VANTAGEM COMPETITIVA: APLICAÇÃO DA MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO NA ANÁLISE DE MERCADO DE UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA DE PEQUENO PORTE

RESUMO

Com o processo de abertura mercadológica, iniciado na década de 90, empresas foram concebidas e as barreiras comerciais geográficas foram praticamente extintas. A concorrência tomou proporções exponenciais. A ameaça de novos entrantes e a atual conjuntura econômica requer uma visão sistêmica da organização, por parte dos gestores. A falta de habilidades gerenciais, identificadas principalmente em empresas de pequeno porte, tornou-se fator limitante ao sucesso do empreendimento. Visando subsidiar a gestão de uma indústria metalúrgica de pequeno porte, localizada no Município de Caxias do Sul – RS, este estudo de caso buscou avaliar o posicionamento de seus critérios competitivos, utilizando a matriz importância x desempenho, desenvolvida por Nigel Slack. Os resultados apontaram a necessidade de elevação de desempenho, principalmente nos critérios relativos ao atendimento às especificações do projeto dentro dos prazos contratados, ao comprometimento da equipe técnica na solução de possíveis imprevistos e à agilidade na confecção de orçamentos e disponibilidade de recursos para início da execução do projeto. O estudo apontou ainda que os critérios referentes à estrutura da empresa, organização dos processos e certificações, apresentação, durabilidade e acabamento do produto final, possibilidade de ajustes nos prazos de entrega e preço do produto final não necessitam de ações corretivas urgentes em relação ao desempenho verificado. Quanto ao critério relativo à flexibilidade nos prazos e formas de pagamento, a pesquisa sugeriu monitoramento, uma vez que é aconselhável que se mantenha o desempenho atingido.

Palavras-chave: Gestão. Critérios competitivos. Matriz importância x desempenho.

INTRODUÇÃO

O fenômeno denominado globalização, atribuído por muitos analistas à constante disputa por novos mercados, acirrou a concorrência entre as organizações nas últimas décadas. A atual conjuntura apresenta um cenário de competição agressiva e evidencia um panorama onde a permanência no mercado está condicionada às habilidades estratégicas de cunho gerencial, bem como à disponibilidade de informações tempestivas no embasamento à tomada de decisões. Esse fenômeno, que teve início na década de 90, propiciou a um grande número de empreendedores a oportunidade de investimento no negócio próprio. Monteiro e Barbosa (2011), destacam que a abertura mercadológica alavancou a criação de empresas de pequeno porte, movimentando a economia de diversas regiões.

Porter (2004) destaca que a utilização de um mecanismo organizado de dados, é fundamental para prever condições futuras na indústria. No caso das empresas de micro e pequeno porte, verifica-se que grande parte dos gestores sustentam a tomada de decisão em informações provenientes, quase que exclusivamente, da contabilidade fiscal, conforme relatam Das Neves e Dias (2010). Observa-se também que uma parcela considerável das ações realizadas pelos gestores da região é fundamentada no histórico recente da empresa e na tradição dos processos, visto que grande parte das organizações apresentam gestão familiar, estruturada no legado das gerações anteriores (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015). O município de Caxias do Sul, na Serra Gaúcha, sede da empresa objeto deste estudo, é

considerado o segundo maior polo metalmecânico do Brasil, berço de organizações relevantes ao desenvolvimento industrial do país. A região é composta, em grande parte, por empreendimentos de pequeno porte, com potencial latente de desenvolvimento, que sustentam a cadeia de suprimentos regional do setor industrial (SALES, 2006).

Contextualizado o cenário, para esta pesquisa delimita-se como tema a aplicação da matriz importância x desempenho, de Nigel Slack, como subsídio à gestão de uma indústria metalúrgica de pequeno porte, estabelecida em Caxias do Sul – RS, no tangente à composição de sua estrutura competitiva. Levitt (1960), denunciou o infortúnio das organizações cuja administração desconsidera fatores relevantes à tomada de decisão, voltando-se exclusivamente ao ambiente interno. Dado o panorama atual, observa-se a iminente necessidade de um posicionamento assertivo acerca do desempenho dos fatores competitivos, definidos por Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2009) como um conjunto de prioridades eleitas por uma organização, para modo de competir em determinado mercado. Os autores destacam que, no ramo industrial, os gestores, além de identificar os critérios pelos quais pretenderão competir, precisam orientar suas decisões e ações de maneira coerente, galgando convertê-las em fonte de vantagem competitiva. Marson et al. (2013) complementam enfatizando a necessidade de priorizar critérios, visto que qualquer organização possui recursos limitados.

Nesse sentido, Porter (2004) ressalta a lacuna existente entre a competição real e os modelos estilizados e sinaliza urgência na utilização de ferramentas que fundamentem decisões em mercados reais. Da Costa (2017), corroborando a narrativa de Porter, afirma que uma gestão estratégica bem fundamentada diferencia as empresas de sucesso continuado e sustentado, das demais. Considerando o grande número de empresas atuantes no segmento metalmecânico, instaladas na região de Caxias do Sul - RS, para esta pesquisa propõe-se as seguintes questões: os critérios competitivos, adotados pela empresa objeto deste estudo, estão posicionados de forma a gerar vantagem competitiva em relação à concorrência? Quais fatores deveriam ser priorizados, para que se eleve o desempenho da empresa? Diante da problemática proposta, pretende-se utilizar a ferramenta matriz importância x desempenho, para identificar prioridades de melhorias relacionadas aos fatores competitivos, que poderão resultar em vantagem competitiva à empresa.

Para responder às questões propostas, o objetivo da pesquisa foi avaliar o posicionamento dos critérios competitivos presentes na estrutura de mercado de uma indústria metalúrgica de pequeno porte. Com o propósito de amparar o objetivo geral, traçou-se os seguintes objetivos específicos: a) apresentar conceitos relacionados a critérios e vantagens competitivas; b) caracterizar os principais objetivos de desempenho; c) discorrer sobre a aplicação da matriz importância x desempenho, de Nigel Slack; d) verificar a importância e o desempenho percebido pela clientela, no tangente aos critérios competitivos adotados pela empresa estudada; e) identificar prioridades de melhorias, a partir dos resultados obtidos pela aplicação da matriz importância x desempenho, para a empresa objeto deste estudo.

A fim de justificar a relevância da pesquisa, as constantes mudanças no cenário econômico e a velocidade com que as informações se propagam, exigem dos gestores uma visão sistêmica do ambiente empresarial e sua interação com os agentes que o permeiam. Conhecer o ambiente ao qual se está inserido e antecipar o impacto exercido pela toma de decisão, mostram-se fatores primordiais no contexto econômico contemporâneo. O mercado vem-se mostrando cada vez mais seletivo e a redução de custos exige margens de lucro reduzidas, sem que, no entanto, sejam comprometidos os atributos que, na percepção do cliente, agregam valor ao produto. As adversidades observadas exigem decisões assertivas por parte dos gestores,

decisões estas que dependem de informações sólidas e bem estruturadas. Contudo, a passividade diante da tomada de decisão e a falta de formalidade nos processos de gestão estratégica, verificadas no contexto industrial gaúcho, limitam a capacidade gerencial das organizações (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015).

Nesse sentido, Porter (1989) destaca que uma empresa obtém vantagem competitiva por meio da definição e execução de tarefas estrategicamente relevantes, de forma mais barata ou melhor do que a concorrência. Moraes (2004) afirma que uma organização sem objetivos devidamente formalizados, pode ser comparada a uma bússola defeituosa, onde não há certeza quanto ao norte apontado. Mota (2009) corrobora a narrativa atentando para a importância da busca por sinais concretos, manifestados no ambiente, capazes de impulsionar e orientar os próximos passos da organização. Slack, Brandon-Jones e Johnston (2017) acrescentam que nenhuma organização consegue prever detalhadamente cada pormenor de suas ações futuras, entretanto, todas as organizações carecem de uma direção estratégica e de princípios que orientem a tomada de decisão.

Entretanto, cabe frisar que, segundo Callado e De Pinho (2015) uma parcela de pequenos empreendedores lança-se ao mercado desprovidos de recursos financeiros adequados e do escopo necessário de conhecimento para gerir um negócio. Para tanto, verificou-se que a matriz importância x desempenho, desenvolvida por Nigel Slack, tem-se mostrado uma ferramenta assertiva nesse processo. Fernandes (2012) utilizou-se do recurso para avaliar uma pequena indústria de saneantes e domissanitários. No mesmo período, Moretti, Moysés Filho e Pimenta (2012), verificaram o desempenho competitivo de um restaurante, por meio do recurso. Pacheco, Ribeiro e Fraga (2015) aplicaram o método a um pequeno atacado de vestuário. Da Silva et al. (2016) lançaram mão da ferramenta como suporte ao planejamento estratégico de uma revenda automotiva. Chechi, Da Silveira e Schultz (2017) analisaram o desempenho do processamento de erva-mate, pelos Arranjos Produtivos Locais de Taquari – RS. Da Silveira e Miguel (2018) utilizaram-se do recurso para avaliar a percepção dos usuários, em relação aos serviços prestados pelo Museu de História Natural do Sul do Espírito Santo (MUSES), enquanto que Ramos et al. (2018), por meio da matriz importância x desempenho, analisaram a qualidade de serviços prestados em estabelecimentos de saúde pública.

A abordagem da temática sob diversos prismas e em diferentes ambientes denotam a importância da utilização da ferramenta e revelam o interesse acadêmico no auxílio à gestão de negócios. Os resultados obtidos a partir das referidas pesquisas reforçam a relevância do tema e a aplicabilidade da matriz importância x desempenho, de Nigel Slack, ao estudo proposto. Nesse contexto, para Kistemann Jr. e Teixeira (2018), é de grande valia tornar o aluno um mediador entre universidade e empresa, pois nesse contexto o acadêmico tem a possibilidade de vivenciar os ensinamentos e aprendizados que a universidade lhe proporciona e conflitar com a realidade corporativa. Ademais, o Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS), *Campus* Caxias do Sul, prima pelo desenvolvimento de atividades relacionadas às práticas profissionais, aproximando-as, tanto quanto possível, da realidade. Além disso, o documento destaca o interesse da instituição em formar profissionais capazes de impulsionar o desenvolvimento econômico da região (IFRS, 2018). Dessa forma, destaca-se que o estudo cumpre sua função social, uma vez que visa pontuar os principais critérios para o desenvolvimento das competências competitivas da empresa estudada, fomentando o fortalecimento industrial na região, por meio do incentivo ao aprimoramento das práticas gerenciais.

O documento está estruturado em 5 seções, compostos por seções e subseções. A

segunda seção apresenta a fundamentação teórica e os principais conceitos que embasaram o trabalho e possibilitaram a análise dos resultados. A terceira seção trata da metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa proposta. Na quarta seção apresenta um breve histórico da empresa objeto do estudo e, posteriormente, a aplicação prática da metodologia exposta no capítulo anterior, bem como os resultados obtidos. Por fim, a quinta seção abarca as considerações finais do trabalho. Nele são retomados os objetivos da pesquisa e relatadas as dificuldades encontradas pela pesquisadora, para atingi-los, assim como aborda a relevância do estudo e sugestões para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 COMPETITIVIDADE

O vocábulo 'competitivo', segundo o dicionário Aurélio, é atribuído àquilo que possui "características que permitem ter bons resultados face à concorrência." Em nível de manufatura, Slack (2002) relaciona o vocábulo à capacidade de 'fazer melhor'. O autor atribui ao conceito, cinco pontos centrais e os define da seguinte forma: a) capacidade de fazer barato: produzir com investimentos financeiros reduzidos, aumentando a margem de lucro; b) capacidade de fazer certo: atender às expectativas dos clientes, mantendo as especificações do projeto; c) capacidade de alterar o que está sendo feito: adaptar as operações para atender às necessidades dos clientes ou ajustar-se às condições do mercado; d) capacidade de fazer rápido: fazer com que o tempo de execução dos processos atrelados à manufatura, seja menor do que o realizado pela concorrência; e) capacidade de pontualidade: entregar o produto dentro dos prazos acertados. O desenvolvimento das capacidades elencadas por Slack (2002), integram o conjunto de atributos que definirão a estratégia competitiva da empresa. Contudo, cada organização deverá priorizá-las de acordo com as necessidades de seu público-alvo. Nessa perspectiva, Fernandes (2012) ressalta que determinar quais desses aspectos denotam maior importância para sua clientela possibilita à empresa concentrar esforços no sentido de diferenciar-se da concorrência para manter e adquirir novos clientes.

Para Slack (2002), a única forma de assegurar a sobrevivência competitiva de uma organização, a longo prazo, é obter um desempenho melhor do que o apresentado pela concorrência. Segundo o autor, é disso que se trata a vantagem competitiva em manufatura. Slack, Brandon-Jones e Johnston (2017) colocam que esta vantagem pode ser obtida por meio de uma estratégia baseada em cinco critérios competitivos: custo, qualidade, velocidade, confiabilidade e flexibilidade. Para Locatelli (2016), a estratégia voltada para custo será admitida principalmente por empresas inseridas em um mercado com forte apelo a preços reduzidos, pois quanto menor o custo para produzir, menor também será o custo para o consumidor final. No entanto, Slack (2002) pondera que, mesmo para empresas que não competem por custo, este acaba sendo um fator importante, pois pode significar o aumento da margem de lucro.

Slack (2002) credita ao fator qualidade, a capacidade de cumprir as especificações do projeto, sem erros. Slack, Brandon-Jones e Johnston (2017) afirmam que a vantagem da qualidade é facilmente percebida pelo consumidor final que prima por este atributo. Outrossim, Slack (2002) coloca que as empresas que competem por qualidade, acabam logrando êxito também nos quesitos velocidade e custo, pela baixa incidência de retrabalho e perda de material, além de ascenderem também na escala de confiabilidade. Serdoz (2007), por sua vez, observa

que a vantagem da velocidade proporciona benefícios, tanto para os clientes, quanto para a própria organização. O autor destaca que, em circunstâncias competitivas, oferecer um prazo de entrega abreviado pode ser um ponto chave para o fechamento do negócio. Além disso, na visão de Serdoz (2007), operações ágeis, com tempo de ciclo reduzido, permitem atender demandas mais rapidamente. Dessa forma, elimina-se a necessidade de grandes estoques, reduzindo-se custos com iluminação, espaço físico e monitoramento. Caracterizados os principais fatores que impulsionam as vantagens competitivas, Slack, Brandon-Jones e Johnston (2017) relacionam os critérios competitivos aos elementos que traduzem as exigências dos clientes. Nessa mesma linha, Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2009) defendem que, ao observar as capacidades da organização e as necessidades dos clientes, a empresa deve optar pelos critérios que lhe proporcionarão um diferencial para competir no mercado. Definidos os critérios competitivos, é possível delimitar os objetivos de desempenho. Esse conjunto de definições permitirá à organização posicionar-se de forma vantajosa diante da concorrência e resultará em uma estratégia competitiva. Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2009) recomendam, no entanto, cautela na composição da estratégia, uma vez que pode-se observar incompatibilidades entre dois ou mais fatores.

2.2 MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO

A matriz importância x desempenho é apresentada por Slack (2002) como uma forma de classificar prioridades de melhoramento no desempenho dos critérios competitivos. Conforme Slack, Brandon-Jones e Johnston (2017), a prioridade de melhoramento atribuída a cada fator competitivo deve ser avaliada por meio de uma comparação entre sua importância e seu desempenho. No modelo apresentado por Slack (2002), deve-se considerar, em um eixo, a importância relativa de cada critério e, em outro, o desempenho apresentado para os mesmos critérios, em comparação com a concorrência. Slack, Brandon-Jones e Johnston (2017) colocam que os fatores posicionados na 'zona apropriada' possuem um desempenho satisfatório, visto que estão acima do limite de aceitabilidade. Já os critérios inseridos na zona de melhoramento inspiram atenção, porém não devem ser tratados com prioridade extrema. Slack (2002) considera que os resultados posicionados na zona de excesso, sinalizam alto desempenho em fatores pouco importantes para a clientela. Como última possibilidade de resultado, Slack, Brandon-Jones e Johnston (2017) descrevem os critérios posicionados na zona de ação urgente.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa guiou-se por uma pesquisa de campo, que possibilitou a compreensão do ambiente analisado. Marconi e Lakatos (2017) colocam que uma pesquisa de campo requer, primeiramente, um levantamento bibliográfico acerca da temática. Como segundo passo, por assumir um caráter flexível, destacam que a pesquisa de campo permite que o pesquisador determine quais técnicas serão aplicadas na coleta de dados, bem como na determinação da amostra, contanto que seja representativa o bastante para embasar às conclusões. Como terceiro passo, os autores enfatizam a necessidade de se estabelecer técnicas para registro e análise dos dados obtidos. A pesquisa foi realizada em formato de estudo de caso, uma das possibilidades derivadas da pesquisa de campo que, segundo Gil (2010, p. 37), "[…] consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento." Mattar (2012) acredita ser esta, uma forma produtiva de explorar problemas

não suficientemente definidos, aplicável a indivíduos, situações ou organizações. Trata-se de um estudo de caso do tipo único, uma vez que objetivou explorar a relação estabelecida entre uma única e determinada organização e seus clientes e concorrentes. Neste contexto, Stake (2000) *apud* Bayer (2015) defende a aplicação do estudo de caso único, visto que este proporciona ao pesquisador um entendimento aprofundado das circunstâncias e do fenômeno estudado, tornando genuína a relação entre o objeto de estudo e seus desdobramentos.

Arguiu-se à pesquisa, um propósito exploratório-descritivo que, segundo Gil (2010), confere ao pesquisador maior familiaridade com o problema, pois requer interação com as fontes, possibilitando um planejamento ajustável e maior evidência à problemática. Marconi e Lakatos (2017) sustentam a utilização desta abordagem em estudos de caso, uma vez que assume um posicionamento flexível quanto às técnicas de coleta e amostragem. Gil (2010) define método como um meio utilizado para se chegar a um determinado fim. O autor ressalta que, diante da diversidade de métodos passíveis de aplicação a um estudo, cabe ao pesquisador identificar aqueles que convém ao seu propósito, considerando o objeto de investigação e o os objetivos previamente definidos. Segundo Dresch, Lacerda e Antunes (2015), o método de trabalho determina a sequência de passos lógicos utilizada pelo pesquisador, a fim de alcançar os objetivos da pesquisa.

O levantamento de dados foi realizado em duas frentes. A primeira, de caráter qualitativo, em formato de entrevista semiestruturada, com perguntas abertas, direcionada aos gestores da empresa. Segundo Gil (2010), a entrevista pode ser definida como uma técnica em que o investigador se apresenta ao investigado, com a intenção de coletar dados que auxiliem na investigação. O objetivo desta etapa foi levantar dados primários sobre a empresa analisada, buscando contextualizar a pesquisa. Levantados os dados preliminares, pôde-se estipular a amostra e definir os critérios abordados na segunda fase do estudo.

Marconi e Lakatos (2017, p. 178) definem a amostra, como "uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo." Os dados provenientes da primeira etapa, embasaram a formulação da fase seguinte, direcionada aos clientes selecionados para integrar a amostra. A segunda fase da pesquisa objetivou coletar dados relativos a percepção dos clientes da empresa. Para tanto, utilizou-se um questionário de caráter estimativo. A proposta do questionário como instrumento para obtenção dos dados relativos à amostra, teve por objetivo agilizar a coleta e imprimir caráter impessoal a esta fase da pesquisa, haja vista que, conforme Gil (2010), a ferramenta não permite intervenções diretas do pesquisador. Os dados obtidos por meio das duas técnicas apontadas foram tratados e possibilitaram a confecção da matriz importância x desempenho. Com o auxílio de uma planilha confeccionada no Microsoft® Office Excel, os dados resultantes da aplicação do questionário foram tabulados. O objetivo desta etapa, foi descobrir a pontuação média obtida para cada quesito estimado. Para tanto, obteve-se a somatória da pontuação de cada um dos quesitos analisados e o resultado foi dividido pelo número da amostra. A Figura 1 representa, graficamente, a fórmula utilizada para a tabulação dos dados.

Figura 1 – Fórmula para tabulação de dados

$$Q(x) = \frac{\left|\sum (Rq(x))\right.}{n}$$

Q = quesito
Rq = Respostas do quesito
n = amostra

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

O processo representado pela Figura 1, foi repetido para cada quesito, de maneira individual. Desta forma, pôde-se chegar à pontuação média obtida para cada um dos itens avaliados. Os resultados obtidos na etapa anterior foram posicionados na matriz desenvolvida por Nigel Slack. As informações geradas pela aplicação da matriz importância x desempenho, retrataram o panorama de desempenho dos critérios competitivos adotados pela empresa.

A área central da matriz concentrou os critérios considerados satisfatórios ou bem próximos do nível de desempenho esperado pelos clientes. Aqueles localizados no quadrante superior esquerdo, exigirão uma possível mudança de foco, já que estão inseridos na área de excesso, que aponta para um desempenho superior em fatores pouco expressivos, considerando as necessidades exaltadas pela clientela. No quadrante inferior direito, concentraram-se os critérios que demandarão especial atenção dos gestores, uma vez que esta zona representa pontos cruciais no processo decisório do cliente, no tocante à escolha do fornecedor. Definida a metodologia aplicada à pesquisa, foi possível avançar para a próxima etapa do estudo. O capítulo seguinte apresentará a fase de desenvolvimento do trabalho, bem como de aplicação dos métodos relacionados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Considerando a receptividade proporcionada pelos gestores, a empresa selecionada para participar do estudo foi a Sultech Matrizes Ltda, constituída em 2008, com sede no município de Caxias do Sul – RS. A Sultech Matrizes atua na fabricação de moldes e matrizes para injeção, corte, estampo e progressiva, bem como dispositivos e gabaritos, para os segmentos automotivo, agrícola, linha branca, eletrônicos e brinquedos. A empresa concentra suas operações industriais e administrativas em uma área de 2.300m² e conta com uma equipe de 16 colaboradores fixos, gerenciada pelos sócios-proprietários.

Considerada uma empresa de pequeno porte, a Sultech mantém suas atividades em três turnos. Em épocas de baixa demanda, a capacidade ociosa é preenchida com serviços de usinagem, dentre eles corte a fio, furação profunda e eletroerosão. Por outro lado, em momentos de pico de demanda, a empresa contrata prestadores de serviços para integrar o quadro de colaboradores. Os sócios, apesar não possuírem formação acadêmica na área, contam com o conhecimento tácito adquirido ao longo dos 20 anos de experiência na indústria metalúrgica. Ambos iniciaram sua trajetória como funcionários do setor e ressaltam que a empresa sobreviveu a grandes crises por conta deste *know how*, mas admitem que a falta de conhecimento técnico na área de gestão diminui o potencial de ascensão da empresa.

Recentemente, devido a grande concorrência local e à ameaça de entrantes asiáticos, a empresa optou por trabalhar somente com projetos de médio e grande porte, abarcando matrizes de 3 a 30 toneladas. Essa decisão vem alterando o eixo de clientes e concorrentes da empresa,

que busca alinhar as diretrizes competitivas à nova fatia de mercado. A Sultech faz parte da cadeia de suprimentos de grandes indústrias do país. Os gestores afirmam que os clientes, de modo geral, não procuram um produto ou serviço, eles buscam uma solução. É um trabalho que requer alta capacidade técnica e comprometimento de toda a equipe, uma vez que um erro de cálculo na execução de um projeto pode invalidar meses de trabalho. Com foco em prover soluções efetivas aos clientes, a empresa utiliza a expertise dos gestores para destacar-se no mercado. Considerando a mudança de público-alvo, atualmente, possui três principais concorrentes e dez clientes habituais na execução de projetos de matrizes de médio e grande porte. Grande parte da clientela concentra-se no município de Caxias do Sul e região, mas a empresa mantém clientes também nos estados de Santa Catarina e São Paulo.

Os gestores pretendem aproveitar o atual prognóstico de aquecimento econômico para expandir a cartela de clientes habituais. Investimentos nas áreas de gestão e organização de processos, estão previstos para o ano de 2019. Esta seção descreve as etapas percorridas na obtenção dos dados pertinentes ao estudo. A fase de entrevistas levantou os dados primários e a aplicação do questionário possibilitou a coleta de dados secundários, indispensáveis à pesquisa. Por uma questão de disponibilidade dos gestores, a fase de entrevistas ocorreu em duas etapas. Ambas contaram com a presença dos dois sócios e foram efetuadas nas dependências da Sultech Matrizes.

A primeira etapa, realizada em 02 de abril de 2019, foi guiada pelos questionamentos dispostos nos itens 1 a 6 do apêndice A, que possibilitaram a contextualização da pesquisa. Findadas as perguntas, os gestores foram participados das técnicas pretendidas para a realização do trabalho, bem como dos possíveis resultados gerados ao final da pesquisa. Na ocasião, discutiu-se também a amostra para realização do estudo. Conforme mencionado anteriormente, a empresa atua em dois segmentos: fabricação de moldes e matrizes e prestação de serviços de usinagem. Ficou estabelecido que o estudo seria aplicado somente aos clientes do segmento de matrizaria, dado que este é o principal negócio da empresa, no tangente ao faturamento. A recente mudança de público-alvo, também contribuiu para restringir a amostra aos clientes do referido segmento, uma vez que os gestores ainda estão adequando processos às exigências da nova clientela. Sendo assim, estabeleceu-se uma amostra composta por um universo de dez empresas, que totalizam a atual clientela habitual do segmento de fabricação de moldes e matrizes da Sultech. Das empresas selecionadas, cinco estão estabelecidas em Caxias do Sul, três possuem sede em outros municípios do estado do Rio Grande do Sul e duas estão sediadas em outros estados.

4.1.1 Entrevista com os gestores: seleção dos critérios avaliados

A segunda etapa da fase de entrevistas ocorreu em 03 de abril de 2019. Na ocasião, os gestores foram orientados a apontar os quesitos que, na percepção da empresa, teriam maior impacto no tocante à escolha de fornecedores para os clientes do segmento escolhido para a aplicação do estudo. Como referência, foi apresentada a listagem disposta no item 7 do apêndice A. Salientou-se, entretanto, que a listagem contemplaria apenas alguns exemplos de critérios que poderiam exercer influência sobre a tomada de decisão do cliente, portanto, poderiam ser pontuados outros fatores, que não os contemplados na relação apresentada. Frisou-se ainda que, diante da pesquisa proposta, os critérios selecionados comporiam os objetivos de desempenho da empresa, logo, deveriam ser compatíveis com as necessidades apresentadas pela clientela do segmento de matrizaria. Por consenso, chegou-se ao cenário verificado no Quadro 1.

Quadro 1 – Definição dos objetivos de desempenho

OBJETIVOS DE DESEMPENHO	
Qualidade	Estrutura da empresa: maquinário e espaço físico.
	Organização dos processos e certificações.
	Apresentação, durabilidade e acabamento do produto final.
Confiabilidade	Certeza de que o produto final atenderá às especificações do projeto, dentro dos prazos estabelecidos.
	Equipe técnica experiente e comprometida com soluções efetivas na resolução de possíveis imprevistos.
Velocidade	Agilidade na confecção de orçamentos e disponibilidade de recursos para início da execução do projeto.
Flexibilidade	Flexibilidade nos prazos e formas de pagamento.
	Possibilidade de ajustes nos prazos de entrega, conforme a necessidade do cliente.
Custo	Preço do produto final.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Durante o processo, foram abordados alguns conceitos relacionados à pesquisa, de forma a familiarizar os entrevistados com os termos utilizados e garantir que ambos tivessem pleno entendimento do significado de cada critério escolhido. Os gestores colocaram que os nove pontos elencados no Quadro 1 são, na percepção da empresa, cruciais para a realização de um trabalho a contento. Definida a mostra e os critérios a serem avaliados, foi possível iniciar o desenvolvimento da ferramenta de coleta de dados secundários.

O processo será descrito a seguir. Trata-se de um questionário destinado aos clientes da empresa, o uso da ferramenta objetivou captar a importância atribuída pelos clientes de moldes e matrizes, aos critérios definidos pelos gestores, bem como verificar a percepção desses clientes quanto ao desempenho da empresa, quando comparado à performance apresentada pela concorrência. Com o intuito de contextualizar e informar dos objetivos do estudo, foi desenvolvido um texto explicativo direcionado aos respondentes. Procurou-se frisar a questão do anonimato e do sigilo das respostas obtidas, como forma de resguardo aos clientes da empresa. O questionário, de caráter estimativo, teve por base a escala de 9 pontos, utilizada por Slack (2002) porém, de maneira invertida. Na versão do autor a pontuação 1 representa os parâmetros mais elevados, ao passo que a pontuação 9 é atribuída aos padrões inferiores. O Quadro 2 retrata a inversão da escala dos valores propostos por Slack (2002), no tocante à importância dos critérios competitivos que definiram os objetivos de desempenho da empresa.

Quadro 2 – Adaptação da escala de importância dos critérios competitivos

Escala de Importância	
1	Nunca considero este fator, pois não acho relevante.
2	Raramente levo este fator em consideração.
3	Ocasionalmente considero este fator, pois, na maioria das vezes, não influencia nos resultados.
4	O fornecedor deve apresentar mínima vantagem neste quesito.
5	O fornecedor deve apresentar um desempenho levemente acima da média neste quesito.
6	Para este quesito, um desempenho elevado aos bons padrões do mercado é suficiente.
7	Normalmente considero este critério, por acreditar que ele influencia no resultado final.
8	Sempre considero este critério, dada sua relevância no processo.
9	Este fator é de extrema importância e crucial na escolha do fornecedor.

Fonte: Adaptado de Slack, Brandon-Jones e Johnston (2017, p. 632).

Por meio da ilustração acima, pode-se observar que, ao contrário da escala proposta por Slack, os critérios de maior relevância tendem a receber 9 pontos, enquanto que aqueles menos importantes, tendem a receber 1 ponto. Com base no estudo de Das Neves e Dias (2018), acredita-se que esta configuração proporciona melhor entendimento aos participantes do estudo. Já no Quadro 3, verifica-se a adaptação do modelo de Slack (2002), no tangente ao desempenho da empresa, em relação aos seus concorrentes.

Quadro 3 – Adaptação da escala de desempenho dos critérios competitivos

	Escala de Desempenho
1	Consideravelmente **pior** do que as empresas similares.
2	Geralmente **pior** do que a maioria das empresas similares.
3	Geralmente, marginalmente **pior** do que as empresas similares.
4	Levemente **pior** do que a média das empresas similares.
5	No **mesmo nível** que a maioria das empresas similares.
6	Às vezes, marginalmente **melhor** do que as empresas similares.
7	Marginalmente **melhor** do que as empresas similares.
8	Claramente **melhor** do que as empresas similares.
9	Consideravelmente **melhor** do que as empresas similares.

Fonte: Adaptado de Slack, Brandon-Jones e Johnston (2017, p. 632).

Seguindo o critério de inversão estabelecido para a escala de importância, pode-se observar que os quesitos com desempenho superior ao atingido pela concorrência, tendem a receber 9 pontos, enquanto que aqueles com desempenho inferior, tendem a receber 1 ponto. Para este estudo também foi atribuída uma coloração gradual à escala de valores, para enfatizar a importância do critério e o posicionamento perante a concorrência, conforme demonstra a Figura 2.

Figura 2 – Coloração gradual

Importância do critério para o cliente									**Desempenho comparado à concorrência**								
Menos Importantes			**Qualificadores**			**Mais Importantes**			**Pior que a Concorrência**			**Igual a Concorrência**			**Melhor que a Concorrência**		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Nota-se que, para a pontuação dos critérios com importância ou desempenho mais fracos, utilizou-se uma coloração mais clara. Para critérios com importância ou desempenho de nível mediano, optou-se por uma coloração de média intensidade. Já para aqueles com importância ou desempenho mais elevados, utilizou-se tons mais escuros. A primeira versão do questionário (apêndice B), passou por um pré-teste, realizado com três integrantes do quadro funcional da empresa, além de uma validação com o especialista orientador deste estudo. A fase de pré-teste sugeriu algumas adaptações ao modelo criado, já que surgiram dúvidas no processo de preenchimento. A maior dificuldade encontrada nesta fase do estudo, foi desenvolver uma narrativa abreviada e ao mesmo tempo assertiva, no tocante às instruções de preenchimento. A preocupação com este fator se deu, visto que pôde-se observar que 100% dos selecionados para integrar a testagem, não se ativeram às explicações relacionadas ao preenchimento, o que ocasionou uma série de interpretações errôneas quanto ao método.

A questão foi sanada com inserções de algumas observações em destaque, aliadas à inversão do posicionamento dos quadros relativos aos critérios e à escala de valores. Optou-se também por inserir um bloco informativo, atentando para a importância de uma análise fundamentada nas alternativas existentes, sob risco de possíveis distorções nos resultados. Após a revisão do enunciado contendo as orientações de preenchimento, foram excluídas algumas informações complementares que suscitaram dúvidas aos respondentes. A versão adaptada passou por análise criteriosa realizada pelos gestores da empresa e pelo orientador da pesquisa, e foi finalmente validada.

A aplicação do questionário ocorreu entre os dias 10 e 12 de abril de 2019, os questionários foram entregues pessoalmente pela pesquisadora, aos gestores das empresas clientes selecionadas para integrar a amostra, localizadas no perímetro urbano do Município de Caxias do Sul. Verificou-se boa receptividade por parte dos clientes, visto que todos receberam uma breve explicação quanto aos objetivos do estudo e à correta forma de preenchimento da ferramenta. No mesmo período, procedeu-se com o envio do questionário aos clientes estabelecidos nas demais localidades. O documento foi encaminhado por *e-mail*, de forma segmentada. A pesquisadora contatou os responsáveis de cada estabelecimento, para proceder com as explicações dispensadas aos participantes que receberam o questionário de forma física.

O processo de preenchimento ocorreu sem intercorrências, dado que nenhuma das empresas participantes recorreu à pesquisadora para buscar esclarecimentos ou sanar dúvidas. Os documentos foram coletados entre os dias 12 e 19 de abril de 2019. A pesquisa obteve adesão de 100% da amostra. Concluída a etapa de coleta de dados, obteve-se a configuração de respostas dispostas nas Tabelas 1 e 2. A primeira retrata a pontuação atribuída à importância dos critérios elencados e a segunda, o desempenho da empresa em relação à concorrência.

Tabela 1 – Importância dos critérios aferidos

IMPORTÂNCIA										
	Critérios Avaliados	**Pontuação Recebida**								
A	Estrutura da empresa: maquinário e espaço físico.	8	9	9	6	9	5	4	9	9	8
B	Organização dos processos: Certificações ISO.	8	9	5	6	5	7	8	5	4	7
C	Apresentação, durabilidade e acabamento do produto final.	9	9	9	6	7	8	9	9	8	9
D	Certeza de que o produto final atenderá às especificações do projeto, dentro dos prazos estabelecidos.	7	9	9	9	9	8	9	8	8	8
E	Equipe técnica experiente e comprometida com soluções efetivas na resolução de possíveis imprevistos.	8	9	8	8	8	8	8	8	9	9
F	Agilidade na confecção de orçamentos e disponibilidade de recursos para início da execução do projeto.	7	9	6	8	6	9	8	7	5	7
G	Flexibilidade nos prazos e formas de pagamento.	6	9	5	8	9	9	9	5	6	9
H	Possibilidade de ajustes nos prazos de entrega, conforme a necessidade do cliente.	8	9	6	8	9	8	9	7	6	5
I	Preço do produto final.	7	7	9	8	9	8	9	6	7	8

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

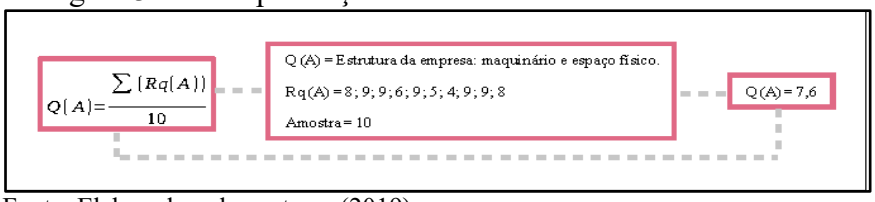
Tabela 2 – Desempenho percebido

DESEMPENHO										
	Critérios Avaliados	Pontuação Recebida								
A	Estrutura da empresa: maquinário e espaço físico.	8	5	6	7	7	8	5	8	7	8
B	Organização dos processos: Certificações ISO.	8	6	6	7	6	8	6	4	5	6
C	Apresentação, durabilidade e acabamento do produto final.	9	7	5	7	7	7	5	8	8	7
D	Certeza de que o produto final atenderá às especificações do projeto, dentro dos prazos estabelecidos.	8	6	5	7	5	8	5	8	8	6
E	Equipe técnica experiente e comprometida com soluções efetivas na resolução de possíveis imprevistos.	7	6	5	8	8	8	5	7	6	6
F	Agilidade na confecção de orçamentos e disponibilidade de recursos para início da execução do projeto.	7	5	1	7	8	8	5	6	4	5
G	Flexibilidade nos prazos e formas de pagamento.	9	7	6	6	9	9	8	9	7	6
H	Possibilidade de ajustes nos prazos de entrega, conforme a necessidade do cliente.	8	9	6	6	8	8	5	6	6	6
I	Preço do produto final.	8	7	5	7	6	7	7	7	6	7

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Aos resultados verificados nas Tabelas 1 e 2, aplicou-se o método de tratamento descrito na subseção 3.2.2 do capítulo anterior. Dessa forma, para calcular, por exemplo, a importância atribuída ao quesito "A", dividiu-se o resultado da somatória da pontuação obtida para este quesito, pelo número da amostra, conforme demostra a Figura 3.

Figura 3 – Exemplificação do método de tratamento de dados



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Todos os dados coletados foram tratados da maneira exemplificada na Figura 7, partido da pontuação obtida para os quesitos referentes à importância dos critérios. Posteriormente, repetiu-se o processo à pontuação obtida para o desempenho dos quesitos. Findada a etapa de tratamento de dados, pôde-se chegar à configuração de importância e desempenho retratada na Tabela 3.

Tabela 3 – Dados tratados

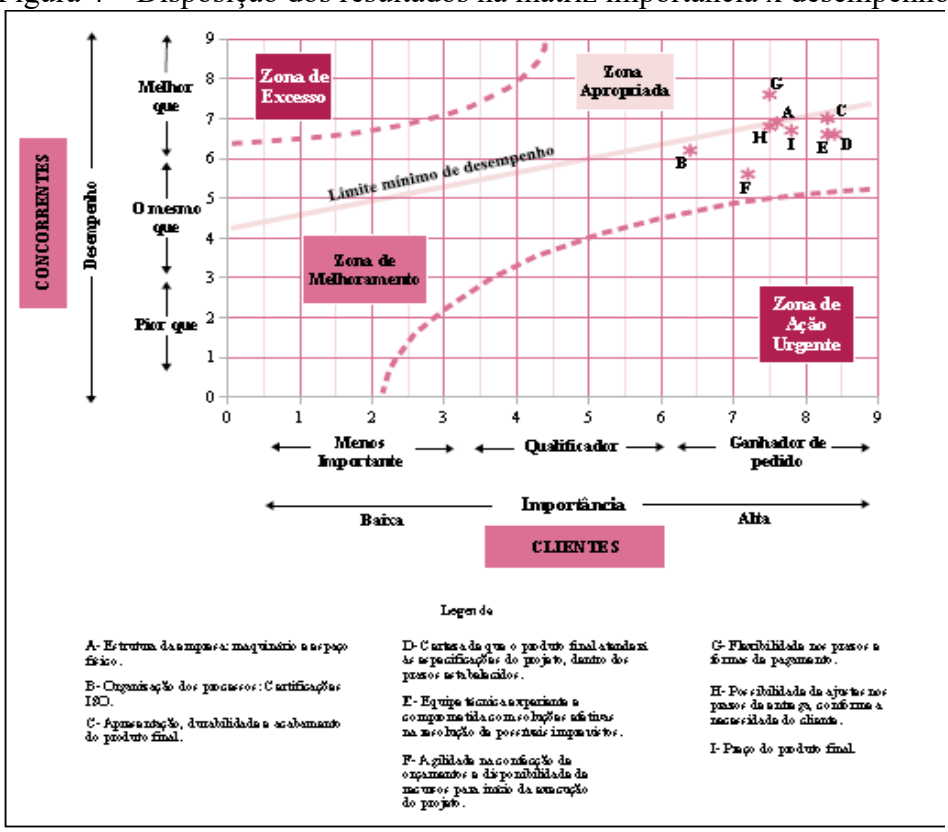
DADOS TRATADOS			
	Critério	Importância	Desempenho
A	Estrutura da empresa: maquinário e espaço físico.	7,60	6,90
B	Organização dos processos: Certificações ISO.	6,40	6,20
C	Apresentação, durabilidade e acabamento do produto final.	8,30	7,00
D	Certeza de que o produto final atenderá às especificações do projeto, dentro dos prazos estabelecidos.	8,40	6,60
E	Equipe técnica experiente e comprometida com soluções efetivas na resolução de possíveis imprevistos.	8,30	6,60
F	Agilidade na confecção de orçamentos e disponibilidade de recursos para início da execução do projeto.	7,20	5,60
G	Flexibilidade nos prazos e formas de pagamento.	7,50	7,60
H	Possibilidade de ajustes nos prazos de entrega, conforme a necessidade do cliente.	7,50	6,80
I	Preço do produto final.	7,80	6,70

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

As informações dispostas na ilustração acima, demonstram o cenário de importância e

desempenho dos critérios aferidos, percebido pelos clientes do segmento de fabricação de moldes e matrizes da Sultech Matrizes. O tratamento dos dados possibilitou a análise dos resultados da pesquisa. Dando sequência ao estudo, as informações obtidas na etapa anterior foram posicionadas na matriz importância x desempenho, proposta por Nigel Slack. Seguindo os critérios estabelecidos pelo autor, os resultados podem ser visualizados na Figura 4.

Figura 4 – Disposição dos resultados na matriz importância x desempenho



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A Figura 4 representa, graficamente, os resultados obtidos por meio deste estudo. Com base na matriz apresentada, os gestores poderão avaliar e readequar as diretrizes da empresa, para melhor atender às expectativas da clientela. Nota-se que o critério “G”, flexibilidade nos prazos e formas de pagamento, encontra-se posicionado na zona apropriada e, portanto, não necessita de intervenções. Porém, Slack (2002) sinaliza que a maioria dos concorrentes objetivam alcançar este posicionamento. Portanto, é prudente que a empresa monitore este fator, considerando as variações do mercado.

Os critérios “A”, “C” e “H”, representando respectivamente estrutura física: maquinário e estaço físico, apresentação durabilidade e acabamento do produto final e possibilidade de ajustes nos prazos de entrega, estão dispostos próximos ao limite superior da zona de melhoramento. Slack (2002) coloca que qualquer objetivo de desempenho que esteja posicionado abaixo do limite inferior da zona apropriada, deve ser melhorado. Porém, o autor destaca que os critérios dispostos logo abaixo do limite, devem ser tratados como casos não urgentes. Portanto, os fatores “A”, “C” e “H” necessitam de ações de melhoramento, mas não devem ser tratados como prioridade.

O critério “B”, organização dos processos por meio da Certificação ISO, está localizado um pouco abaixo do limite mínimo de desempenho. No entanto, este fator representa o critério com menor importância atribuída pelos clientes. Para Slack (2002), a lacuna existente entre a classificação de importância e o nível de desempenho de cada fator analisado, determina a escala de prioridade de melhoramento. Considerando que a empresa está em vias de implantação da Certificação ISO, acredita-se que, ao final do processo, a diferença verificada ente o nível de importância e desempenho do critério “B”, será automaticamente dirimida. Dessa forma, este posicionamento não requer prioridade no tangente à ações corretivas.

O fator “I”, preço do produto final, também posicionado um pouco abaixo do limite desejável, está intimamente relacionado ao critério “G”, flexibilidade nos prazos e formas de pagamento, que recebeu avaliação positiva. Além disso, o quesito “I” é amplamente afetado pelo desempenho dos outros critérios. Slack (2002) ressalta que, independentemente da estratégia competitiva adotada pela organização, o desempenho em custos é importante. Além de viabilizar preços mais baixos, pode aumentar significativamente a margem de contribuição das operações. A organização dos processos e da estrutura física, a agilidade na confecção dos orçamentos e uma equipe técnica capacitada, reduzem o desperdício por retrabalho e ociosidade. Além disso, melhorias na apresentação, durabilidade e acabamento, bem como na flexibilidade de ajustes relacionados aos prazos de entrega, tendem a alterar a percepção dos clientes quanto ao valor agregado do produto final. Acredita-se, portanto que, ao elevar o desempenho dos demais fatores avaliados, eleva-se também a performance apresentada no critério “I”. Dessa forma, este fator não exige prioridade de ações direcionadas exclusivamente para si. Os critérios “D”, certeza de que o produto final atenderá às especificações do projeto dentro dos prazos estabelecidos “E”, equipe técnica experiente e comprometida com soluções efetivas na resolução de possíveis imprevistos e “F”, agilidade na confecção de orçamentos e disponibilidade de recursos para início da execução do projeto, apresentaram a maior lacuna entre a importância atribuída e o desempenho verificado. Portanto, é necessário que a empresa concentre esforços no sentido adequar estes três quesitos, priorizando ações para elevar seus desempenhos.

Verificadas as prioridades de melhorias, Slack (2002) atenta para a necessidade de elaboração de um plano de ação. O autor recomenda que seja avaliada a influência que cada área de atividade exerce sobre cada objetivo de desempenho: tecnologia de processos da operação, organização dos processos e desenvolvimento dos recursos humanos e rede de suprimento da operação, considerando fluxo de informações e de materiais. Slack (2002) ressalta ainda que o plano de ação deve ser avaliado sob a ótica da aceitabilidade, viabilidade e vulnerabilidade, considerando a probabilidade de eficácia, os recursos disponíveis e os riscos envolvidos. Além disso, Slack (2002) enfatiza a necessidade de tornar explícitos os objetivos da organização e o que ela espera de cada um dos envolvidos. O autor propõe ainda uma agenda de implantação de melhorias, definindo claramente quando terá início, onde ocorrerá, com que velocidade será implantada e quem coordenará o processo. Considerando os resultados verificados por meio da matriz importância x desempenho e os pontos elencados por Slack (2002) para estruturação dos processos de melhoramento, identificou-se a necessidade de uma análise integrada e criteriosa no tocante aos fluxos de suas operações para elevar seu desempenho e aumentar a percepção de seus clientes em relação ao valor agregado de seus produtos, comparado à concorrência.

Em 27 de abril de 2019, os resultados da pesquisa foram apresentados aos gestores da Sultech Matrizes. A empresa demonstrou boa receptividade e satisfação com os números

apontados. Um dos gestores considerou que "a pesquisa veio em boa hora, haja vista a recente mudança de perspectiva da empresa, que passou a trabalhar somente com matrizes de médio e grande porte". Salientou ainda que "os resultados obtidos ampliaram a percepção do negócio, uma vez que sabia-se da necessidade de melhorias, mas desconhecia-se o foco de intervenção". (Gestor 1). Diante dos resultados, os gestores abordaram algumas alternativas para elevar o desempenho da empresa, como agilizar a confecção de orçamentos e promover reuniões periódicas com a equipe técnica, a fim de alinhar os processos de trabalho e melhorar o fluxo de informações. Foi observado também que "as soluções para os problemas apresentados, não exigiriam grandes investimentos financeiros. Seria apenas uma questão de organizar e adequar os processos". (Gestor 2). Por fim, os gestores definiram que os resultados seriam apresentados à equipe responsável pela implementação da Certificação ISO, para que sejam discutidas as melhorias necessárias. Os sócios adiantaram também que pretendem criar indicadores de desempenho para monitorar a empresa.

5 CONCLUSÃO

Como objetivo geral, o estudo propôs avaliar os critérios competitivos presentes na estrutura de mercado da empresa. Para amparar a proposta, traçou-se cinco objetivos específicos. Os três primeiros objetivos específicos foram atingidos por meio da revisão da literatura. Primeiramente discorreu-se sobre critérios e vantagens competitivas e caracterizou-se os principais objetivos de desempenho. Em seguida, apresentou-se a matriz importância x desempenho, especificando sua aplicação e possíveis resultados. Para tanto, buscou-se publicações científicas atinentes à temática, que sustentaram os conceitos apresentados no estudo e embasaram os resultados obtidos. A revisão da literatura proporcionou também a definição da metodologia adequada para este estudo.

O quarto objetivo foi alcançado e evidenciou a percepção da clientela quanto à importância e ao desempenho dos critérios competitivos da empresa, em relação à concorrência. O quinto objetivo específico foi atingido com o tratamento dos dados coletados e o posicionamento dos resultados na matriz importância x desempenho. Dessa forma, foi possível avaliar os critérios competitivos e identificar as prioridades de melhorias para a empresa objeto do estudo, atingindo assim o objetivo geral proposto. Para esta pesquisa admitiu-se questionar a existência de vantagem competitiva em relação à concorrência, dado o posicionamento dos critérios adotados pela empresa estudada. Diante da problemática proposta, verificou-se que parte dos critérios geram certa vantagem à empresa, porém, algumas intervenções pontuais poderiam alavancar o desempenho da organização.

A utilização combinada das técnicas de entrevista e aplicação de questionário para coleta de dados, foi essencial para determinação dos resultados. A entrevista permitiu levantar dados sobre a empresa e o questionário a captar a percepção da clientela em relação ao desempenho da organização. A pesquisa obteve boa aceitação por parte da empresa e de seus clientes. Durante o processo de aplicação das ferramentas, tanto os clientes quanto os gestores fizeram inferências positivas sobre a necessidade de organização dos processos e mensuração dos resultados. Com relação à matriz de Slack, surgiram algumas dúvidas referentes à quantidade ideal de critérios para composição dos objetivos de desempenho. Buscou-se amparo na literatura correlata, porém, observou-se não haver uma padronização. Diante da falta de definição para a questão, optou-se por não delimitar a quantidade de critérios. Dessa forma, os gestores puderam pontuar todos aqueles que lhes pareceram pertinentes.

Na etapa de construção do questionário direcionado aos clientes, observou-se a necessidade de inversão da escala de pontuação proposta por Slack. Com base em trabalhos anteriores, verificou-se que atribuir valores mais altos aos quesitos com maior importância ou desempenho, facilita o entendimento e minimiza o risco de falhas no preenchimento. Além disso, no intuito de facilitar ainda mais a compreensão dos respondentes e evitar equívocos na interpretação, atribuiu-se uma gradação de cores à escala de valores relativa à pontuação dos critérios. Dessa forma, a pontuação que denota fatores com menor importância ou desempenho, foi representada por tons mais claros. À pontuação referente à importância ou desempenho mediano, atribuiu-se uma tonalidade de média intensidade. Por fim, a pontuação destinada a representar critérios com alta importância ou desempenho, recebeu uma coloração mais intensa.

Ainda com relação à ferramenta de coleta dos dados secundários, enfrentou-se dificuldades no tangente à narrativa utilizada para transmitir as instruções referentes ao adequado preenchimento da ferramenta. O pré-teste apontou falhas na comunicação efetiva, que foram sanadas com a reconstrução da narrativa e com a inserção de algumas observações. Outra dificuldade percebida foi a conjuntura formada pelo tempo limitado para desenvolver o estudo, contraposto à sobrecarga de atividades desenvolvidas pelos respondentes da pesquisa.

A combinação destes dois fatores ocasionou atrasos na coleta de dados e exigiu que a pesquisadora reorganizasse o cronograma inicialmente proposto. A matriz importância x desempenho mostrou-se uma ferramenta adequada na avaliação dos critérios competitivos da empresa. Porém, acerca das limitações, pode-se destacar que o método não aborda projetos específicos para a resolução dos problemas encontrados. Apesar de atingir os objetivos estabelecidos para este estudo, deve-se considerar o fato de que o mercado é dinâmico e está em constante evolução. Neste contexto, Slack (2002) adverte que, tanto as necessidades dos clientes, quanto o desempenho da empresa e da concorrência, podem sofrer alterações. Portanto, aconselha-se que a empresa desenvolva indicadores para continuar mensurando seus resultados.

Para trabalhos futuros, sugere-se o desenvolvimento de projetos específicos de melhorias. Propõe-se também um estudo relativo a criação de indicadores de monitoramento, pois, conforme Drucker (2001), não se pode gerenciar aquilo que não se pode medir. Neste primeiro estudo, optou-se por aferir somente o desempenho atinente ao segmento de matrizaria, por ser esta a principal área de atuação da empresa. Para verificar o panorama completo de desempenho da organização, sugere-se a aplicação do estudo também ao segmento de usinagem. Apesar das dificuldades apresentadas, os resultados verificados, tanto para a empresa, conforme discutido anteriormente, quanto para a pesquisadora, foram satisfatórios. A oportunidade de vivenciar o conhecimento transmitido no âmbito acadêmico é de grande valia.

A academia proporciona a teoria, enquanto que a pesquisa oportuniza a prática e ambas culminam na geração do conhecimento. A graduação aponta para o estudo do conhecimento gerado por outros pesquisadores. Em contrapartida, a pesquisa abre caminhos para que o graduando, ao apropriar-se do legado de sua jornada, construa o conhecimento e impulsione novas descobertas.

REFERÊNCIAS

BAYER, Maitê Machado. **Implementando CRM: U**m estudo de caso na empresa beta. 2015. 64 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo, 2015.

CALLADO, Antônio André Cunha; DE PINHO, Marco Aurélio Benevides. Evidências de

isomorfismo mimético sobre práticas de gestão de custos entre micro e pequenas empresas de diferentes setores de atividade. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 25, n. 2, p. 119-137, 2015.
CHECHI, Letícia Andréa; DA SILVEIRA, Caroline Soares; SCHULTZ, Glauco. Análise do desempenho do processamento de erva-mate no arranjo produtivo local Alto Taquari-RS. **Revista Estudo & Debate**, v. 24, n. 3, 2017.
DA COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão estratégica:** Da empresa que temos, para a empresa que queremos. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
DA SILVA, Roger Wegner et al. **Aplicação de ferramentas gerenciais de planejamento estratégico**: Estudo de caso na Empresa Alfa. Revista Espacios, v. 37, n. 32, p.3-9, 2016.
DA SILVEIRA, Rogério Zanon; MIGUEL, Marcelo Calderari. **Avaliar e (re) pensar espaços de socioambientalismo museológico:** olhares sobre o museu de história natural do sul do estado do Espírito Santo. Expressa extensão, v. 23, n. 1, p. 104-121, 2018.
DAS NEVES, Luís Ricardo Ribeiro; DIAS, Laine Hombre. **Aplicação da matriz importância–desempenho de Slack na análise de mercado para empresas de pequeno porte**: o caso dos bares da Mata Da Praia–Vitória/ES. 2010. Disponível em: <http://www.fucape.br/premio_excelencia_academica/upld/trab/10/luis_ricardo.pdf>. Acesso em: 10 out. 2019.
DICIONÁRIO AURÉLIO**.** Disponível em: <https://dicionariodoaurelio.com/dicionario.php?P=Competitivo>. Acesso em: 06 nov. 2019.
DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES, Junico. **Design science research**: método de pesquisa para o avanço da ciência e tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2015. xxii, 181 p.
DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker** – A administração. São Paulo: Nobel, 2001. 224 p.
FERNANDES, Camila Gomes. Aplicação da matriz importância x desempenho de slack na análise de mercado em uma indústria de saneantes e domissanitários. **Especialize Revista Online, IPOG**, 2012. Disponível em: <http://www.businesstur.com.br/uploads/arquivos/bb128e35b1e7dbe0818a3df434422e90.pdf >. Acesso em: 10 out. 2019.
GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184p.
IFRS. **Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais**. Alterado pela Resolução nº 60, de 23 de outubro de 2018. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/caxias/wp-content/uploads/sites/8/2018/11/PPC-2018-TPG.pdf >. Acesso em: 11 mai. 2019.
KISTEMANN JR., Marco Aurélio; TEIXEIRA, Antônio Sávio. Relação empresa/instituição e o estágio no curso de Engenharia de Produção (UFJF). **Revista Pesquisa e Debate em Educação**, v. 7, n. 1, 2018.
LEVITT, Theodore. **Miopia em marketing**. Harvard Business Review, [S.L], p. 45-56, ago. 1960.
LOCATELLI, Moisés Henrique. **Aplicação da matriz importância versus desempenho em uma empresa do varejo de autopeças.** 2016. 21 p. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Centro Universitário Univates, Lajeado, 2016.
MARCONI, Marina De Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017. 346 p.
MARSON, Douglas Quirino et al. **Priorização de critérios de qualidade com uso de**

análise de gaps e matriz importância e desempenho: uma pesquisa com sócios de uma associação civil de âmbito nacional. 2013. Disponível em: <http://www.inovarse.org/filebrowser/download/15454 > Acesso em: 18 mai. 2019.
MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. 5. ed. São Paulo: Elsevier, 2012. 336 p.
MONTEIRO, José Morais; BARBOSA, Jenny Dantas. Controladoria empresarial: Gestão econômica para as micro e pequenas empresas. R**evista da Micro e Pequena Empresa**, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 38-59, maio 2011.
MORAES, Anna Maris Pereira. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 290 p.
MORETTI, Sérgio Luiz do Amaral; MOYSÉS FILHO, José Edson; PIMENTA, Renato Ferreira. **Gestão e orientação para os clientes:** um estudo em restaurantes por quilo utilizando o modelo de análise de importância e desempenho (IPA). RAI Revista de Administração e Inovação, v. 9, n. 1, p. 188-210, 2012.
MOTA, Anderson. **Estratégia competitiva**. IESDE BRASIL SA, 2009. 285 p.
PACHECO, Diego Augusto de Jesus; RIBEIRO, Melina Hostyn; FRAGA, Wagner dos Santos. Implicações da matriz de importância e desempenho na análise da competitividade de microempresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa** , [S.l.], v. 9, n. 3, p. 82 - 92, dez. 2015. ISSN 1982-2537.
PAIVA, Ely Laureano; CARVALHO JR., José Mário de; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. **Estratégia de produção e de operações:** conceitos, melhores práticas, visão de futuro. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 253 p.
PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 409 p.
PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva:** Criando e sustentando um desempenho superior. 1. ed. 43ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989. 512 p.
RAMOS, Sheila Patrícia et al. **Qualidade de serviços em saúde:** Uma avaliação em ambulatórios gerais de uma cidade localizada no sul do Brasil. Revista de Estudos Sociais, v. 20, n. 40, p. 128-141, 2018.
REICHERT, Fernanda Maciel; CAMBOIM, Guilherme Freitas; ZAWISLAK, Paulo Antônio. Capacidades e trajetórias de inovação de empresas brasileiras. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 16, n. 5, 2015.
SALES, Fabiana de Lima. **O desenvolvimento econômico de Caxias do Sul na perspectiva do acervo do Museu Municipal.** 2006. Trabalho apresentado ao IV Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL, na Universidade de Caxias do Sul - Mestrado em Turismo. Disponível em: https://www.ucs.br/ucs/tplSemMenus/eventos/seminarios_semintur/semin_tur_4/arquivos_4_seminario/GT07-5.pdf. Acesso em: 10 nov. 2019.
SERDOZ, Marcio Luis. **Vantagem competitiva em manufatura com a utilização de radiofrequência**: um estudo de caso em uma manufatura terceirizada. 2007. 94 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, FGV - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.
SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura:** atingindo competitividade nas operações industriais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 218 p.
SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 4. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2017. 698 p.