



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
TOCANTINS
CAMPUS PORTO NACIONAL
CURSO TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA**

RENATO QUIRINO DA LUZ

**APLICAÇÃO DA MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO DE SLACK NA
ANÁLISE DE CEREALISTA:
O caso do cerealista amigão da cidade de Porto Nacional-TO.**

PORTO NACIONAL

2019

RENATO QUIRINO DA LUZ

**APLICAÇÃO DA MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO DE SLACK NA
ANÁLISE DE CEREALISTA:
O caso do cerealista amigo da cidade de Porto Nacional-TO.**

Trabalho de Conclusão de Curso Superior de Tecnologia em Logística do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins-Campus Porto Nacional, como exigência, à obtenção do grau de Tecnólogo em Logística.

Orientador: Prof. Me. Paulo Tizoni Paraná.

PORTO NACIONAL

2019

LUZ. Renato Quirino da

GESTÃO Estratégica de Custos: Aplicação da Matriz Importância-Desempenho de Slack na análise de Cerealista: o caso do Cerealista Amigão da Cidade de Porto Nacional – To./ Renato Quirino da Luz. – Porto Nacional -TO, 2019.

36 f.

TCC (Tecnólogo em Logística) – Instituto Federal de Educação Ciência, e Tecnologia do Tocantins Campus – Porto Nacional, 2019.

Orientador: Professor Me. Paulo Tizoni Paraná.

1.1.1 Gestão de Serviços. 2. Processo. 3. Setor de Compras.

RENATO QUIRINO DA LUZ

**APLICAÇÃO DA MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO DE SLACK NA
ANÁLISE DE CEREALISTA:**

O caso do cerealista amigo da cidade de Porto Nacional-TO

Trabalho de Conclusão de Curso Superior de Tecnologia em Logística do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins-Campus Porto Nacional, como exigência, à obtenção do grau de Tecnólogo em Logística.

Orientador: Prof. Me. Paulo Tizoni Paraná.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA AVALIADORA

Professor Mestre Paulo Tizoni Paraná - Orientador
IFTO – CAMPUS Porto Nacional

Professora Mestra Millena Formiga
IFTO – CAMPUS Porto Nacional

Professor Esp. Edilson Leite
IFTO – CAMPUS Porto Nacional

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, autor de meu destino, as minhas mães Marina Francisca da Luz que me adotou e Maria do Carmo Quirino da Luz que me concedeu meus agradecimentos a vocês que apoiaram nesse curso, pela força e coragem durante toda esta longa caminhada, pela paciência e o incentivo que tornaram possível a conclusão desta monografia, vocês são a razão da minha, a vocês meu amor eterno.

AGRADECIMENTOS

A Deus por seu amor que refletiu em mim, que nas horas de angústia me deu alívio, a quem eu sempre louvarei, que no cansaço me renovou as forças, na dúvida me direcionou, Obrigado Deus.

Agradeço em especial a minha namorada Nara Raquel que me acompanhou por toda trajetória nessa jornada universitária, nos momentos mais confusos estive do meu lado me ajudando a seguir, o meu eterno amor a você.

Quero agradecer o apoio da minha família, que torcem por mim, e que me ajudaram até aqui.

A meu orientador Prof.^a Me. Paulo Tizoni Paraná quero agradecer pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas críticas construtivas e incentivos nesse trabalho, e seus ensinamentos levarei para sempre na minha vida, Obrigado.

A esta faculdade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presentes. Aos amigos da faculdade como foi bom estar ao lado de vocês, vai ficar saudades meus amigos em especial: Adriana, Hanielly, Kálita, Josivânia, Magda, Marizete, Myllena, João Paulo, Samara, desejo a vocês uma trajetória vitória na história de vocês que está por vim.

Agradeço ao Amigão pela disponibilidade de pesquisa e apoio neste processo tão importante que não seria tão válida sem a contribuição de Gilmar Martinazzo. Obrigada aos demais pelo apoio em coleta das informações obtidas para a formulação deste trabalho.

RESUMO

O estudo apresenta uma atuação da Matriz de Importância-Desempenho, desenvolvida por Slack para diagnóstico e melhoria contínua da importância e desempenho, da relação comercial entre a empresa e o cliente, bem como da posição da empresa em seu mercado de atuação. O objetivo foi avaliar o posicionamento do Cerealista Amigão da cidade de Porto Nacional - TO, em relação a clientes e concorrentes, a partir do conhecimento de fragilidades e potencialidades apresentadas pela ferramenta SLACK, da relação da empresa AMIGÃO com seu mercado de atuação. Trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva e aplicada, tendo como ferramenta para a coleta de dados a pesquisa e bibliográfica e de levantamento (survey). Os questionários foram aplicados no segundo semestre de 2018, com o intuito de colher informações sobre como a empresa é vista pelos clientes e seus concorrentes. Os resultados obtidos permitiram um diagnóstico da atuação da empresa na região central do Tocantins. Com base nesses resultados, foi possível posicionar cada estabelecimento em relação aos fatores críticos de sucesso. Além disso, como contribuição para os cerealistas pesquisados, elaborou-se um diagnóstico, identificando aqueles que apresentam vantagem competitiva e quais deverão melhorar de posição para não correrem o risco de descontinuidade de seus negócios. Os resultados indicam também que a metodologia desenvolvida por Slack pode ser adaptada em novos estudos para outros setores da economia. Na introdução procurou-se trazer a visão científica da pesquisa tratada por diversos autores consagrados, comparando suas posições e fazendo os pertinentes. Dentro desse contexto no segundo tópico fez-se uma abordagem conceitual sobre a logística e seus propósitos, contextualizando a área de estudo da pesquisa bem como a aplicação da ferramenta de pesquisa (Matriz Slack). No tópico 3 Discorreu-se sobre a forma de adaptação e aplicação o modelo em pauta, já no item 4 explica-se a metodologia dessa pesquisa conforme seu enquadramento científico, no item 5 com base na aplicação da pesquisa via questionário que abordou os pontos de vista do cliente e do concorrente em relação à empresa Amigão, pode-se trazer os resultados e os apontamentos sobre a posição de mercado da empresa Amigão.

Palavras-chaves: Diagnóstico. Matriz Slack Importância-Desempenho; Cerealista; Concorrência.

ABSTRACT

The study presents a performance of the Matrix of Importance-Performance, developed by Slack to diagnose and continuously improve the importance and performance of the business relationship between the company and the client, as well as the company's position in its market. The objective was to evaluate the positioning of Cereal Amigão of the city of Porto Nacional - TO, in relation to customers and competitors, based on the knowledge of weaknesses and potentialities presented by the SLACK tool, the relationship of AMIGÃO with its market. It is an exploratory, descriptive and applied research, having as a tool for data collection research and bibliography and survey. The questionnaires were applied in the second half of 2018, in order to gather information about how the company is viewed by the customers and their competitors. The results obtained allowed a diagnosis of the performance of the company in the central region of Tocantins. Based on these results, it was possible to position each establishment in relation to critical success factors. In addition, as a contribution to the cerealists surveyed, a diagnosis was made identifying those with a competitive advantage and which should improve their position so as not to run the risk of discontinuation of their business. The results also indicate that the methodology developed by Slack can be adapted in new studies for other sectors of the economy. In the introduction it was tried to bring the scientific vision of the research treated by diverse consecrated authors, comparing their positions and making pertinent insights. Within this context, the second topic was a conceptual approach on logistics and its purposes, contextualizing the area of study of the research as well as the application of the research tool (Matrix Slack). In topic 3, we discussed how to adapt and apply the model in question, already in item 4, the methodology of this research is explained according to its scientific framework, in item 5 based on the application of the questionnaire survey that addressed the points of view of the client and the competitor in relation to the company Amigão, it is possible to bring the results and the notes on the market position of the company Amigão.

Keywords: Diagnosis. Slav Matrix Importance-Performance; Cerealista; Competition.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Slack.....	22
FIGURA 2 - Critérios para importância.....	26
FIGURA 3 - Critérios de pontuação para desempenho.....	26
FIGURA 4 - Diagnóstico da matriz importância-desempenho de Slack para cerealista.	32

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Funções da informação gerencial-contábil	12
QUADRO 2: Desempenho e os benefícios na análise estratégica de melhoramento.....	19
QUADRO 3: Análise do desempenho em relação aos concorrentes.	20
QUADRO 4: Categoria de objetivos proposta por Slack	21
QUADRO 5: Consolidação dos dados - dispersão.....	31
QUADRO 6: Consolidação dos dados – visão estatística	31

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 LOGÍSTICA.....	16
2.1 Área de estudo	16
2.2 Matriz importância-desempenho de slack	17
Fase 1: Estabelecimento dos objetivos da organização.....	19
Fase 2: Julgando o alcance do desempenho	20
Fase 3: Identificar as ações prioritárias.....	21
Fase 4: Desenvolver planos de ação	23
3 ADAPTAÇÃO E APLICAÇÃO DO MODELO	25
4 METODOLOGIA	28
5 ANÁLISE DE DADOS.....	30
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS.....	36
APÊNDICES	38
ANEXOS	39

1 INTRODUÇÃO

O recente ambiente empresarial vem sendo caracterizado pelo acirramento da competição entre as organizações, provocando grandes mudanças no processo de gestão e, conseqüentemente, nas demandas por informação pelos gestores. Atualmente, nenhuma empresa tem condições de ignorar a necessidade de competir (PORTER, 1999) e, para se manter competitiva, necessita de uma informação de qualidade, fornecida de forma tempestiva e constante com intuito de auxiliar o gestor na tomada de decisões mais apropriadas.

O monitoramento desse ambiente – próximo e remoto – é fator preponderante ao sucesso empresarial (CATELLI, 2001) e, no caso de um mercado local a comercialização de um produto ou serviço específico pode ser uma tarefa árdua para o gestor, uma vez que além de uma cultura própria da região, ainda pode haver fragilidade nos players – fornecedores, distribuidores, agentes reguladores e concorrentes – no que diz respeito à capacidade de competição em decorrência da demora em perceber as mudanças de cenário. Conseqüentemente, concorrentes menos importantes que reagirem mais rapidamente à nova realidade, poderá conquistar esses mercados. Em outras palavras, as barreiras de entrada são muito baixas, propiciando tanto o posicionamento de novos entrantes como o surgimento de produtos e serviços substitutos ou alternativos (SHANK e GOVINDARAJAN, 1997; PORTER, 1999; BOSCOV e ROCHA, 2004).

Geralmente as empresas atuantes em mercados locais configuram-se como empresas de pequeno porte, que muitas vezes têm suas informações restritas a dados provenientes da contabilidade e com uma preocupação quase que exclusivamente legal/fiscal. Dessa forma, o controle gerencial – uma das três divisões da contabilidade gerencial propostas por Anthony e Govindarajan (2002) – fica prejudicado, em especial, pela falta de informações qualitativas como, por exemplo, dos fatores críticos de sucesso do negócio, doravante denominado pela sigla FCS, ou seja, aqueles fatores que indicam se a empresa está criando lucratividade e valor no longo prazo (ATKINSON et al., 2000), bem como do posicionamento da organização em relação aos seus concorrentes e às expectativas de seus clientes, podem comprometer a continuidade dos negócios por prejudicar o desempenho da empresa ao impedir que objetivos estratégicos sejam alcançados.

A falta desse desconhecimento prejudica a tomada de decisões mais adequadas e, na tentativa de solucionar o problema, os gestores devem identificar

quais FCS dão ou poderiam definir vantagem competitiva para a organização. Entretanto, Chenhall (2005) afirma que cada vez mais as inovações nos sistemas de informações contábeis procuram fornecer informação para o desenvolvimento de uma orientação estratégica às operações da empresa. Shank e Govindarajan (1997) afirmam que a análise e o gerenciamento desses fatores permitem à empresa sobreviver e prosperar em seus mercados e que, por isso, devem considerá-los quando da procura de novas formas de gerenciar, medir e controlar todo o processo de gestão.

Atkinson et. al. (2000), afirmam que a busca por identificar os FCS deve ser iniciada pelo profundo conhecimento dos clientes, pois estes determinam quais necessidades deverão ser atendidas pela empresa. Esse processo demanda uma informação que auxilie as decisões, que normalmente pautam-se em **dados qualitativos**. Com isso, o sistema de informação passa a fornecer informações diferentes daquelas comumente geradas. O objetivo final, portanto, configura-se em garantir, por meio do adequado apoio e controle das ações administrativas, que as metas corporativas sejam atingidas (CHENHALL e LANGFIELD-SMITH, 1998).

QUADRO 1: Funções da informação gerencial-contábil

FUNÇÃO	OPERAÇÃO
Controle operacional	Fornece informação (feedback) sobre a eficiência e a qualidade das tarefas executadas.
Custeio do produto e do cliente	Mensura os custos dos recursos para se produzir, vender e entregar um produto ou serviço aos clientes.
Controle administrativo	Fornece informação sobre o desempenho de gerentes e de unidades operacionais.
Controle estratégico	Fornece informações sobre o desempenho financeiro e competitivo de longo prazo, condições de mercado, preferências dos clientes e inovações tecnológicas.

Fonte: Adaptado de Atkinson et al. (2000)

Assim, é que essa ferramenta (Matriz Slack: Importância & Desempenho), vem ao encontro desses propósitos, que ao diagnosticar a relação da empresa com o mercado traz as situações positivas e negativas, o que permite uma identificação mais precisa dos FCS, o que vai embasar tomadas de decisões pelos executivos com mais propriedade.

Porém, apesar da percepção da necessidade de adicionar medidas não-financeiras eficazes para avaliação dos FCS, esse não é um processo muito simples, pois muitas dessas variáveis são multifacetadas, de forma que diversas medidas podem compreender um FCS, isto é, raramente existe uma relação 1:1 entre um FCS e uma medida quantificável de desempenho (SHANK e GOVINDARAJAN, 1997).

Atkinson et al. (2000), afirmam que o controle desse processo pode ser exercido por meio: (i) do desenvolvimento de procedimentos-padrão para orientar os funcionários ou (ii) da contratação de pessoas qualificadas que entendam os objetivos da empresa, instruindo-os a fazer o que pensam ser o melhor para ajudar no alcance dos objetivos organizacionais. Em XIV Congresso Brasileiro de Custos – João Pessoa - PB, Brasil, 05 de dezembro a 07 de dezembro de 2007 ambos os casos é necessária a estruturação de um sistema de controle para avaliar tanto o resultado quanto o desempenho, julgando quão bem foram executados. Para isso, os relatórios devem demonstrar os efeitos e implicações das alternativas de ação no processo de gestão estratégica (IMA, 1996).

Vale destacar que, quer sejam qualitativas ou quantitativas, as metas de longo prazo associam o desempenho da empresa a um ambiente onde ela compete por capital, recursos humanos e oportunidades de mercado enquanto que as metas de curto prazo associam o desempenho no atual cenário em relação aos principais concorrentes (MONTGOMERY e PORTER, 1998)

No caso específico de cerealistas brasileiros, o problema da competição é visível já no tamanho desse mercado, que conta com aproximadamente 800 mil estabelecimentos no País. Dessa forma, a sobrevivência não depende mais só do “bom produto”. Há a necessidade de atender aos desejos dos clientes, do contrário, a tendência é a descontinuidade, como ocorre com aproximadamente 75% dos estabelecimentos em menos de 5 anos de funcionamento (SEBRAE, 2006).

Não foram encontradas pesquisas específicas para os estabelecimentos situados na cidade de Porto Nacional. Dessa forma, espera-se que esse trabalho forneça uma visão local do comportamento dos Cerealistas, através da identificação dos principais FCS, sua relevância e o posicionamento das empresas pesquisadas em relação aos mesmos.

Sob o ponto de vista do Objetivo Geral, o principal condutor teórico para este estudo é a Matriz de Importância Desempenho de Slack (1994). Esta Matriz é

utilizada para avaliação de concorrentes, do posicionamento das empresas, e dos próprios estabelecimentos.

Nesse contexto, o objetivo principal do trabalho foi realizar um diagnóstico da situação em relação a clientes e concorrentes, região da Zona central do Tocantins utilizando como base os questionários aplicados no primeiro semestre de 2018.

Quanto aos objetivos específicos (OE), a pesquisa procurou ainda:

- **OE1:** Identificar os principais fatores críticos de sucesso para cerealista Amigão de Porto Nacional - TO;
- **OE2:** Identificar a relevância de cada fator crítico para o cliente potencial;
- **OE3:** Avaliar o posicionamento dos Cerealistas pesquisados em relação aos fatores críticos estabelecidos tanto do ponto de vista do cliente potencial quanto em relação aos seus concorrentes, utilizando a avaliação dos atuais clientes e demonstrando o resultado obtido com a utilização da Matriz de importância-desempenho de Slack.

Em termos metodológicos, foram utilizados os conceitos de Beuren (2003), que classifica a pesquisa em três tipologias: quanto aos objetivos, quanto aos procedimentos e quanto à abordagem do problema. Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória, pois foi realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado; quanto aos procedimentos é uma pesquisa **descritiva**, pois expõe características dos Cerealistas além de estabelecer correlações entre as variáveis pesquisadas (FCS); e quanto à abordagem do problema é uma pesquisa **aplicada**, pois foi motivada pela necessidade de melhoria na qualidade dos serviços prestados pelos cerealistas.

Para atender aos objetivos da pesquisa e em consonância com classificação da pesquisa foram utilizados como técnicas de coleta de dados a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de levantamento (survey), com a aplicação de questionário aos clientes potenciais e aos clientes específicos de cada cerealista pesquisado, escolhidos aleatoriamente. Os dados foram tratados de forma quantitativa quanto ao levantamento e tabulação, e qualitativamente quanto à análise destes dados para identificar as principais ações a serem implantadas pelas empresas pesquisadas.

A justificativa para aplicação do método é que este demonstra apropriado quando os respondentes são qualificados para fornecer as informações desejadas e, como o universo foi composto de consumidores (clientes e potenciais clientes das

empresas), entende-se que todos estavam aptos para responder os questionamentos.

Este trabalho apresenta, na seção 2, a pesquisa bibliográfica sobre a Matriz de Importância-Desempenho de Slack. A seção 3 apresenta a adaptação e da aplicação da Matriz. Na quarta seção, é realizada a análise dos resultados obtidos nos restaurantes pesquisados e na seção 5 são apresentadas as conclusões da pesquisa.

2 LOGÍSTICA

Hoje a importância do departamento de logística foi ainda acentuada com advento da Terceirização da Produção, bem como o conceito de Unidade de Negócios.

Sistemas: Just in Time = receber o material exatamente no momento necessário.

Terceirização = Produção e serviços efetuados por outras empresas.

Unidade de Negócios (consiste em centralizar as operações de um grande grupo, somente em um local de produção, visando as compras de volumes economicamente mais viável e alta produtividade. A logística Empresarial estuda como a Administração pode prover, melhor nível de rentabilidade no processo de pleno atendimento do mercado e satisfação completa ao cliente, com retorno garantido ao empreendedor, através de planejamento, organização e controles efetivos. Para as atividades de armazenagem, programas de produção e entregas de produtos e serviços com fluxos facilitadores do sistema organizacional. A logística é uma atividade vital para a organização.

Existem quatro condições que impulsionaram o desenvolvimento da Logística:

- As alterações nos padrões e atividades da demanda de consumidores.
- Pressão por custos nas indústrias.
- Avanço na tecnologia de computadores.
- Influência no trato com a logística militar (grande dinâmica).

2.1 Área de estudo

A Cerealista Amigão – tanto administração e indústrias – situa-se no município de Porto Nacional (TO), Av. Tocantins lotes 01, 02 e 03 - Nova Capital. A Industrial Amigão utiliza a mais avançada tecnologia de beneficiamento de arroz e as mais modernas máquinas.

Os produtos Amigão estão em várias regiões do país, com representantes comerciais cobrindo a totalidade do Estado de Tocantins. Também temos distribuição para os mercados do, Pará e Maranhão.

Com altos índices de comercialização dos produtos, o Amigão se destaca no mercado. Cada etapa, desde o cultivo até a distribuição, é extremamente elaborada, propiciando a entrega dos melhores produtos na mesa dos consumidores.

Para conservar essa tradição e respeito, o Amigão possui uma fiscalização rigorosa, que mantém a máxima higiene e qualidade, segundo as normas de produção vigentes. A equipe de colaboradores, com mais de 100 profissionais contratados de forma direta e milhares de beneficiados indiretamente, é comprometida em entregar sempre os melhores produtos.

Dentre as principais inovações do Amigão, destacam-se os setores de brunimento e polimento, que garantem o polimento isento de pó ou farelo solto, dando brilho ao produto sem a adição de talco ou glicose.

Na linha dos grãos pesados, garantindo ainda mais pureza, permitindo a produção de grãos mais inteiros.

Para permitir que o consumidor só leve para casa o produto puro e de qualidade, livre de possíveis partículas metálicas provenientes dos equipamentos, detectores de metais estão presentes na fase empacotamento. É assim que o Amigão cuida e preza pelos seus consumidores.

2.2 Matriz importância-desempenho de slack

Conforme visto anteriormente, as empresas devem buscar cada vez mais comparar o seu posicionamento em relação aos FCS com o de seus concorrentes, atuais e potenciais. Assim sendo, parece oportuno que a definição de uma estratégia a ser adotada inicie-se pela avaliação e conhecimento das habilidades e deficiências da organização (MONTGOMERY e PORTER, 1998), o que caracteriza a situação atual na busca de uma situação ideal.

Guerreiro (2006) corrobora com a necessidade de mudança, destacando que as principais características do atual ambiente social e empresarial constituem-se em fatores indutores de processos de mudanças e que, por isso, as empresas são induzidas a modificar sua forma de atuação, seu modelo de gestão e seus instrumentos gerenciais.

No que diz respeito à avaliação do desempenho, Atkinson et. al. (2000), afirmam que a empresa deve decidir, a partir da identificação dos FCS, quais indicadores críticos serão utilizados, adequando o sistema de informação para

captar essas medidas. Após o estabelecimento dos indicadores críticos e da adequação do sistema de informação, é possível comparar o desempenho obtido com um padrão pré-estabelecido e, na hipótese do desempenho não ser satisfatório, adotar ações corretivas que visam solucionar os problemas encontrados.

Conforme visto anteriormente, as empresas devem buscar cada vez mais comparar o seu posicionamento em relação aos FCS com o de seus concorrentes, atuais e potenciais. Assim sendo, parece oportuno que a definição de uma estratégia a ser adotada inicie-se pela avaliação e conhecimento das habilidades e deficiências da organização (MONTGOMERY e PORTER, 1998).

Guerreiro (2006) corrobora com a necessidade de mudança, destacando que as principais características do atual ambiente social e empresarial constituem-se em fatores indutores de processos de mudanças e que, por isso, as empresas são induzidas a modificar sua forma de atuação, seu modelo de gestão e seus instrumentos gerenciais.

No que diz respeito à avaliação do desempenho, Atkinson et al. (2000), afirmam que a empresa deve decidir, a partir da identificação dos FCS, quais indicadores críticos serão utilizados, adequando o sistema de informação para captar essas medidas. Após o estabelecimento dos indicadores críticos e da adequação do sistema de informação contábil, é possível comparar o desempenho obtido com um padrão pré-estabelecido e, na hipótese do desempenho não ser satisfatório, adotar ações corretivas que visam solucionar os problemas encontrados.

Slack (1994) destaca a aplicação da matriz na melhoria dos processos produtivos, restringindo-a as áreas de produção. Entretanto, a clareza das informações obtidas, bem como os benefícios esperados por meio do diagnóstico e da implantação de ações corretivas, permite que essa matriz seja aplicada em várias situações e setores da empresa, no entanto para esse caso buscou-se avaliar o posicionamento das empresas em relação aos seus concorrentes e às expectativas de seus clientes. No Brasil, exemplos da aplicação da matriz de importância-desempenho podem ser encontrados em Falcão e Medeiros (2004), Souza e Arbage (2001) e Paulo et al. (2006), dentre outros.

A adaptação da matriz para avaliação do posicionamento da empresa em seu ambiente de atuação deve seguir as seguintes Fases: (i) estabelecimento dos objetivos da organização; (ii) julgamento do alcance do desempenho; (iii) identificação das ações prioritárias; e (iv) desenvolvimento dos planos de ação.

Fase 1: Estabelecimento dos objetivos da organização

Na definição dos objetivos, os gestores devem considerar as necessidades dos clientes atuais e potenciais, identificando suas prioridades e preocupações, pois são estes que irão definir o que é importante para a empresa. Essas prioridades e preocupações são denominadas por Atkinson et al. (2000), Shank e Govindarajan (1997) de FCS.

Os produtos/serviços resultantes dessa fase podem ser percebidos por dois ângulos: (i) um conjunto claro, priorizado, de objetivos de desempenho competitivo para cada produto ou grupo de produtos, e/ou, (ii) uma visão do futuro, que destaque as ações que definitivamente terão que ser desenvolvidas, as que definitivamente não terão que ser desenvolvidas e as que podem precisar ser desenvolvidas. Vale destacar que o objetivo da pesquisa se restringe a etapa (i), pois as respostas requeridas na etapa (ii) devem ser individualizadas de acordo com as características de cada empresa. Portanto, a pesquisa está limitada a identificação dos FCS e a posição das empresas em relação aos mesmos.

Em relação aos objetivos de desempenho, Slack (2002b) apresenta três categorias que relacionam o desempenho e os benefícios na análise estratégica de melhoramento do negócio e que podem ser verificadas no quadro 02.

QUADRO 2: Desempenho e os benefícios na análise estratégica de melhoramento

CATEGORIA	CONCEPÇÃO	NA COMBINAÇÃO PRODUTO MERCADO - PESQUISA
Objetivos Ganhadores de Pedidos	✓ Influenciam diretamente no nível de ou na quantidade de pedidos. ✓ Principais indicadores de desempenho usados pelos clientes nas decisões de compra.	✓ Serviços, alimentos e estrutura de apoio considerado prioritário pelos clientes.
Objetivos Qualificadores de Pedidos	✓ O desempenho precisa estar acima de um particular nível para que os consumidores	✓ Serviços e alimentos básicos que devem ser prestados/fornecidos aos

	pelo menos considerem a empresa quando vão fazer as compras. ✓ Se desempenho estiver abaixo do nível “qualificador” é impossível se vender.	clientes.
Objetivos Menos Importantes	✓ Relativamente pouco importantes quando comparados com outros objetivos de desempenho. ✓ Dificilmente os consumidores consideram esses objetivos quando tomam as suas decisões de compra.	✓ Serviços e produtos que na percepção do cliente, não agregam valor ao produto final.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Fase 2: Julgando o alcance do desempenho

Enquanto na primeira fase o objetivo é identificar as necessidades dos clientes, nessa fase o que se pretende é identificar a posição da empresa em relação aos seus concorrentes. De acordo com SLACK (1994), em um contexto estratégico, as medidas de desempenho somente adquirem significado quando comparadas com o desempenho dos concorrentes.

Novamente, cada objetivo de desempenho precisa ser colocado relativamente aos concorrentes em algum tipo de escala que deverá indicar se o desempenho da organização é melhor, igual ou pior ao desempenho de seus concorrentes, exemplificado pelo Quadro 3

QUADRO 3: Análise do desempenho em relação aos concorrentes.

GANHADORES DE PEDIDOS	
1	Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes
2	Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes
3	Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes
QUALIFICADORES DE PEDIDOS	
4	Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor

5	Precisa estar em torno da média do padrão do setor
6	Precisa estar a pouca distância do restante do setor
OBJETIVOS MENOS IMPORTANTES	
7	Normalmente, não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro.
8	Muito raramente é considerado pelos clientes
9	Nunca é considerada pelos clientes e provavelmente nunca será

Fonte: Slack (1994) e Slack (2002)

QUADRO 2: Categoria de objetivos proposta por Slack

CATEGORIA DE OBJETIVOS
1. Consistente e consideravelmente melhor do que o de nossos concorrentes mais próximos
2. Consistente e claramente melhor do que o de nossos concorrentes mais próximos
3. Consistente e marginalmente melhor do que o de nosso concorrente mais próximo
4. Com frequência marginalmente melhor do que a maioria de nossos concorrentes
5. Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes.
6. Com frequência a uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes
7. Usual e marginalmente pior do que nossos principais concorrentes
8. Usualmente pior do que a maioria de nossos concorrentes
9. Consistentemente pior do que a maioria de nossos concorrentes

Fonte: Adaptado de Slack (2012)

Fase 3: Identificar as ações prioritárias

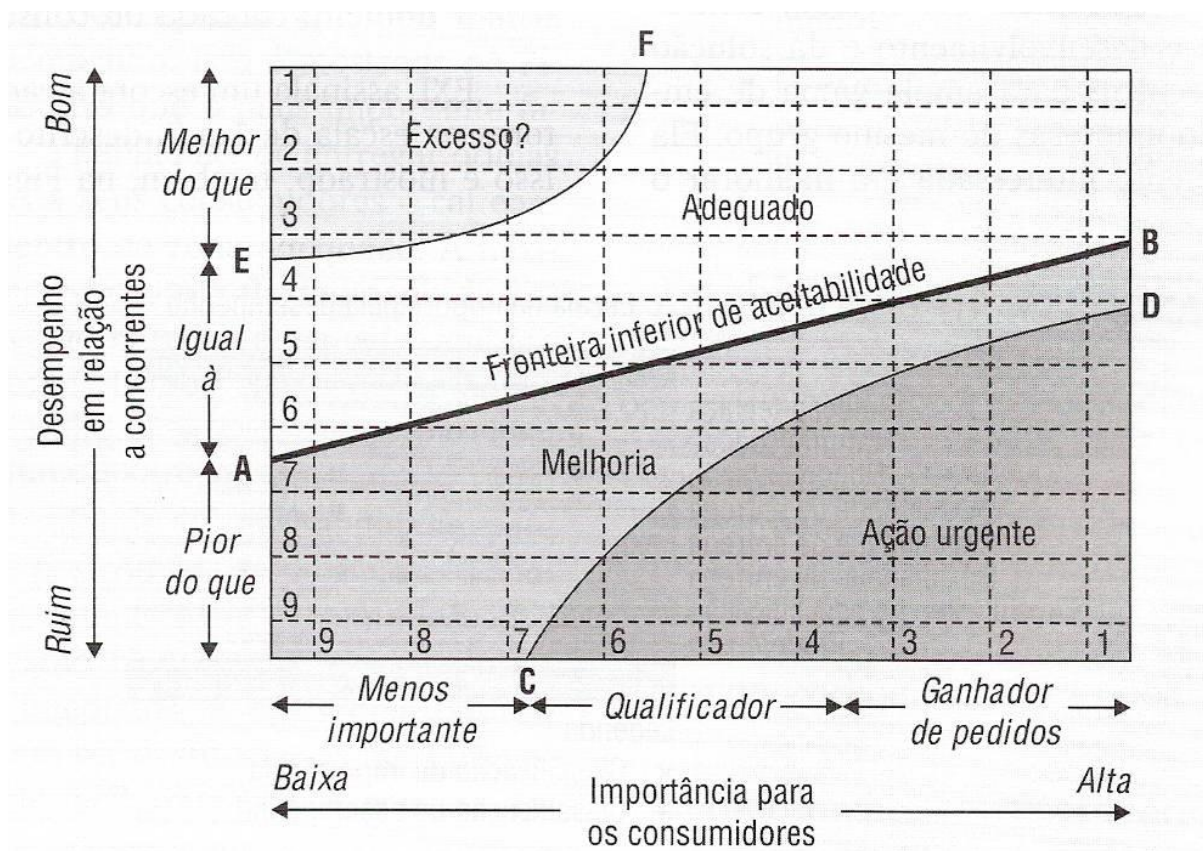
A análise da classificação da importância de cada objetivo de desempenho, destacada pelos clientes atuais e potenciais, em relação ao desempenho desse objetivo obtido pela empresa irá apresentar uma lacuna que servirá de base para a determinação das ações prioritárias. Essa análise pode ser melhor entendida através do gráfico apresentado na Figura 2.

A Figura 2 mostra a Matriz Importância-Desempenho que apresenta as duas escalas que foram desenvolvidas nas fases anteriores. A escala de importância (importance scale) indica como os clientes veem a importância relativa de cada objetivo de desempenho. A escala de desempenho (performance scale) classifica cada objetivo de desempenho segundo níveis atingidos pelos concorrentes.

Vale ressaltar que, como o ambiente empresarial é dinâmico, esse processo de avaliação das ações que devem ser tomadas deve ser contínuo e, provavelmente, irá apresentar variações ao longo do tempo. Dessa forma, o que é prioritário hoje, poderá não ser amanhã e vice-versa.

Por questões operacionais e didáticas, o trabalho inverteu a pontuação proposta por Slack, ou seja, enquanto na matriz original para as opções “melhor que” e “ganhadores de pedidos”, é atribuída a nota 1 e para as opções “pior que” e “menos importante” é atribuída a nota 9, na pesquisa optou-se por inverter a pontuação, sem prejuízo dos resultados.

FIGURA 1 - Slack



Fonte: Slack (1994, p. 67)

Para a análise da matriz de importância-desempenho é realizada uma divisão em quatro áreas de prioridade de melhoramento, conforme destacado a seguir:

a) Área adequada (appropriate): os fatores competitivos, nesta área, posicionam acima da fronteira inferior de aceitabilidade e, portanto, devem ser considerados satisfatórios.

b) Área de melhoramento (improve): ao se posicionar abaixo da fronteira inferior da área de aceitabilidade, qualquer fator nessa área é candidato a melhoramento.

c) Área de “ação urgente” (urgent action): esses fatores são importantes para os clientes, mas o desempenho é inferior ao dos concorrentes. Eles devem ser considerados candidatos para melhoramento imediato.

d) Área de excesso (excess): os fatores, nesta área, são de alto desempenho, mas não são importantes para os clientes. Deve-se perguntar, portanto, se há recursos, dedicados a atingir esse desempenho, que poderiam ser melhores utilizados em outro lugar.

Com relação à última área, Slack (1994) apresenta a expressão “excess” com uma interrogação. O autor citado chama a atenção para a necessidade de verificar se os clientes não consideram determinada variável importante porque ela realmente não é ou, se não a consideram simplesmente porque todos os fornecedores prestam aquele tipo de serviço e, conseqüentemente, o cliente não mais o diferencia.

Um exemplo seria uma avaliação relacionada com a possibilidade de pagamento através de meio eletrônico (cartão de débito ou de crédito). Na hipótese de organizações desse tipo de serviço, o mesmo pode ser avaliado como “pouco importante”, simplesmente porque já está incorporado ao serviço prestado, não sendo mais considerado pelo cliente no momento da escolha do restaurante.

Fase 4: Desenvolver planos de ação

Ao completar a Fase 3, estará finalizado o diagnóstico com a elaboração do gráfico de comparação entre a importância e o desempenho dos objetivos da organização. Dessa forma, a Matriz Importância-Desempenho funciona como fonte para saber quais, e com qual urgência, dentre os vários aspectos de desempenho, precisam ser melhorados. Entretanto, como destacado anteriormente, não dá nenhuma indicação de como isso deve acontecer.

Isso ocorre porque, após o diagnóstico, cabe aos gestores da organização desenvolver planos de ação com o objetivo de melhorar o desempenho dos FCS da empresa em relação aos seus concorrentes e a percepção de seus clientes. Portanto, o objetivo da Matriz Importância-Desempenho é o de realizar um diagnóstico da situação da empresa. As mudanças devem ser realizadas de acordo com as necessidades e capacidades de cada organização, respeitando-se o conjunto de crenças e valores e o modelo de gestão adotado.

Quanto à determinação do prazo para melhoria dos FCS deve-se considerar, além das necessidades e desejos dos clientes, os concorrentes. E, nesse ponto, o que importa não é a velocidade da empresa, mas se está indo mais depressa ou não que seus concorrentes na reformulação de suas estratégias (SHANK e GOVINDARAJAN, 1997).

3 ADAPTAÇÃO E APLICAÇÃO DO MODELO

A cidade de Porto Nacional (UFT, 2018) fica localizada na região central do Tocantins. Sua população é de aproximadamente 52.700 habitantes (TO: 4º) – IBGE/2018, sua economia Porto nacional é popularmente denominada de "Capital do Agronegócio", sendo notável pelo potencial agropecuário, e vê no crescimento da capital Palmas, distante 63 km, uma oportunidade para movimentar o comércio local e permitir maior fluxo de capital no município. Possui o quarto maior PIB do Estado (*de quase R\$ 800 mil*). A competição é acirrada e o perfil do consumidor exige uma política de baixo preço e, consequentemente, margens de lucro reduzidas.

Para realização da pesquisa, foram elaborados questionários com o objetivo de identificar os seguintes pontos: (i) identificação dos principais fatores críticos de sucesso (FCS); (ii) avaliação do grau de importância de cada FCS para o cliente potencial; e, (iii) avaliação dos FCS, em cada cerealista, sob a ótica do cliente.

Os questionários aplicados tiveram como indicadores os seguintes pontos: a) Qualidade; b) Confiabilidade; c) Custo; d) Flexibilidade ; e) Rapidez.

A primeira parte da pesquisa constituiu-se na identificação dos principais FCS e realizada com a aplicação de um questionário (Questionário 01) para os consumidores potenciais e aplicados o mesmo questionário aos clientes pesquisados. Posteriormente, as respostas obtidas nos consumidores potenciais foram comparadas com as dadas pelos clientes dos cerealista pesquisados.

Para avaliação do cliente potencial foram aplicados 20 questionários. Considerando um erro amostral de 1% e um nível de confiança de 95%, para uma população estimada em 52.700 habitantes e o número de consumidores médio estimado, por cerealista de 100 pessoas/dia, o dimensionamento da amostra é adequado ao proposto por Martins e Fonseca (1996).

Para diagnóstico dos cerealistas foram entrevistados 20 consumidores do estabelecimento. Portanto, foram entrevistados em média 12,5% dos consumidores específicos.

Dessa forma, foi possível avaliar a importância dada pelos consumidores aos FCS identificados e, posteriormente, posicionar os cerealista não somente em relação às expectativas dos consumidores como também em relação aos seus concorrentes.

A Tabela 1 – ANEXO I apresenta um resumo dos resultados obtidos com a avaliação dos clientes potenciais, ou seja, as expectativas desses no momento da escolha dos estabelecimentos. Para formação da Tabela 1, a nota atribuída teve um intervalo que foi de 1 (pouco importante) até 9 (essencial). Para a formação da Tabela 2, a nota atribuída teve um intervalo que foi de 1 (pior que) até 9 (melhor que).

FIGURA 1 - Critérios para importância

CRITÉRIOS DE PONTUAÇÃO PARA IMPORTÂNCIA -- Slack et al. (2002)			
ITENS:	FORTE	1	Proporciona uma vantagem crucial.
GANHADORES DE PEDIDOS	MÉDIO	2	Proporciona uma vantagem Importante.
	FRACO	3	Proporciona uma vantagem útil.
ITENS:	FORTE	4	Precisa estar dentro do bom padrão de Indústria.
QUALIFICADORES DE PEDIDOS	MÉDIO	5	Precisa estar dentro do padrão de Indústria.
	FRACO	6	Precisa estar a pouca distância atrás do resto da indústria.
ITENS:	FORTE	7	Não é importante, mas pode ser tornar importante.
MENOS IMPORTANTES	MÉDIO	8	Muito raramente considerado por consumidores.
	FRACO	9	Nunca considerado por consumidores

Fonte: Elaborada pelo autor.

Já a Tabela 2 apresenta o resultado obtido com os clientes específicos dos cerealista específicas por estabelecimento –, comparando esse resultado com a avaliação feita pelo cliente potencial (coluna “média”). As demais colunas apresentam a avaliação pesquisada.

FIGURA 2 - Critérios de pontuação para desempenho

CRITÉRIOS DE PONTUAÇÃO PARA DESEMPENHO -- Slack et al. (2002)			
ITENS:	FORTE	1	Consideravelmente melhor que os concorrentes.
MELHORES QUE OS CONCORRENTES	MÉDIO	2	Claramente melhor que os concorrentes.
	FRACO	3	Marginalmente melhor que os concorrentes.
ITENS:	FORTE	4	Algumas vezes marginalmente melhor que os concorrentes.
IGUAL AOS CONCORRENTES	MÉDIO	5	Mais ou menos igual a maioria dos concorrentes.
	FRACO	6	Levemente abaixo da média da maioria.
ITENS:	FORTE	7	Usualmente pior do que a maioria dos concorrentes.
PIOR QUE OS CONCORRENTES	MÉDIO	8	Consideravelmente pior que os concorrentes.
	FRACO	9	Extremamente inferior aos concorrentes

Fonte: Elaborada pelo autor.

Para formação da Tabela 1, a nota atribuída teve um intervalo que foi de 1 (pouco importante) até 9 (essencial). Para a formação da Tabela 2, a nota atribuída teve um intervalo que foi de 1 (pior que) até 9 (melhor que).

4 METODOLOGIA

Em relação à metodologia, segundo os conceitos de Beuren (2004), divide-se em três tipologias de delineamentos de pesquisa, sendo agrupadas em três categorias (BEUREN, 2004, p. 79):

“... pesquisa quanto aos objetivos, que contempla a pesquisa exploratória, descritiva e explicativa; pesquisa quanto aos procedimentos, que aborda o estudo de caso, o levantamento, a pesquisa bibliográfica, documental, participante e experimental; e a pesquisa quanto à abordagem do problema, que compreende a pesquisa qualitativa e quantitativa”.

Quanto aos objetivos esta pesquisa caracteriza-se como sendo exploratória, uma vez que há pouco conhecimento acumulado sistematizado acerca da temática a ser abordada; quanto aos procedimentos a pesquisa enquadra-se na técnica de levantamento ou survey, pois os dados referentes a esta pesquisa foram coletados com base em uma amostra retirada de determinada população ou universo que se desejou conhecer (a visão dos clientes).

Segundo Gil (1999, p.70), as pesquisas de levantamento:

“se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados”.

E, quanto à abordagem da pesquisa, caracteriza-se como sendo uma pesquisa quantitativa, visto que foram utilizadas ferramentas estatísticas tanto na coleta quanto no tratamento dos dados.

De acordo com Beuren (2004, p.93):

“Torna-se bastante comum a utilização da pesquisa quantitativa em estudos de levantamento ou survey, numa tentativa de entender por meio de uma amostra o comportamento de uma população”.

Para a materialização desta pesquisa foram utilizadas ainda, como técnicas de coletas de dados, uma pesquisa bibliográfica, em termos de fundamentação teórica, e aplicação de um questionário aos clientes e aos concorrentes, escolhidos aleatoriamente. Quanto ao levantamento e tabulação, os dados foram tratados de

forma quantitativa e, quanto à análise para identificação das principais ações a serem implementadas na empresa, os dados receberam tratamentos qualitativos. Ainda quanto aos procedimentos metodológicos, foi realizada uma adaptação da proposta teórica da Matriz de Importância-Desempenho de Slack para avaliar o desempenho dos Cerealistas 5 pesquisados e apontar quais as benfeitorias necessárias. Essa adaptação permitiu a análises dos concorrentes e do posicionamento das empresas. A justificativa para aplicação do método é que este demonstra apropriado quando os entrevistados são qualificados para fornecer as informações desejadas e, como o universo foi composto de consumidores (clientes e potenciais clientes das empresas), entende-se que todos estavam aptos para responder os questionamentos.

5 ANÁLISE DE DADOS

Conforme o instrumento de pesquisada utilizado foi avaliado o desempenho da empresa através da Matriz de Importância-desempenho Slack, tendo como quesitos os seguintes indicadores:

- **QUALIDADE:** Enquanto valor percebido pelo cliente e como ocorre a influência decisiva, para fins da satisfação, competitividade e aumento de produtividade.
- **CONFIABILIDADE:** No sentido de verificar se um produto, serviço ou uma linha de produtos e serviços atendem suas funções segundo a proposta estabelecida pela empresa no que se refere à sua utilidade, aplicabilidade.
- **CUSTO:** Na ótica da empresa, sabe-se que os custos estão diretamente implicados na sua rentabilidade e o desempenho de suas atividades, já para fins da pesquisa é a visão concorrencial ou para fins de consumo, estamos analisando o esforço de aquisição, que compreende: tempo, desgaste psicológico, compensação, benefício. Certamente a análise desse quesito tem implicações quanto a reorganização do planejamento, controle e desenvolvimento das diversas operações da empresa.
- **FLEXIBILIDADE:** é a capacidade da empresa se adaptar às condições de mercado bem como às condições da capacidade de compra do seu cliente. Assim avalia-se o quanto a empresa está disposta a atender seu cliente e não perder um negócio.
- **RAPIDEZ:** Trata-se da capacidade de resposta da empresa em atender demandas diversas que surgem no mercado, fator esse que sinaliza de fato a identificação ou não de competitividade.

Os dados tabulados teve como objetivo medir seu desempenho sob o ponto de vista da qualificação da importância e do desempenho e os objetivos significativos e valorizados pelos clientes.

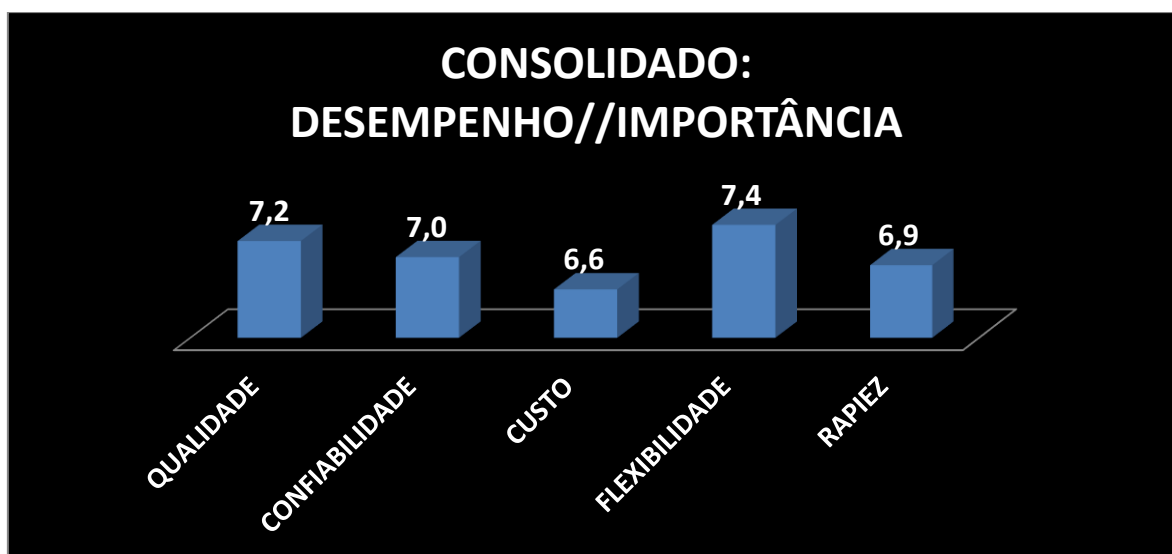
QUADRO 5: Consolidação dos dados - dispersão



Fonte: Elaborada pelo autor

Quando analisado o quadro acima – Gráfico de Dispersão -, observa-se que a sua distribuição na Matriz Slack fica prejudicado o item Rapidez e Custo os quais necessitam de ser reavaliados pela empresa, no sentido de verificar as razões que tais indicadores estão abaixo da preferência dos seus clientes e por sua vez afetando a relação concorrencial da empresa com o seu mercado de atuação, já os quesitos: Flexibilidade, Qualidade e Confiabilidade, estão dentro da zona de aprovação pelo cliente e por sua vez em vantagem junto aos concorrentes.

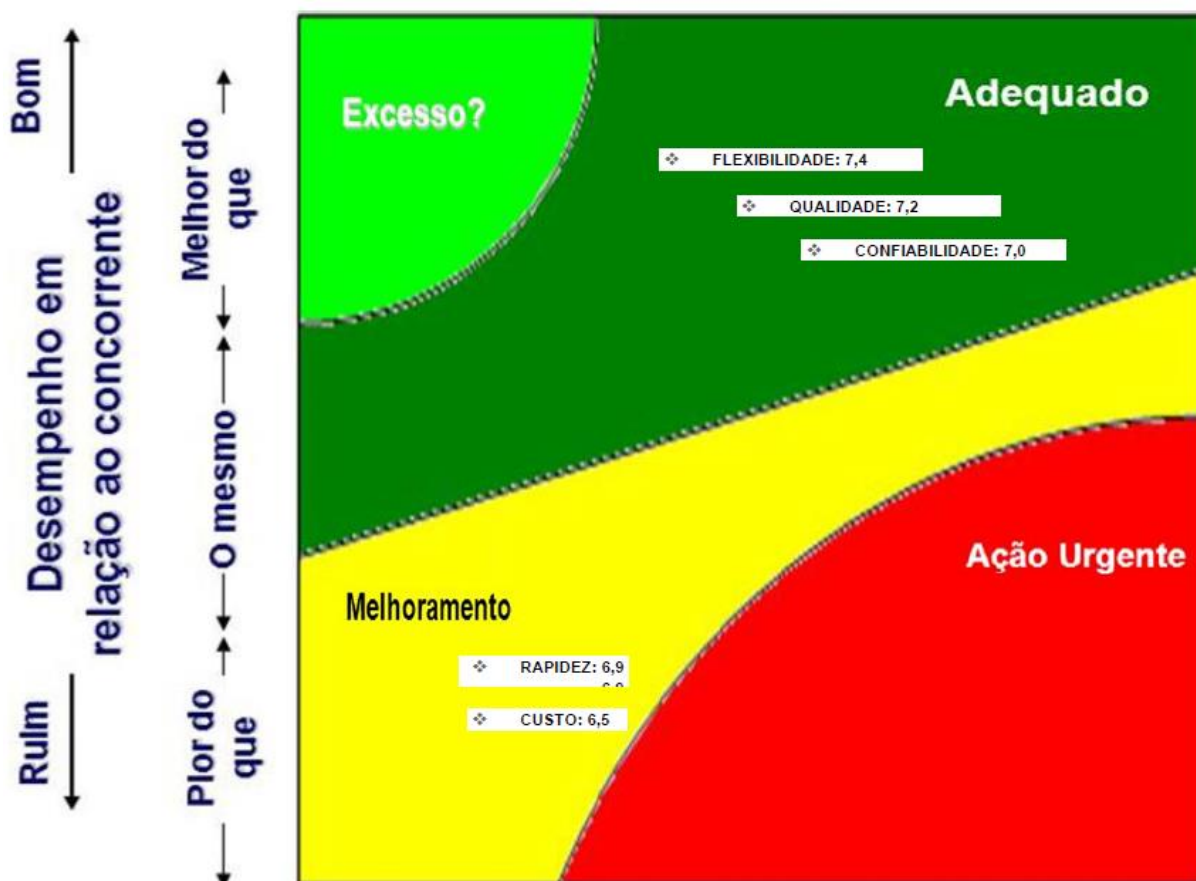
QUADRO 6: Consolidação dos dados – visão estatística



Fonte: Elaborada pelo autor

A mesma análise feita sob a ótica estatística deixa mais clara a situação da empresa Amigão no quesito custo e rapidez, ratificando a necessidade de rever os protocolos administrativos e comerciais que justificam uma situação negativa junto aos clientes e no mercado concorrencial.

FIGURA 4 - Diagnóstico da matriz importância-desempenho de Slack para cerealista.



Fonte: Elaborado pelo autor

Quando da aplicação do gráfico de dispersão ratificado pelo gráfico estatístico é colocado na Matriz Slack – Importância & Desempenho, observa-se situação dos quesitos avaliados, sugerindo uma melhora na capacidade de resposta da empresa no quesito **rapidez**, significando que a organização Amigão, não está atendendo as demandas de mercado dentro do tempo da expectativa do cliente e perde para concorrência, evidenciando um fator crítico a ser solucionado, uma vez que a não resolução desse caso implica na perda de competitividade.

No que se refere ao quesito **custo**, está em uma situação um pouco mais preocupante em relação ao mercado e na visão do cliente, uma vez que a reprovação pelos clientes neste aspecto fere significativamente a rentabilidade da

empresa em curto prazo o que pode desencadear um processo de difícil reversão. Ainda importa destacar a dificuldade de acesso e aquisição que na avaliação do mercado fica prejudicado a relação custo benefício. Assim sugere-se medidas que busquem melhorar a sintonia da empresa Amigão com seu cliente no mercado de atuação.

No entanto os quesitos: flexibilidade, qualidade e confiabilidade atendem em um nível adequado às expectativas do cliente, significa dizer que a empresa na relação comercial oferece condições melhores que seus clientes em indicadores de relevância o que justifica uma posição diferenciada no mercado pela empresa Amigão.

Assim pode-se afirmar que quanto à **flexibilidade**, a empresa Amigão está adaptada às condições de mercado atendendo as necessidades do cliente buscado formas e maneiras de não perder vendas, já a **qualidade**, observa-se uma empresa voltada para criar valor para o seu cliente, aspecto importante que consolida a satisfação do seu cliente tendo implicação na sua competitividade e produtividade e **confiabilidade**, demonstra uma relação de compromisso estabelecida pela empresa Amigão junto ao mercado de atuação assegurando produtos e serviços a altura das expectativas dos seus clientes, fortalecendo sua competitividade no mercado e estabelecendo um diferencial junto à concorrência.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que o método de pesquisa adotado foi adequado para fins de desenvolver os objetivos propostos na pesquisa. A Matriz Importância-Desempenho desenvolvida por Slack, permitiu avaliar os FCS, bem como o posicionamento dos participantes do ramo de cerealistas da cidade de Porto Nacional e região. Esta Matriz pode ser adaptada e aplicada em outros ramos de atividade. Pode-se concluir que, os resultados obtidos permitiram identificar as variáveis mais importantes para os clientes no momento da escolha do cerealista (FCS) bem como o posicionamento de cada estabelecimento.

A Matriz Importância-Desempenho possibilitou identificar o posicionamento concorrencial da CEREALISTA AMIGÃO em relação aos principais concorrentes, podendo-se identificar os FCS o que sinaliza as melhorias que devem ser providenciadas a fim de que a empresa se mantenha competitiva. Ainda a pesquisa quando da demonstração de sua vantagem competitiva apresenta no cenário a situação e posição dos concorrentes bem como suas potencialidades e fragilidades.

Importante que os gestores das cerealistas pesquisados quando do acesso aos resultados desta pesquisa, podem analisar e tomar decisões com base científica buscando a melhoria da Cerealista Amigão uma vez que tem-se a leitura de um quadro comercial que aponta a situação atual e qual estratégias podem ser desencadeadas para se manter ou melhor a posição no mercado. A partir dessa análise podem ser tomadas ações que contribuam para a melhoria desse tipo de serviço e, conseqüentemente, ocorra o aumento da lucratividade das empresas que melhor se adequem às necessidades dos clientes.

Convém ressaltar que as empresas que desejam permanecer competitivas nesse mercado, É imprescindível conhecer a visão do cliente e do concorrente, para melhor atenderem suas necessidades. Isso pode ser feito, através do método adotado (questionário) bem com por meio de outras alternativas de abordagem a exemplo da pesquisas de opinião, ou consultas informais durante as compras ou no momento em que o cliente realiza o pagamento a conta. O gestor deve questionar também sobre a frequência a cerealistas, e as formas de atendimento preferidas, como também fazer constante avaliação de sua estrutura (qualidade, flexibilidade, custo, rapidez e confiabilidade, dentre outros).

No que diz respeito aos concorrentes, os gestores de uma organização devem tomar conhecimento da prática de mercado, observar o seu movimento, avaliar o produto, as características de atendimento, preços praticados, promoções e, quando possível, visitar suas produções e até mesmo experimentar o produto dos concorrentes para uma avaliação do que poderá oferecer como diferencial. A finalidade destas ações gerenciais é conhecer o concorrente e seus clientes, procurando identificar quais ações deverão ser tomadas, com relação aos FCS, para melhorar o desempenho da empresa e garantir a sua continuidade.

REFERÊNCIAS

- ANTHONY, R.N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ATKINSON, A. A.; BANKER, R.D.; KAPLAN, R.S.; YOUNG, S.M. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BEUREN, I. M. (coordenadora). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.
- BOSCOV, C.; ROCHA, W. **Sistemas de informação sobre concorrentes**: uma investigação sobre a teoria e a práxis e sobre o papel da controladoria. Anais do 1º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade. São Paulo, 2004.
- CATELLI, A. (coordenador). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica GECON. São Paulo, Atlas: 2001.
- CHENHALL, R. H. **Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes**: na exploratory study. Accounting Organizations and Society. v. 30, p. 395-422, 2005.
- CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. **The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting**: an empirical investigation using a systems approach. Accounting Organizations and Society. v. 23, n. 3, p. 243-264, 1998.
- FALCÃO FILHO, J. N.; MEDEIROS, J.X. **Análise da relação entre o produtor de ovos férteis e a agroindústria sob o aspecto tecnológico da produção**: estudo de caso da empresa Asa Alimentos – DF. Congresso ABIPTI, 2004.
- GUERREIRO, R. **Gestão do lucro**. São Paulo: Atlas, 2006.
- IMA (INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS). **Developing comprehensive competitive intelligence**. In: Statements on Management Accounting. Montvale: IMA, 1996. MARTINS, G. A.; FONSECA, J. S. **Curso de estatística**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro; Elsevier-Campus, 1998.
- PAULO, W. L.; FERNANDES, F.C.; RODRIGUES, L.G.B.; EIDT, J. **Controles internos**: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos. Anais do 6º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. São Paulo, 2006.

PORTER, M. E. **Competição – on competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SLACK, N. **The importance performance matrix as a determinant of improvement priority**. International Journal of Operations e Production Management. v. 14, n. 5, p. 59-75, 1994.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**: atingindo competitividade nas operações industriais. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002a.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002b.

SOUZA, R. S.; ARBAGE, A. P. **Processo de formação de estratégia**: um estudo de caso utilizando a matriz de Slack. IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares, 2001. Disponível em: Acesso em: 3/08/2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A - AUTORIZAÇÃO – GILMAR MARTINAZZO



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLOGIA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TOCANTINS
CAMPUS PORTO NACIONAL

SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICA CIENTÍFICA

Através do presente instrumento, solicitamos do Gestor do Gilmar
Martinazzo, autorização
para realização da pesquisa integrante do Trabalho de Conclusão do Curso (TCC) do
acadêmico(a) Quinto Divino da Paz
orientado (a) pelo Profº(a) Paulo Tizone, tendo como título
A Competência da Gestão de
Processos em Serviços ao Cidadão
Amigão.

A coleta de dados será feita através da aplicação de modelo anexo. A presente atividade é
requisito para conclusão do curso de Ciência e Tecnologia do Tocantins – *Campus* Porto
Nacional. As informações aqui prestadas não serão divulgadas sem a autorização final da
IFTO - Campus Porto Nacional (Instituição, empresa
privada ou pública) campo de pesquisa.

Porto Nacional – TO, 10 de Outubro de 2018.

Quinto Divino da Paz

(Nome do acadêmico)

[Assinatura]

(Nome Profº. Orientado)

(X) DEFERIDO

() INDEFERIDO

[Assinatura]
Assinatura e carimbo do gesto (empresa e instituição)

ANEXOS

ANEXO – I TABELA 1

QUESTIONÁRIO: IMPORTÂNCIA x DESEMPENHO

VISÃO DO CLIENTE

EMPRESA: _____

Instruções: Faça um “X” ao redor do número que indica o grau de importância e o grau de desempenho, que você atribui à questão de sua escolha, tendo a nota o valor de ordem crescente da menor nota para a maior nota, sendo:

Escala: Alto/Excelente 9 8 7 6 5 4 3 2 1 Baixo/Ruim

Na sua AVALIAÇÃO, os PRODUTOS e SERVIÇOS oferecidos pela nossa empresa atendem a sua expectativa.										
QUALIDADE		IMPORTÂNCIA								
1. Nossos Produtos/Serviços estão acima da Expectativa do Cliente?		9	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Nossos Produtos/Serviços atende a Expectativa do Cliente?		9	8	7	6	5	4	3	2	1
3. Nossos Produtos/Serviços estão muito abaixo da Expectativa do Cliente?		9	8	7	6	5	4	3	2	1
CONFIABILIDADE		IMPORTÂNCIA								
4. O Cliente se sente seguro quando da compra e/ou uso de nossos produtos/serviços?		9	8	7	6	5	4	3	2	1
5. A logística de Transporte é segura, devidamente confiável?		9	8	7	6	5	4	3	2	1
6. Há perdas no processo de transporte de seu produto até a sede/casa do Cliente?		9	8	7	6	5	4	3	2	1
7. A empresa oferece suporte e/ou vantagem na logística de transporte?		9	8	7	6	5	4	3	2	1
8. A logística de Transporte é segura, devidamente confiável?		9	8	7	6	5	4	3	2	1
CUSTO		IMPORTÂNCIA								
9. O Produto/serviço está com valor acima do mercado?		9	8	7	6	5	4	3	2	1
10. O Produto/serviço está com valor de mercado?		9	8	7	6	5	4	3	2	1
11. O Produto/serviço está com valor abaixo do mercado?		9	8	7	6	5	4	3	2	1
12. As condições de prazos e de pagamento são adequadas??		9	8	7	6	5	4	3	2	1
13. O Custo de aquisição dos produtos/serviços é compensável?		9	8	7	6	5	4	3	2	1
FLEXIBILIDADE		IMPORTÂNCIA								
14. As condições de pagamento são: inegociáveis, negociáveis, nunca negociáveis?		9	8	7	6	5	4	3	2	1
15. Os prazos de entrega são: atendidos; raramente se cumpre; nunca são atendidos?		9	8	7	6	5	4	3	2	1
16. Em caso de perdas: Há reparos; há compensação; há perda total?		9	8	7	6	5	4	3	2	1
17. Os produtos/serviços oferecidos, são acessíveis, disponíveis?		9	8	7	6	5	4	3	2	1
RAPIDEZ		IMPORTÂNCIA								
18. A capacidade de resposta da empresa está acima da média do mercado?		9	8	7	6	5	4	3	2	1
19. A capacidade de resposta da empresa está conforme a prática de mercado?		9	8	7	6	5	4	3	2	1
20. A capacidade de resposta da empresa está bem abaixo da prática do mercado?		9	8	7	6	5	4	3	2	1

ANEXO – II - I TABELA 2

QUESTIONÁRIO: IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO

VISÃO DO CONCORRENTE

EMPRESA: _____

Instruções: Faça um “X” ao redor do número que indica o grau de desempenho, que você atribui à questão de sua escolha, tendo a nota o valor de ordem crescente da menor nota para a maior nota, sendo:

Escala: Alto/Excelente 9 8 7 6 5 4 3 2 1 Baixo/Ruim

AVALIE as condições COMERCIAIS de nossa empresa em relação ao MERCADO.													
QUALIDADE					DESEMPENHO								
1. Nossos Produtos/Serviços estão acima da Expectativa do Mercado?					9	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Nossos Produtos/Serviços atende a Expectativa do Mercado?					9	8	7	6	5	4	3	2	1
3. Nossos Produtos/Serviços estão muito abaixo da Expectativa do Mercado?					9	8	7	6	5	4	3	2	1
CONFIABILIDADE					DESEMPENHO								
4. Há segurança quando da compra e/ou uso de nossos produtos/serviços?					9	8	7	6	5	4	3	2	1
5. A logística de Transporte é segura, devidamente confiável?					9	8	7	6	5	4	3	2	1
6. Há perdas no processo de transporte de seu produto até a unidade de processamento?					9	8	7	6	5	4	3	2	1
7. O comprador oferece suporte e/ou vantagem na logística de transporte?					9	8	7	6	5	4	3	2	1
8. A logística de Transporte é segura, devidamente confiável?					9	8	7	6	5	4	3	2	1
CUSTO					DESEMPENHO								
9. O Produto/serviço está com valor acima do mercado?					9	8	7	6	5	4	3	2	1
10. O Produto/serviço está com valor de mercado?					9	8	7	6	5	4	3	2	1
11. O Produto/serviço está com valor abaixo do mercado?					9	8	7	6	5	4	3	2	1
12. As condições de prazos e de pagamento são adequadas?					9	8	7	6	5	4	3	2	1
13. O Custo de aquisição dos produtos/serviços é compensável?					9	8	7	6	5	4	3	2	1
FLEXIBILIDADE					DESEMPENHO								
14. As condições de pagamento são: inegociáveis, negociáveis, nunca negociáveis?					9	8	7	6	5	4	3	2	1
15. Os prazos de entrega são: atendidos; raramente se cumpre; nunca são atendidos?					9	8	7	6	5	4	3	2	1
16. Em caso de perdas: Há reparos; há compensação; há perda total?					9	8	7	6	5	4	3	2	1
17. Os produtos/serviços oferecidos, são acessíveis, disponíveis?					9	8	7	6	5	4	3	2	1
RAPIDEZ					DESEMPENHO								
18. A capacidade de resposta da empresa está acima da média do mercado?					9	8	7	6	5	4	3	2	1
19. A capacidade de resposta da empresa está conforme a prática de mercado?					9	8	7	6	5	4	3	2	1
20. A capacidade de resposta da empresa está bem abaixo da prática do mercado?					9	8	7	6	5	4	3	2	1

APÊNDICE B

CRONOGRAMA	2018			2019
ATIVIDADES	OUT	NOV	DEZ	JAN
Revisão de Literatura	X			
Elaboração e Validação de Instrumento de Pesquisa	X	X		
Coleta e Análise de Dados		X	X	
Conclusão e Redação			X	
Revisão Final			X	X
Apresentação na Banca				X