

ANÁLISE DO VALOR ENTREGUE AOS CLIENTES DE EMPRESAS PARANAENSES QUE ADOTAM ESTRATÉGIAS ÚNICAS E VALIOSAS

Gessika da Silva Avelar¹
Carlos Borges Machado²

RESUMO

Muitas empresas aderem práticas organizacionais que pouco têm a ver com a aplicação de uma boa estratégia. Algumas, no entanto, desenvolvem estratégias de sucesso em seus mercados de atuação e acabam criando uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes e, com isso, obtêm posições únicas e valiosas. Além disso, ao entregar produtos e serviços aos clientes, o fazem com um valor superior ao de seus concorrentes. Para que o cliente perceba o benefício superior entregue pela organização, é preciso empregar sinais de valor que farão com que o comprador perceba um melhor desempenho do produto ou serviço. O presente estudo teve como objetivo avaliar se as empresas paranaenses que adotam estratégias únicas e valiosas efetivamente conseguem fazer com que seus clientes percebam uma entrega de valor superior ao dos seus concorrentes. Para isso, foi realizado um estudo de caso em uma empresa paranaense – um supermercado – para avaliar se o contexto observado na organização corresponde ao fenômeno pressuposto, descrito acima. Com o método de avaliação empregado foi possível analisar se a empresa estudada possui um desempenho superior ao dos seus concorrentes, correspondendo a uma efetiva aplicação da estratégia por ela formulada.

Palavras-chave: Estratégia. Vantagem competitiva. Entrega de valor. Matriz Importância-Desempenho. Supermercado.

¹ Aluna do 3º ano de Administração da FAE Centro Universitário. Bolsista do Programa de Apoio à Iniciação Científica da Fundação Araucária. *E-mail:* gessikaavelar@gmail.com.

² Mestre em Organizações e Desenvolvimento (FAE Centro Universitário). Professor da FAE Centro Universitário. *E-mail:* carlos.borges@fae.edu.

INTRODUÇÃO

O conceito de estratégia empresarial se encontra um tanto obscuro em algumas organizações atualmente, devido ao surgimento de diversas técnicas e métodos para implantação de melhores práticas organizacionais que não se referem à previsão de objetivos e meios para promover o sucesso das empresas.

As organizações fazem declarações de missão, visão e valores e julgam que, com isso, têm uma estratégia.

Organizar reuniões com todo o *staff*, a fim de analisar o ambiente – interno e externo – também não significa que o diagnóstico dos desafios da organização esteja sendo feito da maneira correta. Preencher formulários padronizados ou fazer votações nas quais a maioria é “vencedora” corresponde mais ao cumprimento de protocolos do que ao desenvolvimento de estratégias.

Essas características de elaboração de “planejamentos estratégicos” correspondem ao que Rumelt (2011) chama de “estratégias ruins” ou estratégias do tipo “formulário”.

No dia a dia das organizações é possível perceber que o processo todo é mais voltado a “cumprir tabela” do que efetivamente pensar a vida corporativa, seus processos, o seu ambiente e as implicações decorrentes.

Para Rumelt (2011), boas estratégias são inesperadas, simples e definem respostas coesas a desafios importantes. Ou seja, a partir de uma análise apropriada das condições internas e externas, uma abordagem para superar obstáculos relevantes à organização é traçada e, então, são definidas as ações correspondentes.

Porter (1989, p. 17), tido como o maior pensador sobre o tema, define estratégia como “o conjunto específico de atividades alinhadas com o objetivo de proporcionar um determinado mix de valor a um grupo de clientes específico”.

Outra abordagem do mesmo autor torna ainda mais particular a definição de estratégia: “adotar uma posição única e valiosa” (PORTER, 1996).

No entanto, o tipo de abordagem exclusiva que, para Rumelt (2011) e Porter (1989, 1996), confere à organização a virtude de empregar corretamente uma estratégia não é algo comum. Os próprios autores mencionam essa característica como exceção e não regra.

Os benefícios da exclusividade, no entanto, estariam relacionados à entrega de um valor superior aos clientes – condição a ser construída a partir do alinhamento dos recursos e competências organizacionais em direção a objetivos específicos. O resultado de uma estratégia, então, diz respeito ao valor entregue pela empresa ao seu cliente.

Para avaliar os objetivos específicos, o presente estudo teve como intenção inicial pesquisar grandes empresas de origem paranaense, chegou-se à conclusão de realizar o trabalho com empresas do segmento do varejo, pois os clientes se encontram mais acessíveis e seus resultados são facilmente adaptados às outras áreas. Dentro dessa seção, foram escolhidas duas grandes redes de supermercados, porém, ao entrar em contato, tais empresas não se disponibilizaram a dar a sua colaboração à pesquisa. Devido ao tema estratégia ser algo que revela o modo de vida das organizações e visto a dificuldade que as grandes empresas teriam em compartilhar informações estratégicas, buscou-se um supermercado de região. O supermercado Mercanosso demonstrou muito interesse nos resultados da pesquisa como contribuição ao seu próprio negócio, com isso nos forneceu informações precisas e de muita importância para o trabalho.

1 ESTRATÉGIA

1.1 REFLEXÃO SOBRE O CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Estratégia é o meio pelo qual a empresa se coloca em vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Porter (1996, p.10) define estratégia como “a criação de uma posição ímpar e valiosa”.

De acordo com Porter (1989), dentro de uma indústria a briga pela mesma posição é uma batalha destrutiva para a empresa e isso gera competição de preços entre os concorrentes, limitando os retornos potenciais. É a vantagem competitiva adquirida por meio da entrega de valor superior ao cliente que possibilitará maior lucratividade.

Para Rumelt (2011), uma boa estratégia define o desafio e estabelece meios para atingi-lo. O autor completa ainda que, “diferentemente de uma meta, ou decisão isolada, a estratégia é um conjunto coerente de análises, conceitos, políticas, argumentos e ações que respondem a grandes desafios” (2011, p. 6).

No entanto, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) nos mostram que nem sempre o que é planejado dentro de uma organização é executado, havendo assim dois pilares na estratégia: o deliberado e o emergente. Isso pode ser explicado conforme a descrição a seguir:

- a) estratégia deliberada: estabelece meios para que a estratégia planejada seja executada.
- b) estratégia emergente: proporciona o aprendizado da empresa que, ao passar por certas situações que exigem adaptação, extrai delas experiências para o seu aprendizado.

A estratégia diz respeito tanto à organização quanto ao seu ambiente, que passa por constantes mudanças. Isso torna a essência da estratégia complexa, visto que a estratégia formulada nem sempre vai ser executada devido à necessidade de alterações para adaptar-se ao contexto do ambiente. As decisões estratégicas afetam toda a organização, envolvem questões de conteúdo e processos internos. De modo geral, o centro da estratégia, bem como, seus conceitos e análises são feitos pelos líderes da organização (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

1.2 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Para que a organização consiga uma posição e com isso vantagem competitiva, é preciso fazer análises por meio de técnicas selecionadas do ambiente interno e externo da companhia.

O auge deste exame – e também a sua forma mais usual – é a análise conhecida como SWOT (do inglês: *Strengths* – forças; *Weaknesses* – fraquezas; *Opportunities* – oportunidades e *Threats* – ameaças). A intenção é utilizar as forças para neutralizar as fraquezas, tornando possível aproveitar as oportunidades e não sofrer prejuízos consideráveis oriundos das ameaças.

Na matriz SWOT, as forças e fraquezas referem-se às questões internas, são análises dos fatores controláveis pela organização como recursos financeiros, humanos e organizacionais, a fim de conhecer a sua capacidade de enfrentar um desafio. As oportunidades e ameaças correspondem aos aspectos do ambiente externo que é dividido em micro e macroambiente (FNQ, 2007).

O microambiente é o setor de atuação da empresa, composto pelos fornecedores, concorrentes, clientes e mercado-alvo. Já o macroambiente envolve aspectos políticos, ambientais, sociais, tecnológicos, econômicos e legais são fatores não controláveis pela organização (FNQ, 2007).

É essencial para as empresas fazer análises de seu ambiente que está a cada dia sofrendo mudanças, mas é importante não confundir as análises com a estratégia em si, pois somente a estratégia empresarial é capaz de fornecer condições para a sobrevivência da empresa:

Análise dos pontos fortes e fracos, fatores essenciais para o sucesso ou competências distintivas – reconhecem que uma empresa é multidimensional, mas não apresentam forma alguma de se explorar de maneira sistemática ou rigorosa as origens das vantagens, e muito menos associá-las a lucratividade (PORTER, 1989, p. XVI).

A matriz SWOT é, de fato, uma boa ferramenta de análise, mas é apenas isso: uma boa ferramenta. Não é a estratégia em si como o senso comum às vezes supõe. A partir do seu resultado é que devem ser pensadas as maneiras sobre como a empresa deve agir e que problemas tem que resolver. O desafio estratégico, portanto, ainda não está claro apenas com a elaboração de uma matriz SWOT.

Do resultado das análises feitas do ambiente cria-se, então, o planejamento estratégico da organização ou um plano de ações para canalizar as forças da companhia de acordo com os recursos existentes para responder aos desafios do ambiente, aproveitando as oportunidades em busca de maior desempenho.

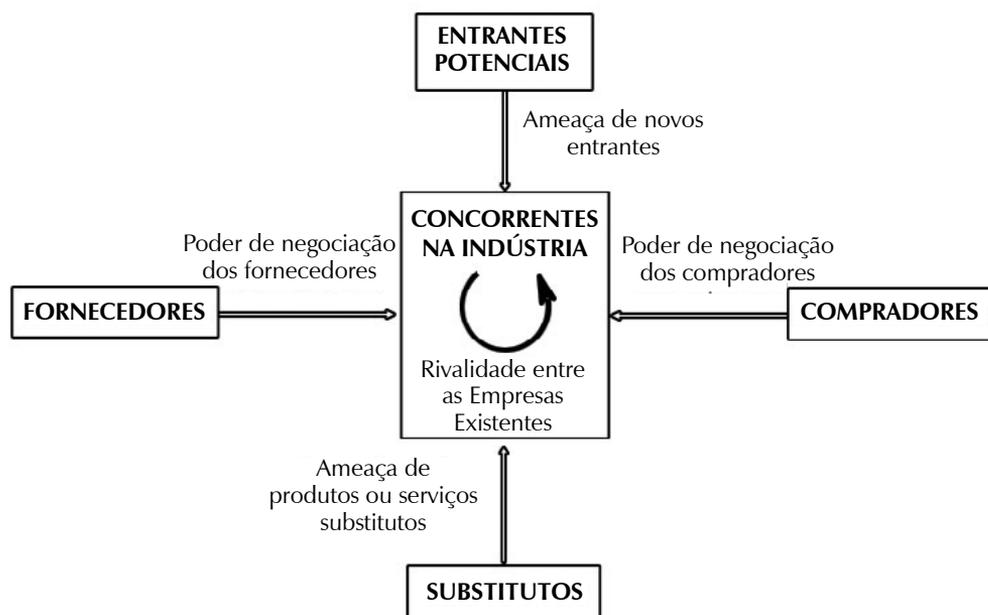
1.3 VANTAGEM COMPETITIVA E ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

De acordo com Rumelt (2011), há muitos conceitos que se confundem com estratégia como: estabelecer metas, implementar melhores práticas, planejar receitas, custos etc., isso constitui o que ele chama de “estratégia ruim”. Esse tipo de estratégia pode se formar de fatores como, argumentos desnecessários, desejos e metas, confundindo-se com estratégia e objetivos que deixam de abordar questões fundamentais para o desenvolvimento da organização.

Estabelecer “más” estratégias faz com que a empresa utilize todas as suas ferramentas para atingir tais propostas e não esteja preparada para as mudanças do ambiente, como a entrada de um novo produto ou uma nova tecnologia. Uma estratégia inclui planos futuros e meios para a execução, ou seja, não há estratégia sem a ação definida para atingi-la. A boa estratégia, segundo Rumelt (2011), estabelecida uma maneira clara para enfrentar o desafio da organização, contém um padrão para tratamento das dificuldades encontradas e ações coordenadas de acordo com o proposto para a organização.

Porter (1999) ressalta que uma estratégia serve para colocar a empresa em bons resultados. Para isso, ela deve estar atenta ao ambiente da indústria e às cinco forças que nela operam (FIG. 1). Estas determinam a intensidade da concorrência e rentabilidade.

FIGURA 1 – Forças que dirigem a concorrência na indústria



FONTE: Porter (2004)

A partir de uma profunda análise sobre o conjunto de forças, devem-se extrair os pontos fortes e fracos da companhia e estabelecer barreiras para obter uma posição defensável, fazendo com que os movimentos dos concorrentes não afetem significativamente a empresa.

As organizações devem buscar oportunidades para que obtenham um desempenho acima da média e, a longo prazo, terem vantagem competitiva como condição para criar posição e oferecer valor dentro de uma indústria. Porter (1999) definiu três estratégias competitivas genéricas:

- a) **baixo custo:** consiste em reduzir custos dentro da empresa e, conseqüentemente, oferecer preços mais baixos para o cliente, sem comprometer a qualidade;
- b) **diferenciação:** é atender especificações que agreguem valor ao produto, tornando-o singular para que o cliente esteja disposto a pagar um preço-prêmio;
- c) **enfoque:** permite à empresa atender um segmento alvo que antes era atendido de uma forma ampla, focando em suas necessidades mais específicas.

Diante desse cenário, a empresa não deve ficar no meio termo. Isso é, não focar em uma estratégia genérica buscando atender todo o mercado. Caso essa situação aconteça, a companhia não obterá êxito em sua estratégia, deixando de criar um desempenho superior e vantagem competitiva em relação aos concorrentes, pois perderá clientes potenciais, acarretando em baixa rentabilidade.

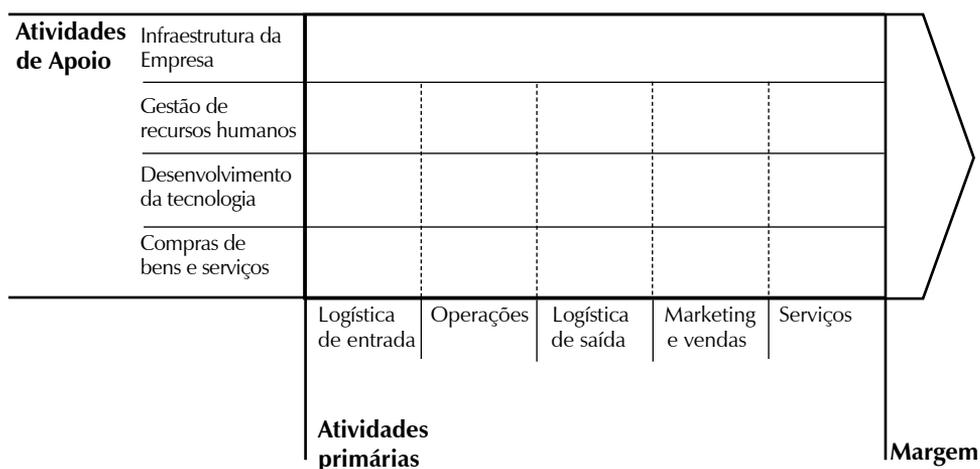
1.4 CADEIA DE VALOR

Para que a empresa obtenha posição única em seu seguimento, deve entregar valor ao cliente.

O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que compensam um preço mais alto (PORTER, 1989, p. 2).

Para que a entrega de valor ao cliente seja efetiva, Porter (1999) estabelece o conceito da Cadeia de Valor (FIG. 2), no qual, em cada atividade de relevância estratégica, desde a entrada de matéria prima até o contato do cliente com o produto, torna-se possível para a empresa analisar os seus custos e oportunidades de diferenciação. A organização deve minimizar os seus custos, mantendo ótima qualidade dos produtos para que aumente sua rentabilidade ou diferenciar seus processos (produtos) para que possa empregar maior valor (preço) ao produto.

FIGURA 2 – A cadeia de valor



FONTE: Porter (1999)

As atividades primárias são as que estão ligadas diretamente ao produto, envolvem a entrada de insumos até os serviços de pós-venda. As atividades de apoio estão ligadas indiretamente ao produto, são as funções administrativas que proporcionam a execução das atividades primárias.

A cadeia de valores é constituída por elos: o modo como uma atividade é exercida afeta o custo ou a eficácia das outras. Com isso, os elos exigem a coordenação das atividades para maior efetividade nos processos da cadeia (PORTER, 1999).

Para a empresa superar o desempenho de seus concorrentes, precisa criar uma diferença sustentável gerando maior valor aos clientes: “O valor agregado pela empresa é mensurado através do quanto os compradores estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço. O negócio é rentável quando o valor criado é superior ao custo do desempenho das atividades de valor” (PORTER, 1999, p.84,85).

Segundo Kaplan e Norton (1997), ao analisar a empresa sob a perspectiva do cliente, a organização deve conhecer seu mercado-alvo e incluir medidas para oferecer valor aos clientes, para que estes permaneçam fiéis ao seu fornecedor, obtendo como resultado maior retorno financeiro para a companhia. Os autores completam afirmando que “o processo de inovação, a *onda longa* da criação de valor, é para muitas empresas um vetor de desempenho financeiro futuro mais poderoso do que o ciclo de operações de curto prazo” (1997, p. 28).

1.4.1 A Cadeia de Valores do Comprador

Segundo Porter (1989), os compradores (pessoas/famílias) também possuem a sua cadeia de valores, um produto adquirido de uma empresa representa um insumo comprado para a cadeia do comprador em seu fluxo amplo de atividades. É muito difícil construir uma cadeia de valores para todas as atividades de uma família e de cada família e seus integrantes, porém a construção de cadeias para famílias-modelo, em suas atividades relevantes, é uma importante ferramenta para a empresa fazer análises para diferenciar seus produtos e processos. A oportunidade para uma empresa diferenciar seus produtos origina-se da cadeia de valores de seu consumidor e da maneira como o produto é consumido na atividade do comprador.

Para Certo e Peter (2005), o setor de operações da empresa é um elemento vital para a estratégia. A maneira como ele é executado impõe um nível de qualidade na produção de mercadoria ou fornecimento de serviços aos clientes. No entanto, Porter (1989, p.48) ressalta que “‘Qualidade’ é uma visão muito estreita daquilo que torna uma empresa singular, porque concentra a atenção no produto, e não na variedade mais ampla de atividades de valor que afetam o comprador”.

Fabricar um produto ou realizar um serviço de qualidade não é um diferencial para a organização, porém é necessário entregar valor ao cliente através de um conjunto de fatores que agregará ao produto um benefício superior ao de seus concorrentes, influenciando as atividades de valor presentes na cadeia do comprador.

1.4.2 Percepção de Valor pelo Comprador

O Valor criado pela empresa nem sempre é percebido pelo comprador. De acordo com Porter (1989), mesmo depois de o comprador observar criteriosamente o produto, isso pode não permitir que ele conheça completamente os seus benefícios de custo e desempenho. O comprador só terá conhecimento integral do produto após experiência adquirida depois de grande tempo de uso. Em geral, os consumidores possuem dificuldade em reconhecer outras atividades de valor realizadas pela empresa e não conseguem medir o desempenho da empresa ou produto.

Os compradores utilizam indicações como publicidade, reputação, embalagem, o profissionalismo, a aparência e a personalidade dos empregados do fornecedor, a atratividade das instalações e as informações fornecidas nas apresentações de vendas para inferirem o valor que uma empresa cria ou irá criar (PORTER, 1989, p. 128).

Os fatores citados acima são chamados de sinais de valor, que permitem ao comprador avaliar o produto ou empresa através de indicações que devem ajudá-lo a perceber o valor do produto, esses devem ser controlados para que o cliente não perceba valor em excesso ou menor valor. Desse conceito decorrem duas definições de valor:

- a) **valor real:** valor total que a empresa entrega em seu produto.
- b) **valor percebido:** parcela de valor percebida pelo comprador, para aumentar a percepção do cliente cria-se sinais de valor.

Segundo Porter (1989), os compradores não pagarão por benefícios superiores que não percebam, não importando o quão grande sejam. Sendo assim, uma empresa pode apresentar um valor alto, mas o consumidor pode não o perceber integralmente ou pode apresentar um valor modesto, mas dar sinais de valores mais eficientes, fazendo com que o comprador perceba um valor maior. Com isso, a empresa pode empregar um preço maior do que outra que apresenta o valor mais alto.

1.5 ESTRATÉGIAS DESENVOLVIDAS POR PEQUENAS EMPRESAS

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) utilizam dez escolas para explicar a dimensão da estratégia. As concepções de cada escola surgiram em períodos diferentes do desenvolvimento da administração estratégica, cada uma representando uma “parte” da estratégia e é preciso conhecer cada uma dessas partes para constituir o todo. A descrição completa das escolas pode ser encontrada ao longo da obra de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Neste estudo, utilizamos alguns conceitos da escola empreendedora, visto que, de modo geral, pequenas empresas nascem da visão de um empreendedor.

A escola empreendedora traduz a percepção do empreendedor que, por muitas vezes, utiliza do seu conhecimento, sabedoria e intuição adaptáveis a novas oportunidades (como se fosse uma imagem da mente do líder). Esta estratégia permite que o dirigente enxergue todos os aspectos da organização, é relativamente deliberada, mas também pode emergir (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Uma das premissas da escola empreendedora também se relaciona com o conceito de Porter sobre singularidade da organização. “Uma visão deve distinguir uma organização, destacá-la como uma instituição única” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 137).

Como melhor forma para se posicionar a fim de obter bons retornos financeiros e para que sua possibilidade de sobrevivência seja ampliada: “A estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos contra as forças de concorrência direta” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 144).

De acordo com Marcos Kathalian (2004), não é vantajoso para empresas de médio e grande porte aderir à estratégia de nicho, porque estas geralmente possuem uma estrutura com altos custos fixos, tornando o investimento em especialização não lucrativo. O modelo de negócio para atender nichos é mais usual para pequenas empresas. Um exemplo disso é o setor do varejo que apresenta a “vocalização natural do pequeno empreendedor, o varejo (seja de bens, serviços ou alimentação) especializa-se por produto, mercado, público-alvo ou região com uma série de lojas que se tornam referência em sua área” (KATHALIAN, 2004, p. 01).

Pequenas empresas muitas vezes sentem dificuldade em reduzir os seus custos, porque não gozam dos benefícios da economia de escala por terem demanda reduzida em relação a grandes empresas, porém possuem um diferencial em relação às organizações de grande porte porque conseguem intimidade com o cliente e geralmente estão próximas a ele, satisfazendo suas necessidades e fazendo, assim, com que ele pague um preço maior por tal benefício, o que justifica a lucratividade das pequenas empresas: “Para a pequena empresa ser bem-sucedida no nicho escolhido, precisa conquistar intimidade com seu cliente e conhecer suas especificidades, para satisfazê-lo de forma única” (KATHALIAN, 2004, p. 01).

Segundo Porter, a definição de nicho se enquadra na estratégia genérica de enfoque, e permite que a empresa estabeleça posição em um seguimento:

Nicho. O objetivo dessa estratégia de enfoque é identificar um segmento do setor em declínio em que a demanda permanecerá estável ou em que a decadência será vagarosa, além de apresentar características estruturais que possibilitem retornos elevados. A empresa, então, efetua manobras preventivas para conquistar uma posição forte nesse segmento, ao mesmo tempo em que se retira dos outros (PORTER, 1999, p. 119).

Conhecer o cliente é uma virtude que pode ser facilmente empregada à pequena empresa e, conforme Porter (1989), é uma chave para entregar valor a ele: “O valor que uma empresa cria para o comprador real depende, então, de conhecer suas características que apontarão novos critérios de desempenho da empresa para que o comprador identifique sinais de valor da companhia influenciando sua escolha”.

2 SUPERMERCADO MERCANOSSO

2.1 CARACTERÍSTICAS DO SUPERMERCADO MERCANOSSO

O Mercanosso possui uma estrutura de 150 m², situado na Rua Atílio Brunet, 2236, na região do Capão Raso em Curitiba/PR. É um pequeno supermercado de bairro. Possui instalação antiga e simples, porém com boa iluminação e equipamentos novos.

A atual proprietária, Valdirene Gonçalves da Silva, adquiriu um supermercado no local, porém investimento acabou falindo. Ela deparou-se com o grande desafio de identificar o motivo do baixo movimento no antigo negócio para mudar a forma de atuação do supermercado.

A proprietária do Mercanosso atua no local já há três anos e estima em média um movimento de quinhentas pessoas por dia. Devido ao sucesso com a compra do supermercado, Valdirene reinvestirá na loja, ampliando a instalação que, atualmente, está distribuída em 75 m² destinados a vendas e 75 m² para o depósito. No momento, há uma planta para reforma e informatização do mercado construída por pessoas especializadas, com o objetivo de proporcionar mais espaço para a disposição das mercadorias e circulação dos clientes, além de um açougue mais organizado e melhor condicionamento para frutas e verduras. O supermercado também terá uma nova sessão para vinhos e bebidas quentes.

O horário de funcionamento do Mercanosso é de segunda a sábado das 08 h às 20 h e, aos domingos e feriados, das 08 h às 13 h.

2.2 ESTRATÉGIA DO SUPERMERCADO MERCANOSSO

O Mercanosso possui como referencial estratégico:

- a) **missão:** atender às necessidades pessoais de seus clientes;
- b) **visão:** crescimento aos poucos mantendo a excelência;
- c) **valores:** confiança, transparência e honestidade.

O supermercado procura sempre atender às expectativas dos clientes que não fazem a compra do mês, mas que, de modo geral vão ao mercado frequentemente para fazer compras para suprir necessidades do dia. Devido a essa característica, a estratégia do Mercanosso é oferecer mercadorias de acordo com o perfil exigido pelo cliente.

Não há grande variedade de marcas no supermercado. Porém, as que são comercializadas são de primeira linha e selecionadas de acordo com o que os consumidores procuram. Tal condição provoca uma grande rotatividade dos produtos, reduzindo o estoque do supermercado. De acordo com a proprietária, os clientes querem qualidade e, por isso, pagam um preço justo.

2.3 VALOR ENTREGUE AO CLIENTE DO SUPERMERCADO MERCANOSSO

O valor entregue pelo Mercanosso é a proximidade com o cliente. A proprietária e os funcionários do supermercado mantêm um bom relacionamento com os consumidores, o que lhes permite saber das preferências das pessoas quanto às mercadorias. Sendo assim, o supermercado foca em comercializar os produtos e marcas que os clientes preferem. O açougueiro, por exemplo, faz o corte da carne de acordo com o que o comprador pede. Os aposentados que frequentemente vão ao supermercado possuem um atendimento especial: o Mercanosso oferece crédito a eles por meio da antiga “caderneta de clientes” – a operadora de caixa anota as compras efetuadas pelos compradores que possuem tal benefício e os valores das compras são quitados somente ao final do mês.

Servir os clientes comercializando os produtos que eles mais gostam e fazer com que eles se sintam exclusivos é a especialidade do Mercanosso. Ao final da compra do cliente a dona do mercado pergunta se ele encontrou tudo o que precisavam, a fim de conhecer suas necessidades e empregar melhorias.

Oferecer um atendimento especial e atender às necessidades das pessoas fornecendo um ambiente agradável são diferenciais oferecidos pelo mercado.

3 ANÁLISE DA ESTRATÉGIA UTILIZADA PELO SUPERMERCADO MERCANOSSO

Para analisar a estratégia do supermercado no que diz respeito à avaliação (se a organização efetivamente entrega um valor adicional aos seus clientes, justamente nos aspectos que os mesmos julgam mais importantes), foi utilizada a Matriz Importância-Desempenho (SLACK, 2009).

A metodologia foi concebida (SLACK, 2009, p. 450-451) para julgar as prioridades de melhoramentos nas operações, ou seja, nas atividades de realização dos produtos da empresa. Isso é feito avaliando-se:

- as necessidades e preferências dos clientes;
- o desempenho e as atividades dos concorrentes.

No entanto, identificou-se neste trabalho que ao confrontar essas influências para a operação, uma organização poderá identificar claramente se os seus esforços estão sendo direcionados para aquilo que mais importa aos seus clientes e se, nesses mesmos aspectos, ela tem vantagens em relação ao desempenho de seus concorrentes.

Houve, então, a necessidade de adaptar o método de Slack ao objetivo geral do trabalho, para determinar se as estratégias organizacionais efetivamente se constituem em posições únicas e valiosas.

Para a concepção dos resultados do método proposto no trabalho, foram entrevistadas 20 (vinte) pessoas que afirmaram fazer compras em supermercados para a formação da lista (QUADRO 1) dos itens mais importantes em um supermercado de acordo com o que Slack (2009, p. 445) chama de “objetivos de desempenho”: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo.

QUADRO 1 – Itens importantes de acordo com o objetivo de desempenho

Objetivo de Desempenho	Item
Qualidade	Qualidade dos produtos
	Qualidade do atendimento
Velocidade	Rápido atendimento nos caixas
	Estrutura/espço físico
Confiabilidade	Limpeza
	Higiene
	Organização
Flexibilidade	Variedade de produtos
	Estacionamento
	Localização
Custo	Preço
	Formas de pagamento

FONTE: Os autores (2013)

Para a construção da Matriz Importância-Desempenho no que diz respeito ao nível de importância dos itens mencionados no QUADRO 1, foram realizadas entrevistas com mais 20 pessoas, que atribuíram notas aos itens listados. As notas, de acordo com a metodologia, variam de 1 a 9, sendo 1 o item de maior importância e, 9, o de menor importância.

Quanto ao desempenho do Mercanosso em relação aos concorrentes, de acordo com os itens considerados mais importantes, realizou-se a última fase das entrevistas. Foram entrevistados 20 (vinte) clientes do supermercado, que atribuíram notas ao desempenho da organização em comparação ao dos seus concorrentes. Novamente, de acordo com a metodologia, as notas variaram de 1 a 9, sendo 1 a equivalente ao melhor desempenho e, 9, a relacionada ao pior desempenho.

Como resultado das entrevistas apresenta-se o QUADRO 2 abaixo:

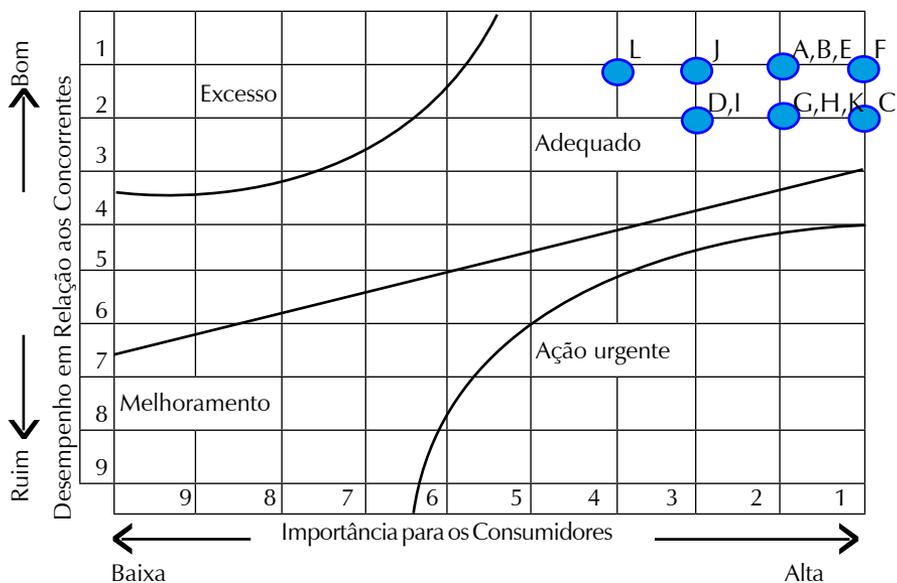
QUADRO 2 – Notas Importância (IC) x Desempenho (DC)

Objetivo de Desempenho	Item	Descrição do item	Notas	
			IC	DC
Qualidade	A	Qualidade dos produtos	2	1
	B	Qualidade do atendimento	2	1
Velocidade	C	Rápido atendimento nos caixas	1	2
	D	Estrutura/espço físico	3	2
Confiabilidade	E	Limpeza	2	1
	F	Higiene	1	1
	G	Organização	2	2
Flexibilidade	H	Variedade de produtos	2	2
	I	Estacionamento	3	2
	J	Localização	3	1
Custo	K	Preço	2	2
	L	Formas de pagamento	4	1

FONTE: Os autores (2013)

Para chegar ao resultado final de cada item, foi calculada a média das notas atribuídas. Feitos os ajustes e considerando os resultados relativos à importância para os clientes e ao desempenho do Supermercado Mercanosso em relação aos seus concorrentes, foi possível elaborar uma Matriz Importância-Desempenho (FIG 3).

FIGURA 3 – Matriz Importância-Desempenho



FONTE: Adaptada de Slack (2009)

A intenção aqui, com a apresentação de uma Matriz Importância-Desempenho, foi identificar a coerência entre a estratégia do Supermercado Mercanosso e as percepções dos seus clientes quanto aos itens considerados por eles como os mais importantes.

Sendo os itens mais importantes os mesmos direcionadores da estratégia da empresa, esta deve entregar aos seus clientes um valor adicional ao que os seus concorrentes fazem. Esta análise é apresentada nas conclusões deste trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo deste trabalho foi avaliar se a adoção de uma estratégia única e valiosa, por uma empresa paranaense, resulta na entrega de um valor superior aos seus clientes. Partiu-se do pressuposto de que os clientes dessas empresas deveriam perceber a entrega deste valor superior, aqui também tratado como um “diferencial” ou “vantagem competitiva”.

Com a utilização da Matriz Importância-Desempenho, no caso do Supermercado Mercanosso, evidenciou-se uma redundância das avaliações, de modo que os itens importantes para os clientes tiveram apenas notas entre 1 (um) e 4 (quatro). O desempenho do supermercado em relação aos concorrentes também apresentou tal característica, com notas variando entre 1 (um) e 2 (dois). Dessa forma, os dados levantados na pesquisa apontam que o supermercado pesquisado tem o seu desempenho, em todos os itens avaliados e considerando exatamente aqueles que os clientes consideram mais importantes, totalmente na área adequada.

Deve-se ressaltar que, ao se comparar o desempenho do Mercanosso em relação aos seus concorrentes, no que diz respeito à “qualidade dos produtos” e “qualidade do atendimento”, os clientes atribuíram notas 1 (um), o que demonstra que os mesmos reconhecem o benefício oferecido pelo supermercado e o avaliaram como melhor nesses dois itens.

Com os resultados obtidos, é possível identificar que o supermercado teve um desempenho superior ao de seus concorrentes. No entanto não é possível evidenciar que esse desempenho é recorrente apenas em função dos itens “qualidade dos produtos” e “qualidade do atendimento”, pois os outros itens também apresentaram desempenho superior.

Ressalta-se que a avaliação realizada foi limitada pela quantidade de pessoas pesquisadas e pela ausência de uma avaliação nos concorrentes da empresa pesquisada, utilizando o mesmo método.

O resultado da pesquisa, no entanto, foi satisfatório na medida em que possibilitou a realização da avaliação da empresa pesquisada – o Supermercado Mercanosso – e validou a utilização da Matriz Importância-Desempenho como instrumento de avaliação de estratégias organizacionais e das percepções dos clientes.

Sugere-se, contudo, que no futuro, estudos semelhantes sejam conduzidos como forma de verificar a pertinência, adequação e eficácia do método.

REFERÊNCIAS

- CERTO, Samuel C.; PETER, Paul J. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. **Estratégias e planos**. São Paulo, 2007. (Cadernos de Excelência, n. 2).
- GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- HAMEL, Garry; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KATHALIAN, Marcos. Estratégia de nicho para pequenas empresas. **Revista FAE Business**, Curitiba, n. 08, p. 44-46, maio 2004.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 35. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- _____. What is strategy? **Harvard Business Review**, Boston, Mass., v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.
- RUMELT, Robert. **Estratégia boa, estratégia ruim**. Rio de Janeiro: Campus, 2011.
- SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2009.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

