

# **Análise Estratégica de Operações Agroindustriais: Um Estudo de Caso no Setor Arrozeiro**

## **Strategic Analysis of Agro-industrial Operations: Case Study of the Rice Industry**

### **Marcelo Fernandes Pacheco Dias**

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios – CEPAN/UFRGS

Instituição: Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Endereço: Rua Washington Luis, 855. Centro.

Porto Alegre-RS. CEP: 90.010-460.

E-mail: [mfpdias@hotmail.com](mailto:mfpdias@hotmail.com)

### **Jaime Evaldo Fensterseifer**

Professor do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios – CEPAN/UFRGS

Instituição: Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Endereço: Rua Washington Luis, 855. Centro.

Porto Alegre-RS. CEP: 90.010-460.

E-mail: [jaime.ef@terra.com.br](mailto:jaime.ef@terra.com.br)

### **Resumo**

Este artigo discute como a gestão estratégica de operações pode contribuir para a melhorar o desempenho das empresas de beneficiamento de arroz, que têm obtido fracos resultados econômicos nos últimos anos, através do aprimoramento das decisões ligadas à área de operações e de seu uso como arma competitiva. Nesse sentido, foi desenvolvido um estudo de caso numa empresa agroindustrial arrozeira que compete em diversos segmentos de mercados. O objetivo do estudo foi realizar uma análise estratégica das operações, bem como identificar “comunalidades” e especificidades competitivas entre os diversos segmentos na formulação de estratégias de operações sinérgicas. As principais conclusões indicam baixa competitividade em todos os segmentos de mercado, “comunalidade” nos critérios competitivos “preço” e “desempenho de entrega”, e especificidades nos critérios competitivos “qualidade”, “assistência”, “variedade de modelos” e “imagem”. As implicações destes resultados na formulação de estratégias de operações para empresas do setor agroindustrial arrozeiro são discutidas.

**Palavras-chaves:** estratégica de operações, estratégia de negócios, desempenho competitivo, empresas arrozeiras.

**Abstract**

This article discusses how strategic management of operations can contribute to improve the performance of rice processing companies, whose economic results have been poor in recent years, by improving the decision-making process related to operations, and its use as a competitive weapon. Toward this aim, a case-study was carried out at a rice agroindustrial company which competes in various market segments. The objective of the study was to perform a strategic analysis of its operations, as well as to identify the communalities and specificities in competitive criteria for the various market segments in order to formulate synergistic operations strategies. The results indicate low competitiveness in all segments, “communality” in the competitive criteria “price” and “delivery performance”, and specificities in “quality”, “assistance”, “product variety” and “image”. Implications of these results to the formulation of operations strategies for rice processing companies are discussed.

**Key Words:** operations strategy, business strategy, competitive performance, rice industry.

# **Análise Estratégica de Operações Agroindustriais: Um Estudo de Caso no Setor Arrozeiro**

## **1 INTRODUÇÃO**

O setor de agronegócios vem crescendo em importância no Brasil e no mundo. No Brasil, este setor tem se caracterizado pelo aumento da industrialização, uso mais intenso de tecnologias e intensificação da concorrência. Constata-se, também, a presença cada vez maior de *players* globais, atuando principalmente nos canais de distribuição e comercialização, bem como a transformação de pequenas empresas familiares em grandes firmas de produção.

O setor arrozeiro destaca-se como o terceiro maior em produção de grãos no país. Os resultados econômicos, no entanto, têm sido fracos em consequência da falta de competitividade das empresas de modo geral. Um das questões apontadas é o foco exclusivo para custos nas operações. Dessa forma, o debate atual entre os empresários do setor está focado na busca de alternativas a esta situação.

O estudo de estratégias de operações pode contribuir nesse debate através do aprimoramento das decisões ligadas à área de operações e seu uso como arma competitiva, tanto para o seu alinhamento com a estratégia de negócios da empresa como, mais importante ainda, para a busca de vantagens competitivas com base nas operações. Em estratégias de operações, o custo está no centro dos objetivos das operações como um atributo que causa impacto direto no resultado financeiro. Entretanto, nem sempre custos é o mais importante objetivo das operações, a menos que a empresa concorra principalmente em preço. Da mesma forma, mesmo que a empresa tenha como objetivo das operações custos, outros objetivos não são sempre sem importância. Nesse sentido foi desenvolvido um estudo de caso em uma empresa agroindustrial arrozeira catarinense, que compete em diversos segmentos de mercado, visando a avaliar como uma visão estratégica do papel das operações pode contribuir para a mudança dessa realidade. Como a empresa compete em diferentes segmentos de mercado, cada um com seus critérios competitivos específicos, necessitando, portanto, de uma estratégia de operações para cada segmento, o presente estudo de caso presta-se também à análise e definição de foco do negócio, uma questão ainda pouco tratada na literatura de estratégia de operações. A definição do foco requer a identificação de sinergias entre as estratégias de operações para cada segmento e uma análise mais aprofundada de *trade-offs* entre as decisões estratégicas das operações.

O artigo está organizado da seguinte forma: a Seção 2 apresenta uma revisão da literatura sobre o conteúdo da estratégia de operações; a Seção 3 descreve o método utilizado na análise do caso; a Seção 4 apresenta a análise dos resultados do estudo constituído pelo diagnóstico estratégico das operações para cada segmento de mercado da empresa, bem como uma análise das “comunalidades” entre as prioridades competitivas dos diversos segmentos; e, finalmente, a Seção 5 destaca as principais conclusões do estudo.

## **2 ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES**

Nessa seção são apresentados os principais conceitos utilizados para o desenvolvimento da análise estratégica de cada segmento e da análise das comunalidades e especificidades dos critérios competitivos entre os segmentos. Na Seção 2.1 é apresentada uma revisão sobre os principais conceitos relacionados ao conteúdo da estratégia de operações e na Seção 2.2 uma análise do processo de diagnóstico estratégico das operações.

### **2.1 Conteúdo da Estratégia de Operações**

A formulação de uma estratégia de operações requer a definição prévia de sua estratégia de negócios. Dessa definição decorre a determinação dos critérios competitivos que devem ser priorizados, que constitui o ponto de partida para a realização do diagnóstico estratégico das operações. Critérios competitivos são definidos como sendo um conjunto consistente de prioridades ou fatores competitivos que a empresa tem de valorizar para competir com sucesso (BARROS NETO e FENSTERSEIFER, 2000).

Na definição da estratégia de negócios pode haver significativas diferenças na importância atribuída aos critérios competitivos para os diferentes segmentos de mercado em que a empresa atua. Por exemplo, para o segmento A, o critério mais importante pode ser preço; para o segmento B pode ser um critério relacionado à qualidade, o que implica na necessidade de desenvolver estratégias de operações específicas para cada segmento, sob pena de não ser competitivo em nenhum deles. Mas pode haver elementos comuns entre as prioridades competitivas de cada segmento, ou mesmo entre as estratégias de negócios de empresas diversificadas (WHEELWRIGHT, 1984). Neste sentido, é possível identificar políticas amplas a respeito de determinadas decisões de operações que são comuns a vários segmentos de mercado. A essas políticas comuns Wheelwright (1984) refere-se como estratégias corporativas de operações, pois requerem uma perspectiva corporativa na sua formulação.

Na seleção das prioridades competitivas, Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2004) destacam que para uma empresa ser competitiva ela deve focalizar suas operações em um ou poucos critérios competitivos e formular estratégias consistentes de operações. Os *trade-offs* que impedem a empresa de competir em um conjunto amplo de critérios nos diversos segmentos devem ser criteriosamente analisados. A existência de *trade-offs* entre os critérios competitivos implica que a melhoria no desempenho de um deles necessariamente implicará um impacto negativo em outro, o que leva à necessidade de priorizar alguns deles, pois a empresa não conseguirá ter o melhor desempenho em todos simultaneamente. Ademais, deve-se considerar também que os *trade-offs* não são estáticos, mas mudam continuamente com o tempo e as circunstâncias (CORBETT e WASSENHOVE, 1993).

A escolha de quais segmentos participar e de quais critérios competitivos devem ser priorizados é uma decisão que requer o conhecimento dos critérios mais valorizados pelos diversos segmentos, do desempenho da empresa nesses critérios e dos *trade-offs* entre existentes entre eles, além das competências e recursos que a organização possui ou pode acessar.

Uma vez definidos e priorizados os critérios competitivos, e conseqüentemente o foco do negócio, faz-se necessário definir como a área de operações dará suporte aos critérios competitivos priorizados. Esse suporte se dar-se-á através de um conjunto coerente de políticas para cada categoria de decisão estratégica das operações. As categorias de decisão são divididas em estruturais: capacidade, instalações, tecnologia e integração vertical, que se caracterizam por serem mais onerosas, de longo prazo e de difícil reversão; e infra-estruturais: organização da produção, força de trabalho, gerência de qualidade, relação com fornecedores e planejamento e controle de produção, que se caracterizam por serem decisões menos onerosas, de mais curto prazo que as estruturais e de mais fácil reversão (BARROS NETO e FENSTERSEIFER, 2000).

## **2.2 Diagnóstico Estratégico das Operações**

O processo de diagnóstico para a formulação de uma estratégia de operações requer primeiramente a identificação e priorização dos critérios competitivos para então traduzi-los em objetivos para a área de operações. Resumidamente, consiste em analisar inicialmente como os consumidores valorizam os produtos ou serviços da empresa e como a área de operações pode contribuir para aumentar o valor criado aos diversos segmentos de consumidores, ou, em outras palavras, analisar como o desempenho naqueles critérios competitivos valorizados pelo mercado pode ser melhorado.

Para a identificação da importância de cada um dos critérios, Slack (2002) desenvolveu uma escala de 9 pontos. No extremo superior (1), o critério proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes e é o principal impulso da competitividade. No extremo inferior (9), o critério nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca o será. Slack (2002) sugere ainda distinguir entre critérios ganhadores de pedidos e critérios qualificadores. Hill (1994) define critérios ganhadores de pedidos como os mais importantes na decisão de fazer negócios com a empresa; são, portanto, os fatores-chave da competitividade. Já os critérios qualificadores são aspectos da competitividade que apenas credenciam a empresa a ser uma possível fornecedora; para estes critérios, empresas com um desempenho abaixo do nível considerado “qualificador” sequer serão cogitadas para a realização de negócios. Os critérios avaliados com importância de 1 a 3 na escala de Slack são considerados ganhadores de pedido; os avaliados de 4 a 6 são os critérios qualificadores; e os avaliados de 7 a 9 são considerados menos importantes, mas são incluídos na análise, pois podem tornar-se importantes no futuro.

Para o caso específico dos critérios competitivos aplicáveis ao setor arroseiro, Dias e Fensterseifer (2005) propuseram um referencial (Tabela 1) que será utilizado como ponto de partida para o presente estudo de caso. Os autores identificaram critérios competitivos para os seguintes segmentos de clientes: supermercados, atacados, minimercados, hipermercados e cozinhas industriais. Na determinação do grau de importância de cada critério foi utilizada uma escala que varia de 1 (pouco importante) a 5 (o mais importante). Os valores médios obtidos estão apresentados na Tabela 1, com destaque em negrito, para os critérios com média entre 4 e 5 (entre “muito importante” e “o mais importante”). Nesse referencial os critérios competitivos são classificados em três níveis hierárquicos: ao nível mais agregado de “campos da competição”, ao intermediário de “dimensões competitivas” e ao mais detalhado propriamente como “critérios competitivos”. Campos de competição refere-se aos atributos valorizados pelo comprador na decisão de compra (CONTADOR, 1995), dimensões competitivas refere-se a sub-divisões intermediárias e critérios competitivos refere-se ao nível mais detalhado dos campos de competição.

Tabela 1: Campos de competição, dimensões competitivas e critérios competitivos mais importantes do setor arroseiro, e médias de importância em cada segmento de clientes

<b>Campos da competição</b>	<b>Dimensões competitivas</b>	<b>Critérios competitivos</b>	Super-mercados	Ata-cados	Mini-mercados	Hiper-mercados	Cozinhas industriais
Competição em Preço	Preço	Preço	<b>4,39</b>	<b>4,24</b>	<b>4,49</b>	<b>4,20</b>	<b>4,17</b>
		Regularidade no preço ao longo do ano	3,87	3,82	<b>4,05</b>	<b>4,40</b>	<b>4,17</b>
	Prazo de pagamento	Prazo de pagamento	3,81	3,82	3,69	3,80	<b>4,00</b>
Competição em qualidade	Desempenho	Rendimento de cozimento	-	-	-	-	<b>4,17</b>
		Ausência de odores	-	-	-	-	<b>4,00</b>
		Arroz solto após o cozimento	-	-	3,79	-	<b>4,17</b>
	Estética	Cor mais clara	-	-	-	-	<b>4,00</b>
		Uniformidade da cor do arroz	-	-	-	-	<b>4,00</b>
		Embalagem atrativa	-	3,76	3,63	-	-
	ISO-9002	Ter selo da ISO-9002	-	-	-	-	-
Conformidade	Conformidade da qualidade	3,92	3,71	3,92	3,80	<b>4,00</b>	
Competição em variedade de modelos	Variedade de produto	Variedade de tipos de produtos	-	-	-	-	<b>4,00</b>
Competição em desempenho de Entrega	Confiabilidade de entrega	Entrega no dia combinado	3,71	3,88	-	<b>4,40</b>	<b>4,50</b>
		Garantia de entrega ao longo do ano	3,71	3,94	3,76	<b>4,00</b>	<b>4,33</b>
		Garantia de entrega ao preço cotado	3,63	-	3,63	<b>4,00</b>	<b>4,33</b>
	Velocidade de entrega	Entrega mais rápida	-	3,81	3,76	3,60	3,83
	Flexibilidade de volume	Vender qualquer quantidade	-	-	-	-	-
	Flexibilidade de entrega	Entregar em várias filiais	-	-	-	3,60	3,50
		Antecipar entregas	-	-	-	-	-
Competição em assistência	Atendimento do representante	Amizade do representante	-	-	-	-	-
		A confiabilidade da visita do representante	3,66	3,59	3,63	-	-
		A cortesia do representante	-	3,71	3,84	-	3,80
	Pró-atividade	Atendimento personalizado	3,82	-	3,68	-	3,50
	Serviços agregados	SAC – Canal acessível ao contato do cliente	3,55	-	-	-	-
		Serviço de atendimento pós-venda	-	-	-	-	3,67
		Repositores de estoque	-	-	-	<b>4,00</b>	-
Promotores de venda		-	-	-	3,80	-	
Competição em imagem	A marca	A marca	-	-	-	-	-
		Liderança de vendas	-	-	-	-	-
		Frequência de propaganda	3,89	3,88	3,95	-	-
	A empresa	Empresa conhecida	-	-	3,53	-	3,50
		Confiabilidade no cumprimento de exigências contratuais acessórias	3,71	-	3,59	<b>4,20</b>	3,50

Fonte: Dias e Fensterseifer (2005).

Se o primeiro esforço para obter vantagens competitivas através das operações consiste em entender as necessidades dos consumidores, o segundo consiste em atingir níveis de desempenho percebidos por estes como diferenciais. Assim, apesar de que o consumidor é

quem deve ser impressionado pelo desempenho da operação, é contra os padrões de desempenho dos concorrentes que o desempenho deve ser avaliado (SLACK, 2002).

Assim como para a análise da importância dos critérios competitivos, Slack (2002) também propôs uma escala de nove pontos para identificação do desempenho das operações nestes critérios. No extremo superior (1), o desempenho das operações é consistente e consideravelmente melhor do que o do concorrente mais próximo; no extremo inferior (9), o desempenho das operações é consistentemente pior do que o da maioria dos concorrentes.

Para se poder fazer um diagnóstico do desempenho competitivo da empresa, Slack (2002) desenvolveu, a partir da avaliação da importância de cada critério e do desempenho relativo da empresa nestes critérios, uma matriz onde no eixo horizontal encontra-se a escala de valores do cliente (importância atribuída a cada critério) e no eixo vertical a escala de desempenho da empresa nestes critérios comparativamente ao da concorrência. Nessa matriz, chamada importância-desempenho, o autor define quatro zonas distintas: apropriada, de melhoramento, de ação urgente e de excesso. A zona apropriada é aquela em que a empresa deveria focalizar suas operações; abaixo dessa zona há um comprometimento com o desempenho comparativamente aos concorrentes, o que poderia prejudicar a sobrevivência da empresa no longo prazo. Critérios, que estejam na zona de melhoramento, devem ser analisados com vistas a identificar possíveis ações de melhorias, procurando levá-lo à zona apropriada. A zona de ação urgente contém os critérios que são ganhadores de pedidos, porém o desempenho da empresa está muito abaixo do desempenho da concorrência; há, portanto, necessidade de ações corretivas substanciais e urgentes que levem a empresa e seus produtos a responderem melhor às necessidades dos clientes. Para os critérios localizados na zona de excesso a empresa apresenta um desempenho superior, porém os clientes não os consideram relevantes na decisão de compra; a empresa está colocando excesso de recursos em critérios que não trazem resultados positivos.

Para os critérios competitivos situados na zona de excesso Slack (2002) destaca duas ações possíveis para essa situação. Primeiro, via esforços de *marketing*, induzir o cliente a ver esse critério como importante e passar a valorizá-lo na hora da compra; segundo, realocar os recursos das operações que estão sendo usados para sustentar este desempenho superior para outros critérios mais valorizados pelo cliente.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**



A escolha para estudo de uma empresa agroindustrial arroseira levou em conta o interesse pelo potencial da área de operações na competitividade de empresas agroindustriais, tema ainda pouco desenvolvido, as dificuldades enfrentadas pelo setor agroindustrial arroseiro e o baixo desempenho operacional da empresa objeto do estudo.

A empresa agroindustrial arroseira selecionada está localizada no sul do estado de Santa Catarina. Ela atua no beneficiamento de arroz polido e parboilizado e comercializa seus produtos nacionalmente, com exceção do Rio Grande do Sul e dos estados do Centro-Oeste do Brasil, em todos os segmentos de mercado estudados constantes do referencial de Dias e Fensterseifer (2005). Mais detalhes sobre a empresa estão apresentados na Seção 4.1, que descreve a estratégia de negócios da empresa.

Os dados sobre o desempenho da empresa foram coletados na área de abrangência de comercialização da empresa e de acordo com os segmentos de clientes assim definidos: hipermercados: mais de 20 *check-outs*; supermercados: de 05 a 20 *check-outs*; minimercados: menos de 05 *check-outs*; cozinhas industriais: cozinhas profissionais prestadoras de serviços; indústria de alimentos: indústria utilizando arroz como matéria-prima; atacadistas e/ou distribuidores: distribuidores para pequeno varejo.

Os dados sobre a estratégia de negócios da empresa foram obtidos através de entrevistas em profundidade, que foram gravadas e transcritas, realizadas junto a diretoria, gerência e coordenadores da empresa e também através de observação participante.

A elaboração do questionário para análise do desempenho foi baseada nos Campos da Competição, Dimensões Competitivas e Critérios Competitivos para o setor agroindustrial do arroz, conforme referencial desenvolvido por Dias e Fensterseifer (2005). O questionário foi apresentado aos respondentes com a seguinte questão inicial: Qual a sua avaliação sobre a Empresa Agroindustrial, comparativamente à concorrência, nos critérios abaixo?

Considerando as observações de Carvalho Jr. (1997), que verificou as dificuldades que os respondentes tiveram com uma escala de 9 pontos, conforme proposto por Slack (2002), devido à quantidade de alternativas e às semelhanças entre elas, optou-se diretamente por se utilizar uma escala de desempenho (relativamente à concorrência) de 5 níveis: (1) muito pior, (2) pior, (3) igual, (4) melhor, (5) muito melhor. Ademais, esta escala é consistente com a utilizada por Dias e Fensterseifer (2005) na análise da importância dos critérios competitivos para o setor arroseiro.

A Tabela 2 abaixo apresenta, para cada segmento de clientes, o número de clientes, o percentual de clientes e do faturamento, e o número e o percentual de respondentes na coleta estruturada de dados.

Tabela 2: Composição dos segmentos de clientes da empresa e índices de respostas

Segmento	Número de clientes	Percentual por segmento	Percentual sobre o faturamento	Número de respondentes	Percentual de respondentes
Supermercados	165	35,2 %	48,6 %	38	23,0 %
Atacadistas	57	12,1 %	18,4 %	17	29,8 %
Mini-mercados	224	47,8 %	10,7 %	38	17,0 %
Hipermercados	7	1,5 %	13,4 %	5	71,4 %
Cozinha industrial	14	3,0 %	2,6 %	6	42,9 %
Indústria de alimentos	2	0,4 %	6,3 %	0	0,0 %
TOTAL	469	100 %	100 %	104	

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção são apresentados os resultados obtidos no estudo de caso. Na Seção 4.1 foi realizada uma descrição da estratégia de negócios da empresa, com o objetivo de relacionar a análise do diagnóstico estratégico de cada segmento de clientes, apresentada na Seção 4.2. Na Seção 4.3 foi feita uma análise das comunalidades e especificidades dos critérios competitivos, com o objetivo de explorar potenciais sinergias na formulação de estratégias de operações.

### 4.1 Estratégia de Negócios

A empresa Agroindustrial Arroeira é uma empresa pertencente a um grupo composto por seis empresas. Além da empresa Agroindustrial Arroeira, fazem parte uma empresa têxtil, três empresas do setor de combustíveis e uma fazenda de arroz. Essas são controladas por uma administração central, que contempla os setores de contas a pagar, contas a receber, contabilidade, tecnologia da informação. Cada empresa possui um gerente geral ligado diretamente à presidência. Ao gerente geral estão subordinados os setores de compras, vendas, transporte e indústria e também são exigidos conhecimentos sobre as questões financeiras e de planejamento.

Os principais produtos da empresa Agroindustrial Arroeira são o arroz parboilizado e polido. O primeiro é responsável por 65% das vendas, e segundo por 35%. Os principais estados compradores são Santa Catarina, São Paulo, Pará e Bahia.

Sobre a vantagem competitiva, observou-se que a empresa considerou por muito tempo que as dimensões relacionadas à qualidade seriam o seu diferencial competitivo.

As origens da decisão de competir em qualidade, segundo relatos do presidente da empresa, vieram da época da fundação da empresa (1986), quando essa era uma das poucas empresas que tinham um equipamento chamado “autoclave”. Esse equipamento proporciona ao arroz parboilizado maior rendimento e soltura após o cozimento, atributo de qualidade observada pelos consumidores até hoje. Outra vantagem citada, também relacionado à qualidade e com origem na fundação da empresa, diz respeito à seleção de grãos. A empresa possuía um bom conjunto de selecionadoras eletrônicas que permitia melhorar significativamente a aparência do produto, sem os indesejáveis grãos pretos, que deviam ser escolhidos pelas donas de casa. Esse conjunto de equipamentos diferenciava o produto da empresa das demais marcas.

Ao longo dos anos, as empresas concorrentes conseguiram adquirir os mesmos equipamentos e neutralizar as vantagens competitivas que essa tecnologia proporcionava.

A empresa, acreditando estar de posse de vantagens competitivas, manteve até o ano de 2000 uma política de preços mais elevados. Entre as principais consequências da decisão de manter preços mais elevados e não avaliar adequadamente o posicionamento competitivo foi destacado que a empresa foi perdendo significativamente sua participação de mercado, permitindo a entrada de muitas outras marcas e por consequência houve aumento da ociosidade das instalações industriais, chegando ao ponto máximo de 60%. A perda de participação de mercado afetou a área de suprimentos. Como a empresa vendia menos, também comprava menos matéria-prima, que por consequência viu a migrar seus agricultores-fornecedores localizados na sua região de compra para outras empresas.

No ano de 2000, a empresa acumulou grandes prejuízos que a debilitou financeiramente e exigiu mudanças por parte da direção da empresa. Concluiu-se nessa ocasião que o desempenho nas dimensões da qualidade não estavam sendo suficientes para alcançar um diferencial competitivo, pois o mercado não percebia vantagens na qualidade dos produtos beneficiados pela empresa. Não houve consenso sobre essa conclusão, pois até o final dessa pesquisa constatou-se que a presidência continua acreditando possuir um desempenho superior nesses atributos.

Nesse ano, decidiu-se mudar a prioridade competitiva. O foco passou a ser o custo. Esta decisão estava pautada na premissa que se poderia reduzir o custo fixo unitário através do aumento de volume de vendas, obtendo redução da ociosidade da fábrica e aumentando a rentabilidade. Assim sendo, a empresa optou por disputar o mercado através do preço, o que registrou relativo sucesso na recuperação de seus mercados.

Vários efeitos foram destacados como consequência dessa nova estratégia. No que diz respeito à ociosidade, constatou-se redução. Porém, os efeitos mais proeminentes estavam relacionados ao mercado. A empresa não conseguiu estabelecer-se de forma mais duradoura nos novos mercados, observando alta rotatividade nas cidades atendidas e nos representantes de vendas. As causas para essas constatações foram associadas ao fato de a empresa não conseguir alcançar o menor preço e ter contantes atrasos de entregas, ou mesmo cancelamento de pedidos, levando seus produtos a serem substituídos por outras marcas.

Resumidamente, pode-se dizer que o contexto atual da empresa caracteriza-se pela competição em preço, através da redução da ociosidade, alta rotatividade de mercados atendidos e baixo desempenho econômico.

#### **4.2 Diagnóstico Estratégico das Operações por Segmento de Cliente**

São apresentados a seguir os resultados obtidos através do questionário de importância junto a cada segmento de cliente da empresa pesquisada. Esse tinha por objetivo analisar a competitividade da empresa através da matriz importância-desempenho em cada um desses segmentos de clientes, com o propósito de subsidiar a definição do foco ou dos segmentos de clientes alvos da empresa e da formulação de estratégias de operações. Cabe destacar que as informações referentes à importância de cada critérios já foram discutidos anteriormente em Dias e Fensterseifer (2005), de tal forma que serão discutidos apenas o desempenho dos critérios mais importantes.

##### ***Segmento de Supermercados***

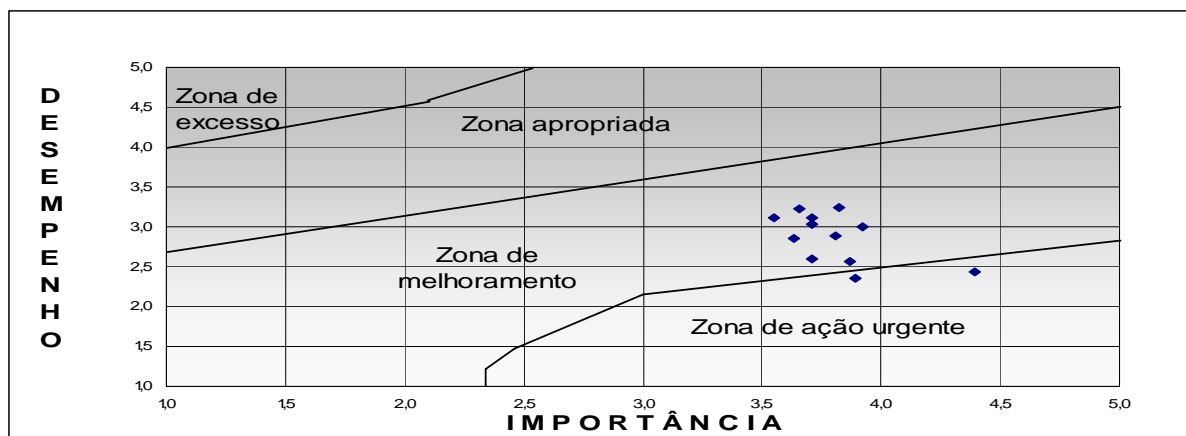
A análise da moda do desempenho dos critérios mais importantes no segmento de supermercados mostra que oito critérios foram avaliados pelos clientes como desempenho “igual” a concorrência (Tabela 3). Nesses oito critérios o coeficiente de variação oscilou entre 14,5% e 29,5%, apresentando boa uniformidade nas respostas. Os critérios *preço e regularidade no preço ao longo do ano*, do campo de competição “preço”; *entrega no dia combinado*, do campo de competição “desempenho de entrega”; e *frequência de propaganda*, do campo de competição “imagem” foram avaliados como “pior” do que a concorrência. Esses apresentaram os maiores coeficientes de variação, que oscilou entre 30,8% e 37%, logo mostrando-se menos confiáveis. Nenhum critério foi avaliado como “melhor”, “muito melhor” ou “muito pior” do que a concorrência.

Tabela 3: Importância e desempenho nos critérios competitivos do segmento de supermercados

Campos da Competição	Critérios Competitivos	Importância	Desempenho		
		Média	Moda	Média	C.V.%
Competição em preço	Preço	4,39	2	2,43	37,0
	Prazo de pagamento	3,81	3	2,89	17,9
	Regularidade no preço ao longo do ano	3,87	2	2,57	25,2
Competição em qualidade	Conformidade da qualidade	3,92	3	3,00	27,6
Competição em desempenho de entrega	Entrega no dia combinado	3,71	2	2,59	30,8
	Garantia de entregas ao longo do ano	3,71	3	3,03	14,5
	Garantia de entrega ao preço cotado	3,63	3	2,86	22,3
Competição em assistência	Atendimento personalizado	3,82	3	3,24	22,2
	Confiabilidade da visita do representante	3,66	3	3,22	29,5
	Canal acessível ao contato do cliente – SAC	3,55	3	3,11	20,2
Competição em imagem	Confiabilidade no cumprimento de exigências contratuais acessórias	3,71	3	3,11	14,7
	Frequência de propaganda	3,89	2	2,36	35,1

Analisando a situação das variáveis na matriz importância-desempenho (Figura 1) verifica-se que todos os critérios competitivos encontram-se abaixo da zona apropriada. Dessa forma, constata-se que a empresa estudada não apresenta nenhum diferencial já que é avaliada pelos seus clientes nos diversos critérios como no máximo igual a concorrência.

Figura 1: Matriz importância-desempenho para o segmento de supermercados



Prioritariamente, ou como objetivos de curto prazo, a empresa deve atuar nos pontos que se encontram na zona de ação urgente ou muito próximos a ela. Os quatro critérios classificados nessa condição são: *preço*, do campo de competição “preço” (1º em importância) e *frequência de propaganda*, do campo de competição “imagem” (3º em

importância), na zona de ação urgente; mais *entrega no dia combinado*, do campo de competição “desempenho de entrega” (7º em importância) e *regularidade de preço ao longo do ano*, do campo de competição “preço” (4º em importância), encontrados na zona de melhoramento.

Analisando o critério *preço*, do campo de competição “preço”, constata-se que a opinião dos clientes reflete a incoerência da estratégia atual da empresa em disputar o mercado exclusivamente pelo *preço*, pois mesmo a empresa trabalhando com reduzidas margens, com o objetivo de se tornar competitiva em preço, é vista pelo mercado com baixo desempenho nesse critério.

Sobre o critério *regularidade de preço ao longo do ano*, também do campo de competição “preço”, a dependência da empresa de compra em mercados livres implica que qualquer alteração de preço de compra significa alteração imediata nos preços de venda, reduzindo sua competitividade nesse critério.

Para o critério *frequência de propaganda*, do campo de competição “imagem”, constata-se que a empresa atualmente possui suas vendas distribuídas em diversos estados, desde Santa Catarina até o Amazonas, mesmo apresentando uma produção pequena comparativamente às indústrias concorrentes. Esse fato traz como consequência baixa participação de mercado na maioria das cidades, onerando os custos de propaganda por cliente e inviabilizando uma frequência maior de propaganda, impactando na redução da competitividade da empresa.

O critério de *entrega no dia combinado*, do campo de competição “desempenho de entrega”, também é afetado pela baixa participação de mercado na maioria das cidades, pois esse fato implica em demora para fechar uma carga possível de ser entregue. Para o arroz, produto de baixo valor agregado, é inviável transportar cargas incompletas. O frete é um item significativo da composição dos custos totais desse produto. Também contribui para a menor competitividade nesse critério a estratégia de terceirização do transporte, que cria dependência da disponibilidade de frete para as regiões de vendas. Normalmente estes fatores atrasam as entregas previstas.

Na zona de melhoramento encontram-se os seguintes critérios: *prazo de pagamento*, do campo de competição “preço”, *conformidade da qualidade*, do campo de competição “qualidade”, *garantia de entregas ao longo do ano* e *garantia de entrega no preço cotado*, do campo de competição “desempenho de entregas”, *atendimento personalizado*, *confiabilidade da visita do representante* e *SAC - canal acessível ao contato do cliente*, do

campo de competição “assistência” e *confiabilidade no cumprimento de exigências contratuais acessórias*, do campo de competição “imagem”.

O critério *prazo de pagamento*, do campo de competição “preço” não se apresenta como um critério adequado para a empresa buscar diferenciar-se nesse momento, pois implicaria em mais investimentos no capital de giro por meio de endividamento. Isso mostraria-se bastante inadequado, pois aumentaria o risco percebido pelo mercado, face as circunstâncias financeiras atuais da empresa e os baixos resultados econômicos obtidos.

Em relação ao critério *conformidade da qualidade*, do campo de competição “qualidade” constata-se que a empresa possui um programa de qualidade ISO 9000, o que lhe pode dar uma vantagem nesse critério. Destaca-se porém a particularidade do setor de agronegócios, que é a variabilidade das matérias-primas oriundas das diferenças no manejo pós-colheita e das variedades genéticas. Considerando que a empresa compra parte significativa das suas necessidades de matérias-primas pré-elaboradas, logo não exerceu controle da variedade plantada, dos processos de limpeza, secagem e conservação. Esses processos podem causar variabilidade nas características de qualidade, como por exemplo: rendimento, odor, arroz solto após o cozimento, cor do arroz e uniformidade da cor, reduzindo assim a competitividade da empresa nesse critério.

Para o critério *garantia de entregas ao longo do ano*, do campo de competição “desempenho de entregas” verifica-se boas possibilidades da empresa mudar a percepção dos clientes através do *marketing*, pois a empresa pode garantir em 100% a manutenção das vendas ao longo do ano. Sustentam esse critério competitivo, o fato de que, desde sua fundação, nunca houve na empresa um caso de descontinuidade de fornecimento, pois tem suas necessidades supridas por agricultores próximos as suas unidades e mantém boa rede de compras com corretores em outras regiões produtoras.

O critério *garantia de entrega ao preço cotado*, do campo de competição “desempenho de entrega”, segundo Dias e Fensterseifer (2005), significa a capacidade do fornecedor manter os pedidos programados, mesmo sabendo que há no mercado tendência de alta nos preços do arroz em casca, proveniente da sazonalidade da produção. Objetivamente os clientes desejam conseguir estabilidade de preços, enquanto no mercado há a tendência de alta e assim conseguir uma vantagem competitiva em custo. Observando as oportunidades de compras de matéria-prima, percebe-se que a empresa tem baixa probabilidade de ter um desempenho superior nesse critério já que possui a necessidade de comprar diariamente ao preço do dia, não possui estoques de matéria-prima, que foi justificado pela falta de capacidade financeira.

Examinando os procedimentos sobre os critérios *atendimento personalizado*, *confiabilidade da visita do representante* e *SAC - canal acessível ao contato do cliente*, do campo de competição “assistência” percebeu-se que a empresa nunca procurou diferenciar seus clientes em segmentos, assim como nunca avaliou indicadores sobre a frequência de visitas aos clientes pelos representantes ou priorizou o serviço de atendimento aos clientes - SAC, o que impossibilitou uma vantagem nesses critérios. Uma vantagem competitiva nesses critérios passa por uma reorganização dos conceitos de vendas e *marketing* adotados atualmente na empresa.

O critério *confiabilidade no cumprimento das exigências contratuais acessórias*, do campo de competição “imagem”, constatou-se que a empresa sempre honrou seus contratos e compromissos, o que poderia ser usado como estratégia de *marketing*. Deve-se destacar que essas exigências contratuais normalmente se configuram em custos fixos e variáveis elevados, exigindo da empresa um grande volume de negócios para compensar essas exigências contratuais.

### ***Segmento de Atacados***

A análise da moda do desempenho no segmento de atacados mostra que apenas cinco critérios foram avaliados pelos clientes como desempenho “igual” a concorrência (Tabela 4). Nesses critérios o coeficiente de variação oscilou entre 12,3% e 20,8%, apresentando também boa uniformidade nas respostas. Foram classificados como “pior” seis critérios nesse segmento. Foram os seguintes critérios classificados nessa categoria: *preço* e *regularidade no preço ao longo do ano*, do campo de competição “preço”; *embalagem atrativa*, do campo de competição “qualidade”; *entrega no dia combinado e entrega mais rápida*, do campo de competição “desempenho de entrega”; e *frequência de propaganda*, do campo de competição “imagem”. Esses critérios também apresentaram os maiores coeficientes de variação, que variou entre 16,9% e 29,9%, porém apresentando boa confiabilidade. Nenhum critério foi avaliado como “melhor”, “muito melhor”, ou “muito pior” do que a concorrência.

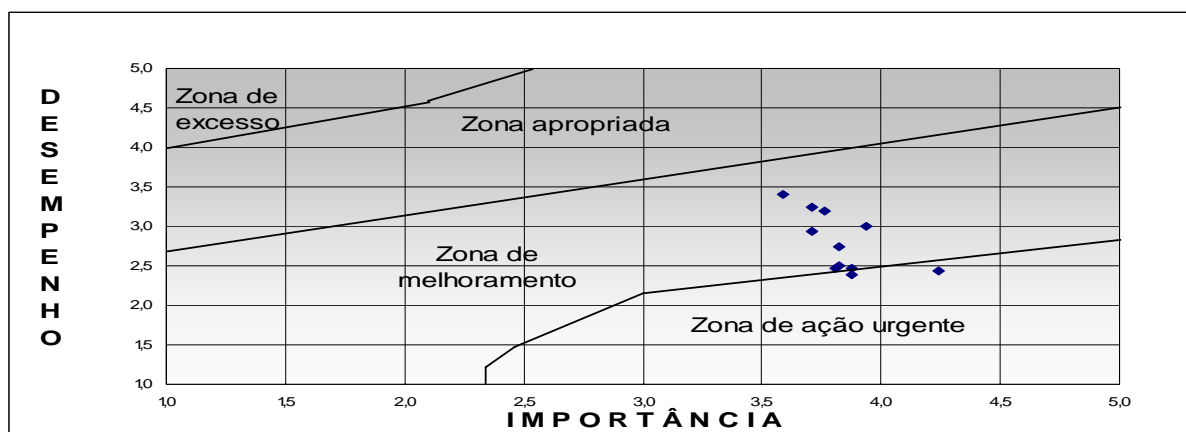
Tabela 4: Importância e desempenho nos critérios competitivos do segmento de atacados



Campos da competição	Critérios competitivos	Importância	Desempenho		
		Média	Moda	Média	C.V.%
Competição em preço	Preço	4,24	2	2,44	29,9
	Regularidade no preço ao longo do ano	3,82	2	2,50	25,2
	Prazo de pagamento	3,82	3	2,75	16,3
Competição em qualidade	Conformidade da qualidade	3,71	3	2,94	19,0
	Embalagem atrativa	3,76	2	3,19	16,9
Competição em desempenho de entrega	Entrega no dia combinado	3,88	2	2,47	21,0
	Garantia de entregas ao longo do ano	3,94	3	3,00	12,3
	Entrega mais rápida	3,81	2	2,47	25,9
Competição em assistência	Cortesia do representante	3,71	3	3,24	17,2
	Confiabilidade da visita do representante	3,59	3	3,41	20,8
Competição em Imagem	Frequência de propaganda	3,88	2	2,38	26,0

A análise da matriz importância-desempenho (Figura 2) permite constatar que a empresa estudada não apresenta nenhum diferencial também para esse segmento.

Figura 2: Matriz importância-desempenho para o segmento atacados



Os cinco critérios que se encontram na zona de ação urgente ou nos limites dela, logo os que devem ser priorizados são: *preço*, do campo de competição “preço” (1º mais importante); *frequência de propaganda*, do campo de competição “imagem” (4º mais importante) na zona de ação urgente; *entrega no dia combinado* (3º mais importante) e *entrega mais rápida* (7º mais importante), do campo de competição “desempenho de entrega”; e *regularidade no preço ao longo do ano* (5º mais importante), do campo de competição “preço” na zona de melhoria.

A análise dos critérios *preço* e *regularidade de preço ao longo do ano*, do campo de competição “preço”; *frequência de propaganda*, do campo de competição “imagem” e *entrega no dia combinado*, do campo de competição “desempenho de entrega” já foram feitas no segmento de supermercados.

Dessa forma, a análise será apenas para o critério *entrega mais rápida*, do campo de competição “desempenho de entrega”, definido como a capacidade de fazer as operações rapidamente e entregar com prazos menores que os concorrentes. O baixo desempenho neste critério também é atribuído às mesmas causas do critério *entrega no dia combinado*, discutida no segmento de supermercados.

Os critérios mais importantes, que se encontram na zona de melhoramento, são: *prazo de pagamento*, do campo de competição “preço”; *conformidade na qualidade e embalagem atrativa*, do campo de competição “qualidade”; *garantia de entregas ao longo do ano*, do campo de competição “desempenho de entregas” e *confiabilidade da visita do representante e cortesia do representante*, do campo de competição “assistência”. Dentre esses, apenas os critérios *embalagem atrativa e cortesia do representante*, não foram analisados no segmento anterior.

Sobre o critério *embalagem atrativa*, do campo de competição “imagem” não foi constatado uma preocupação com esse critério. Buscava-se ter uma embalagem tão atrativa quando aos dos concorrentes, porém com custo menor. O foco da diferenciação em custo era a otimização da quantidade de plástico e de cores utilizada. Essa estratégia justifica a ausência de um desempenho superior nesse critério.

Examinando o processo de contratação dos representantes, não se observou qualquer preocupação formal em selecionar e treinar os representantes para um desempenho melhor no critério *cortesia do representante*, do campo de competição “assistência”.

### ***Segmento de Minimercados***

A análise da moda do desempenho no segmento de minimercados mostra que todos os critérios mais importantes foram avaliados pelos clientes como desempenho “igual” a concorrência (Tabela 5). Nesses critérios o coeficiente de variação oscilou entre 13,0% e 31,1%, apresentando também boa uniformidade nas respostas.

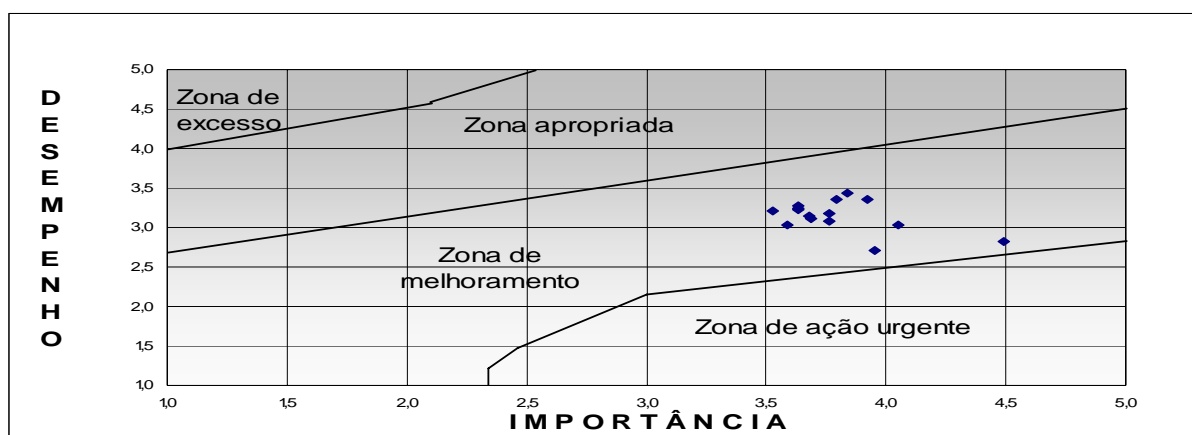
Tabela 5: Importância e desempenho nos critérios competitivos do segmento de minimercados

Campos da competição	Critérios competitivos	Importância	Desempenho		
		Média	Moda	Média	C.V.%
Competição em preço	Preço	<b>4,49</b>	3	2,83	31,1
	Regularidade no preço ao longo do ano	<b>4,05</b>	3	3,03	25,0
	Prazo de pagamento	3,69	3	3,11	24,1
Competição em qualidade	Conformidade da qualidade	3,92	3	3,36	21,4
	Arroz solto após o cozimento	3,79	3	3,35	21,7
	Embalagem atrativa	3,63	3	3,28	21,3
Competição em	Garantia de entregas ao longo do ano	3,76	3	3,17	19,2

desempenho de entrega	Garantia de entrega ao preço cotado	3,63	3	3,22	18,0
	Entrega mais rápida	3,76	3	3,08	25,9
Competição em assistência	Cortesia do representante	3,84	3	3,43	24,2
	Confiabilidade da visita do representante	3,63	3	3,24	25,6
	Atendimento personalizado	3,68	3	3,14	23,2
Competição em imagem	Frequência de propaganda	3,95	3	2,71	32,1
	Empresa conhecida	3,53	3	3,21	22,7
	Confiabilidade no cumprimento de exigências contratuais acessórias	3,59	3	3,03	13,0

A análise da matriz importância-desempenho (Figura 3) mostra, assim como nos segmentos analisados anteriormente, que não há nenhum ponto da zona apropriada e logo a empresa estudada não apresenta nenhum diferencial na visão do mercado também para esse segmento.

Figura 03: Matriz importância-desempenho para o segmento de minimercados



Constata-se também que não houveram critérios que se posicionaram na zona de ação urgente. Todos os critérios mais importantes (Tabela 5) se encontram na zona de melhoramento. Nesse caso a prioridade dos objetivos devem ser os critérios que obtiveram maior média de importância. Dos critérios listados na Tabela 5 apenas o critério *arroz solto após o cozimento*, do campo de competição “qualidade” não foi analisado nos segmentos anteriores.

O critério de *arroz solto após o cozimento*, está diretamente relacionado aos cultivares de arroz e ao processo de parboilização, no caso do arroz parboilizado. Em relação às cultivares, há diferenças genéticas na relação amilopectina/amilose, que resulta na característica do grão ficar mais solto ou mais aderido após o cozimento. No caso do processo de parboilização, existem condições mais favoráveis de temperaturas de encharcamento e pressão que favorecem a gelatinização do grão, e conseqüentemente deixam o arroz mais

solto e com maior rendimento. O entendimento de tais questões, associado à estruturação do processo produtivo, são as alternativas para obter-se uma vantagem nesse critério.

O exame do desempenho da empresa no critério *empresa conhecida*, do campo de competição “imagem” relacionam-se as mesmas causas identificadas para o critério *freqüência de propaganda*, do mesmo campo de competição.

### **Segmento de Hipermercados**

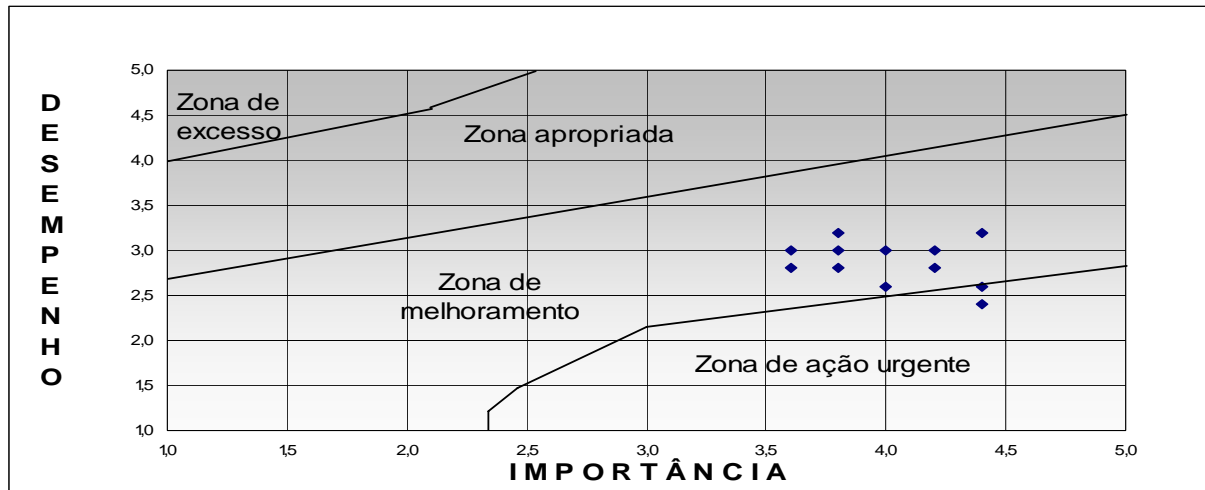
A análise da moda do desempenho no segmento de hipermercados mostra que todos os critérios mais importantes foram avaliados pelos clientes como desempenho “igual” a concorrência (Tabela 6), excessão ao critério *regularidade do preço ao longo do ano*, do campo de competição “preço”. Nesses critérios o coeficiente de variação oscilou entre 0,0% e 22,9%, apresentando também boa uniformidade nas respostas.

Tabela 6: Importância e desempenho nos critérios competitivos do segmento de hipermercados

Campos da competição	Critérios competitivos	Importância	Desempenho		
		Média	Moda	Média	C.V.%
Competição em preço	Preço	<b>4,20</b>	3	2,80	16,0
	Regularidade no preço ao longo do ano	<b>4,40</b>	2	2,40	22,9
	Prazo de pagamento	3,80	3	3,20	14,0
Competição em qualidade	Conformidade da qualidade	3,80	3	3,00	0,0
Competição em desempenho de entrega	Entrega no dia combinado	<b>4,40</b>	3	2,60	21,1
	Garantia de entregas ao longo do o ano	<b>4,00</b>	3	3,00	0,0
	Garantia de entregas ao preço cotado	<b>4,40</b>	3	3,20	14,0
	Entrega mais rápida	3,60	3	2,80	16,0
	Entregar em várias filiais	3,60	3	3,00	0,0
Competição em assistência	Repositores de estoques	<b>4,00</b>	3	2,60	21,1
	Promotores de venda	3,80	3	2,80	16,0
Competição em imagem	Confiabilidade no cumprimento de exigências contratuais acessórias	<b>4,20</b>	3	3,00	0,0

Nesse segmento também não foi constado nenhum critério na zona apropriada (Figura 4). Assim, pode-se concluir que também para o segmento de hipermercados, na visão dos clientes, a empresa estudada não apresenta nenhum diferencial competitivo.

Figura 4: Matriz importância-desempenho para o segmento de hipermercados



Os critérios prioritários que a empresa deve atuar são os critérios *regularidade no preço ao longo do ano*, do campo de competição “preço” (1º mais importante) e de *entrega no dia combinado*, do campo de competição “desempenho de entrega” (também em 1º com média de 4,40) que se encontram na zona de ação urgente, além de *repositores de estoque*, do campo de competição “assistência”, que se encontra na zona de melhoria (7º mais importante).

Examinando os procedimentos relacionados ao critério do *repositores de estoque*, do campo de competição “assistência”, singular a esse segmento, constata-se a política da empresa é de deixar esse serviço sobre responsabilidade operacional e financeira do representante comercial. Percebe-se que nem sempre o representante disponibiliza o serviço em quantidade e qualidade suficiente, justificando baixa remuneração para prestação de mais esse serviço, além da representação comercial.

Na zona de melhoria são os seguintes critérios: *preço, prazo de pagamento e garantia de entregas ao longo do ano*, do campo de competição “preço”; *conformidade na qualidade*, do campo de competição “qualidade”; *garantia de entrega ao longo do ano, garantia de entrega no preço cotado, entrega mais rápida e entregar em várias filiais*, do campo de competição “desempenho de entrega”; *promotores de vendas*, do campo de competição “assistência”; e *confiabilidade no cumprimento de exigências contratuais acessórias*, do campo de competição “imagem”.

Sobre o critério *promotores de venda*, do campo de competição “imagem” cabe a mesma argumentação do exposto sobre o critério *repositores de estoque*.

Já para o critério *entregar em várias filiais*, do campo de competição “desempenho de entrega” implica na capacidade da empresa entregar em diversas filiais. Nesse critério retorna a

discussão realizada no critério *entrega no dia combinado*, pois ambos os critérios são afetados, pela baixa concentração de vendas na maioria das cidades o que implica em demora para fechar uma carga possível de ser entregue ou mesmo impossibilidade de entrega.

### ***Segmento de Cozinhas Industriais***

Analisando a tabela 7 constata-se que os critérios *regularidade no preço ao longo do ano*, do campo de competição “preço”; *ausência de odores, arroz solto após o cozimento e uniformidade da cor*, do campo de competição “qualidade”; *entrega no dia combinado, garantia de entrega no preço cotado, entrega mais rápida e entregar em várias filiais*, do campo de competição “desempenho de entrega”; e *empresa conhecida*, do campo de competição “imagem” obtiveram moda 3, ou seja foram classificados como “igual” a concorrência. Os critérios *prazo de pagamento*, do campo de competição “preço”; *cor mais clara*, do campo de competição “qualidade”; e *cortesia do representante*, do campo de competição “assistência” obtiveram moda 4, ou seja foram avaliados como melhor do que a concorrência. Já os critérios *preço* do campo de competição “preço”; *conformidade da qualidade e rendimento de cozimento*, do campo de competição “qualidade”; *variedades de tipos de produtos*, do campo de competição “variedade de modelos”; *atendimento personalizado e serviço de atendimento pós-venda*, do campo de competição “assistência”; e *confiabilidade no cumprimento de exigências contratuais*, do campo de competição “imagem” tiveram como moda (pelo menos uma) “melhor” do que o concorrente. O critério *garantia de entregas ao longo do ano*, do campo de competição “desempenho de entrega” obteve dupla moda, sendo uma igual e outra pior do que a concorrência. Dois aspectos contribuíram para a ocorrência das duplas modas: o primeiro foi o baixo número de respondentes; o segundo a maior variabilidade nas opiniões dos respondentes. Porém cabe destacar que dos oito critérios que obtiveram dupla moda, sete estiveram relacionados a avaliação do desempenho como “melhor”, o que mostra uma tendência de dúvida para um desempenho superior da empresa nesses critérios.

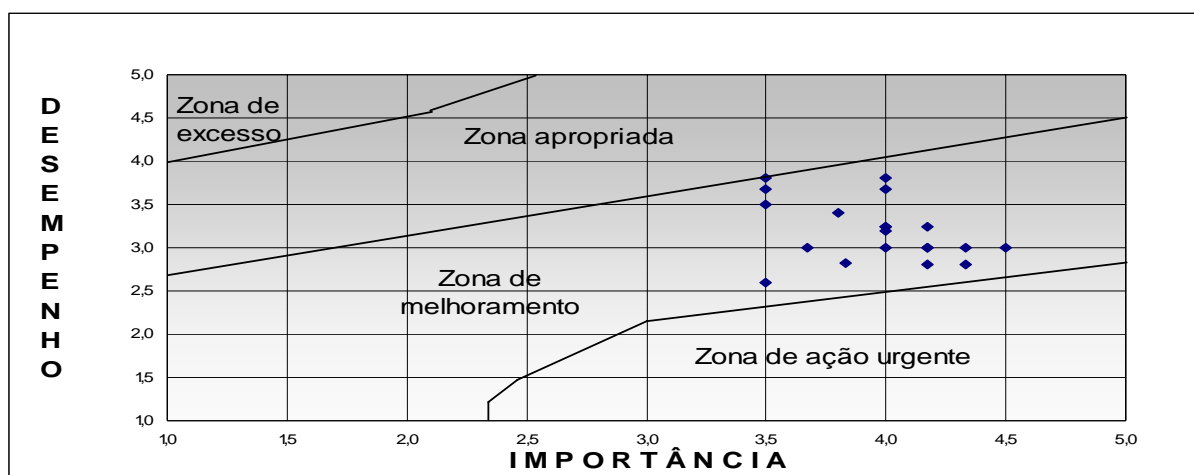
Tabela 7: Importância e desempenho nos critérios competitivos do segmento de cozinhas industriais

Campos da competição	Critérios competitivos	Importância	Desempenho		
		Média	Moda	Média	C.V. (%)
Competição em preço	Preço	<b>4,17</b>	2,4	3,00	33,3
	Regularidade no preço ao longo do ano	<b>4,17</b>	3	2,80	16,1
	Prazo de pagamento	<b>4,00</b>	4	3,67	15,8

Competição em qualidade	Conformidade da qualidade	<b>4,00</b>	3,4	3,20	26,5
	Rendimento de cozimento	<b>4,17</b>	2,4	3,00	36,6
	Ausência de odores	<b>4,00</b>	3	3,00	27,3
	Arroz solto após o cozimento	<b>4,17</b>	3	3,25	15,3
	Cor mais clara	<b>4,00</b>	4	3,25	29,5
	Uniformidade da cor do arroz	<b>4,00</b>	3	3,25	15,3
Competição em variedade de modelos	Variedade de tipos de produtos	<b>4,00</b>	3,4	3,80	22,1
Competição em assistência	Cortesia do representante	3,80	4	3,40	26,1
	Atendimento personalizado	3,50	3,4	3,80	22,1
	Serviço de atendimento pós-venda	3,67	2,4	3,00	33,3
Competição em desempenho de entrega	Entrega no dia combinado	<b>4,50</b>	3	3,00	0,0
	Garantia de entregas ao longo do ano	<b>4,33</b>	2,3	2,80	30,0
	Garantia de entrega ao preço cotado	<b>4,33</b>	3	3,00	27,3
	Entrega mais rápida	3,83	3	2,83	26,5
	Entregar em várias filiais	3,50	3	3,67	22,3
Competição em imagem	Empresa conhecida	3,50	3	2,60	21,1
	Confiabilidade no cumprimento de exigências contratuais acessórias	3,50	3,4	3,50	16,5

Nesse segmento as prioridades dos objetivos devem ser os critérios que obtiveram maior média de importância, pois todos estão na zona de melhoria. Logo, constata-se que a empresa também não possui nenhum diferencial competitivo nesse segmento.

Figura 5: Matriz importância-desempenho para o segmento de cozinhas



Não foram discutidos nas seções anteriores os critérios *rendimento de cozimento*, *cor mais clara*, *uniformidade da cor do arroz*, do campo de competição “qualidade”; *variedade de tipos de produtos*, do campo de competição “variedade de modelos” e *entregar em várias filiais*, do campo de competição “desempenho de entrega”.

Os critérios que a empresa deve atuar prioritariamente devem ser os que obtiveram maior média de importância listados na Tabela 7. Os critérios singulares a esse segmento são:

*rendimento de cozimento, ausência de odores, cor mais clara e uniformidade da cor do arroz*, do campo de competição “qualidade”; *variedade de tipos de produtos*, do campo de competição “variedade de modelos”; e *serviço de atendimento pós-venda*, do campo de competição “assistência”.

O critério *rendimento de cozimento*, é função das mesmas variáveis que atuam no critério *arroz solto após o cozimento*, ou seja, é o resultado da combinação das cultivares de arroz com a estruturação do processo produtivo de parboilização, explicado no segmento de supermercados.

Da mesma forma, o critério *ausência de odores*, do mesmo campo de competição também relaciona-se às características genéticas do grão e também ao entendimento do processo de parboilização. Nesta variável, pode-se incluir as variáveis de manejo de armazenamento do grão, que são normalmente as fontes mais comuns da presença de odor no arroz parboilizado e polido. Assim como o critério *arroz solto após o cozimento*, o entendimento de questões técnicas, associado à estruturação do processo produtivo, são as alternativas para obter-se uma vantagem nesse critério.

Os critérios, *cor mais clara e uniformidade da cor* também relacionam-se ao processo de parboilização, assim como as características genéticas das cultivares. Neste caso, acrescenta-se o processo de armazenagem como muito importante, pois se mal realizado, contribui em muito para o escurecimento dos grãos.

Esse segmento de cliente, diferentemente dos demais valorizou o critério *variedade de tipos de tipos de produtos*. Esse critério implica em a empresa disponibilizar no seu portfólio diversos tipos de arroz (1, 2 e 3), assim como diversidade de volumes de embalagem. O aprimoramento desse critério implica principalmente em estruturar o *layout* da produção para que possa atender essa variedade de tipos e volumes de comercialização.

Por fim, esse segmento valorizou também o critério *serviço de atendimento pós-venda*, do campo de competição “assistência”. Um desempenho melhor nesse critério implica na reorganização dos conceitos de vendas e *marketing* adotados atualmente na empresa, que sustentam esse e os demais critérios relacionados a esse campo de competição.

#### **4.3 Comunidades e Especificidades Estratégicas entre os Segmento de Clientes**

Nesta seção apresenta-se uma análise conjunta dos critérios competitivos para os diferentes segmentos, com o objetivo de explorar potenciais sinergias na formulação de estratégias de operações.



Na Tabela 8 foram relacionados os critérios competitivos comuns a pelo menos quatro segmentos de clientes. Analisando essa tabela, constata-se que a empresa pode desenvolver estratégias corporativas de operações sinérgicas a todos os segmentos para os campos de competição “preço” e “desempenho de entrega”, e, também, para os critérios *conformidade da qualidade*, do campo de competição “preço” e *confiabilidade no cumprimento de exigências contratuais acessórias*, do campo de competição “imagem”.

Tabela 8: Comunalidades competitivas valorizadas entre os segmentos de clientes

<b>Campos da competição</b>	<b>Dimensões competitivas</b>	<b>Crítérios competitivos</b>	Super-mercados	Atacados	Mini-mercados	Hiper-mercados	Cozinhas industriais
Competição em Preço	Preço	Preço	X	x	x	x	x
		Regularidade no preço ao longo do ano	X	x	x	x	x
	Prazo de pagamento	Prazo de pagamento	X	x	x	x	x
Competição em Qualidade	Conformidade	Conformidade da qualidade	X	x	x	x	x
Competição em desempenho de Entrega	Confiabilidade de entrega	Entrega no dia combinado	X	x	-	x	x
		Garantia de entrega ao longo do ano	X	x	x	x	x
		Garantia de entrega ao preço cotado	X	-	x	x	x
	Velocidade de entrega	Entrega mais rápida	-	x	x	x	x
Competição em Imagem	A empresa	Confiabilidade no cumprimento de exigências contratuais acessórias	X	-	x	x	x

Por exceção, a empresa deve desenvolver estratégias de operações específicas para cada um dos segmentos de clientes para os campos de competição “qualidade”, exceção ao critério competitivo *conformidade da qualidade*; campo de competição “variedade de modelos”; campo de competição “assistência”; campo de competição “imagem”, exceção ao critério competitivo *confiabilidade no cumprimento de exigências contratuais acessórias* e para o critério competitivo *flexibilidade de entrega*, do campo de competição “desempenho de entrega”.

#### 4 CONCLUSÕES

Sobre a atual estratégia de negócios da empresa, que é de foco exclusivo em menor custo (pelo aumento do volume de vendas), constata-se, por meio da análise das matrizes de importância-desempenho em todos os segmentos, que ela não tem tido

sucesso na criação desta vantagem competitiva. Essa conclusão é corroborada pelos resultados econômicos negativos relatados pela empresa

A constatação de que para os critérios competitivos mais importantes para os clientes, estes não percebem nenhuma diferenciação em relação à concorrência, coloca a empresa numa situação perigosa de sobrevivência a longo prazo. A mudança desse contexto deve ser uma prioridade nas tomadas de decisões, o que implica na escolha de um conjunto de critérios competitivos consistente e no desenvolvimento de estratégias de operações que dêem o devido suporte, ou seja, que permita alcançar excelência neste conjunto de critérios e assim os transformá-los em um diferencial competitivo.

Nessa decisão, a comunalidade dos critérios entre os diversos segmentos constitui um fator fundamental na escolha dos segmentos em que a empresa poderá competir. Foram constatadas comunalidades principalmente nos campos de competição “preço” e “desempenho de entrega” e especificidades nos campos de competição “qualidade”, “assistência”, “variedade de modelos” e “imagem”

Em relação ao método, as respostas obtidas pelo questionário, possibilitaram uma avaliação quantitativa para cada critério competitivo, evitando interferências pessoais internas. A matriz importância-desempenho permitiu avaliar a competitividade da empresa, suas possibilidades competitivas nos diversos segmentos e as incoerências da estratégia atual. Ademais, ela forneceu os elementos para a formulação e priorização de planos de ação visando um melhor alinhamento estratégico das operações. As conclusões sobre a competitividade da empresa, assim como sobre o desempenho e prioridades de ações, são específicas da empresa estudada e por isso não permitem nenhum tipo de generalização.

Como recomendação para pesquisas futuras, sugere-se o aprofundamento dos estudos dos recursos e competências organizacionais e dos *trade-offs* na definição da estratégia de negócios. Para empresas agroindustriais diversificadas, a questão do *foco* de suas estratégias de negócios e da busca de estratégias de operações sinérgicas estão ainda a merecer estudos mais aprofundados; nestes estudos a questão dos *trade-offs* assumem especial importância.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BARROS NETO, J. P.; FENSTERSEIFER, J. E. O conteúdo da estratégia de produção: as categorias de decisão da função produção e a construção de edificações. In: **Anais do XXIV ENANPAD**, ANPAD, Florianópolis-SC, Setembro 2000. CD-ROM.

- CARVALHO JR., J. M. **Estratégias de produção: a manufatura como arma competitiva**.1997. 147 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997.
- CONTADOR, J. C. **Campos da competição**. Revista de Administração. São Paulo, v. 30, n. 1, p. 32-45, jan./mar. 1995.
- CORBETT, C.; WASSENHOVE, L. Trade-Offs? competence and competitiveness in manufacturing strategy. **California Management Review**, Berkeley, v. 35, n. 4, p. 107-122, Summer 1993.
- DIAS, M.F.P; FENSTERSEIFER, J.E. Critérios competitivos de operações agroindustriais: um estudo de caso no setor arrozeiro. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 11, n. 3, 2005.
- HILL, T. **Manufacturing Strategy: text and cases**. Burr Ridge, IL: Irwin, 1994.
- PAIVA, E. L.; CARVALHO JR., J. M.; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de Produção e de Operações: conceitos, melhores práticas, visão de futuro**. Porto Alegre: Bookman, 2004, 192p.
- SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, 2002.
- WHEELWRIGHT, S. C. Manufacturing strategy: defining the missing link. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 1, p. 77-91, Jan./Mar. 1984.