos preferência pela Auto Peças Apolo, devido ao excelente atendimento.”

“Atendimento diferenciado com um pós venda com troca de mercadorias defeituosas, excelente. O preço de alguns itens são um pouco maior que a concorrência.”

“Rever os preços de algumas peças, talvez vocês deveriam pesquisar melhor os preços nos fornecedores.”

“Muitos produtos com grande diferença de preços em relação à concorrência.”

Com isso, estratégias junto a fornecedores, revisão de preços de determinados produtos e adoção de uma política de acompanhamento de preços da concorrência poderão ser avaliados pelos gestores e posteriormente implantados na empresa estudada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da aplicação da ferramenta matriz importância *versus* desempenho, foi possível analisar e identificar, na percepção dos clientes do varejo de autopeças, os critérios e variáveis competitivas mais valorizados e os seus desempenhos em relação à concorrência. A matriz importância *versus* desempenho proporcionou melhor visualização desses critérios e seus respectivos posicionamentos nas zonas definidas.

Em relação à análise dos dados, percebeu-se que os métodos de pesquisa aplicados foram adequados para o desenvolvimento dos objetivos propostos na presente pesquisa. Com base nos resultados obtidos, foi possível concluir que todos os critérios competitivos identificados pelos clientes da Auto Peças Apolo foram considerados ganhadores de pedidos e tiveram desempenho superior aos concorrentes, com exceção da variável preço de venda, com desempenho igual ao dos concorrentes. De certa forma, houve uma surpresa por tal fato, uma vez que seguidas reclamações envolvendo o preço dos produtos oferecidos estavam sendo absorvidas com frequência pela empresa, resultado da forte concorrência e elevadas ofertas de mercado.

A presente pesquisa pode ser levada em consideração para futuras tomadas de decisões por parte dos gestores da empresa, uma vez que a matriz construída norteia eventuais planos de ação para melhoramento de desempenho. Esse tipo de pesquisa é de extrema importância para empresas do varejo de autopeças que visam à sobrevivência no mercado automotivo, uma vez que analisar as percepções dos clientes, identificar os critérios mais valorizados e

medir o desempenho dos produtos e serviços oferecidos em relação aos concorrentes se faz necessário.

Futuras pesquisas poderão contemplar o desenvolvimento de novos trabalhos acerca do tema matriz importância *versus* desempenho no varejo de autopeças através da ampliação do número de empresas estudadas, bem como um maior número de critérios e variáveis a serem analisadas, auxiliando gestores e norteando a tomada das decisões estratégicas das empresas.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços**. 6. ed. São Paulo: Guazzelli, 2000.
- FERNANDES, Fátima. Em plena crise, o varejo de autopeças se reinventa. **Diário do Comércio**. 31 jul. 2015. São Paulo. Disponível em: <http://dcomercio.com.br/categoria/negocios/em_plena_crise_o_varejo_de_autopecas_se_reinventa>. Acesso em: 9 mai. 2016.
- GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson: 2007.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson: 2012.
- LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MARTINS, Petronio G.; LAUGENI, Fernando. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Saraiva 2015.
- MATTAR, Fauzi N. **Administração de Varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- PAIVA, Ely Laureano; CARVALHO, José M.; FENSTERSEIFER, Jaime E. **Estratégia de Produção e de Operações: conceitos, melhores práticas, visão de futuro**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- SANTOS, Pedro A. dos; KIENEN, Nádia; CASTIÑEIRA, Maria I. **Metodologia da Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2015.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Administração da Produção**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

APÊNDICE A – Questionário para avaliação da importância e desempenho dos critérios competitivos no varejo de autopeças



Avaliação da importância e desempenho dos critérios competitivos no varejo de autopeças.

Prezado **CLIENTE!** A fim de avaliar os critérios competitivos da Auto Peças Apolo e seu desempenho em relação aos concorrentes, pedimos a sua colaboração para responder o questionário a seguir.

COMO FUNCIONA? Basta preencher o formulário com uma pontuação de **1 a 9**. A pontuação **1** representa **MAIOR** importância e desempenho, já a pontuação **9** representa **MENOR** importância e desempenho.

IMPORTÂNCIA DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS		Ganhador da pedido			Oualificador			Menos importantes		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
QUALIDADE	Qual o grau de importância que você atribui a capacitação técnica (conhecimento sobre os tipos de veículos, peças e aplicações) do vendedor?									
	Qual o grau de importância que você atribui a educação e cortesia no atendimento?									
CONFIABILIDADE	Qual o grau de importância que você atribui a qualidade dos produtos oferecidos?									
	Qual o grau de importância que você atribui as instalações da empresa? (espaço físico/estacionamento/balcão de atendimento)									
VELOCIDADE	Qual o grau de importância que você atribui ao comprometimento e prestatividade na resolução de eventuais problemas? (garantias/falhas de entrega)									
	Qual o grau de importância que você atribui a velocidade do atendimento?									
FLEXIBILIDADE	Qual o grau de importância que você atribui a velocidade de entrega dos produtos?									
	Qual o grau de importância que você atribui à pontualidade e cumprimento do prazo de entrega dos produtos?									
CUSTO	Qual o grau de importância que você atribui a facilidade de acesso dos nossos canais de comunicação? (telefone/email)									
	Qual o grau de importância que você atribui a localização da nossa empresa?									
	Qual o grau de importância que você atribui ao horário de atendimento praticado?									
	Qual o grau de importância que você atribui as formas e prazos de pagamento?									
	Qual o grau de importância que você atribui a variedade de produtos oferecidos?									
	Qual o grau de importância que você atribui ao preço de venda dos produtos?									
	Qual o grau de importância que você atribui ao preço de entrega dos produtos?									

DESEMPENHO DOS CRITÉRIOS EM RELAÇÃO AOS CONCORRENTES		Melhores concorrentes			Igual aos concorrentes			Pior que concorrentes		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
QUALIDADE	Qual o desempenho da empresa (comparada aos concorrentes) em relação a capacitação técnica (conhecimento sobre os tipos de veículos, peças e aplicações) do vendedor?									
	Qual o desempenho da empresa (comparada aos concorrentes) em relação a educação e cortesia no atendimento?									
CONFIABILIDADE	Qual o desempenho da empresa (comparada aos concorrentes) em relação a qualidade dos produtos oferecidos?									
	Qual o desempenho da empresa (comparada aos concorrentes) em relação as instalações da empresa? (espaço físico/estacionamento/balcão de atendimento)									
VELOCIDADE	Qual o desempenho da empresa (comparada aos concorrentes) em relação ao comprometimento e prestatividade na resolução de eventuais problemas? (garantias/falhas de entrega)									
	Qual o desempenho da empresa (comparada aos concorrentes) em relação a velocidade do atendimento?									
FLEXIBILIDADE	Qual o desempenho da empresa (comparada aos concorrentes) em relação a velocidade de entrega dos produtos?									
	Qual o desempenho da empresa (comparada aos concorrentes) em relação à pontualidade e cumprimento do prazo de entrega dos produtos?									
CUSTO	Qual o desempenho da empresa (comparada aos concorrentes) em relação a facilidade de acesso dos nossos canais de comunicação? (telefone/email)									
	Qual o desempenho da empresa (comparada aos concorrentes) em relação a localização da nossa empresa?									
	Qual o desempenho da empresa (comparada aos concorrentes) em relação ao horário de atendimento praticado?									
	Qual o desempenho da empresa (comparada aos concorrentes) em relação as formas e prazos de pagamento?									
	Qual o desempenho da empresa (comparada aos concorrentes) em relação a variedade de produtos oferecidos?									
	Qual o desempenho da empresa (comparada aos concorrentes) em relação ao preço de venda dos produtos?									
	Qual o desempenho da empresa (comparada aos concorrentes) em relação ao preço de entrega dos produtos?									

Espaço reservado para opiniões, críticas ou sugestões: