

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**JACQUELINE DA SILVA MATOS HERNANDES**

**A IMPORTÂNCIA DAS OPERAÇÕES NA ESTRATÉGIA DAS EMPRESAS: UMA  
ANÁLISE NO SETOR DE OPERAÇÕES DE UMA MICRO EMPRESA DO SETOR  
VAREJISTA ALIMENTAR EM CURITIBA.**

**CURITIBA**

**2018**

**JACQUELINE DA SILVA MATOS HERNANDES**

**A IMPORTÂNCIA DAS OPERAÇÕES NA ESTRATÉGIA DAS EMPRESAS: UMA  
ANÁLISE NO SETOR DE OPERAÇÕES DE UMA MICRO EMPRESA DO SETOR  
VAREJISTA ALIMENTAR EM CURITIBA.**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de Especialização MBA Gestão Estratégica em 2016, do Setor de CEPPAD – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Frederico

**CURITIBA**

**2018**

## **A importância das operações na estratégia das empresas: uma análise no setor de operações de uma micro empresa do setor varejista alimentar em Curitiba.**

**Jacqueline da Silva Matos Hernandes**

### **RESUMO**

Apresenta um estudo, um diagnóstico e sugestões de mecanismos de mitigação ou controle acerca de problemas relacionados a operações de uma empresa do ramo varejista alimentar, que agrega três empórios no Mercado Municipal de Curitiba. Os dados levantados evidenciaram que as três lojas apresentam oportunidades de melhoria no que tange o objetivo de desempenho qualidade.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica. Gestão estratégica de operações. Ferramentas para gerenciamento de operações e de processos.

### **1 INTRODUÇÃO**

Há uma crescente expansão das atividades relacionadas ao setor varejista e uma grande importância destas atividades para a geração de empregos e conseqüentemente, para o desenvolvimento do país. Tal cenário tem elevado o grau de competitividade neste setor, gerando uma necessidade nas empresas quanto a uma revisão em suas estratégias em relação às suas operações, com o objetivo de que a estas corroborem para um resultado positivo, gerando o mínimo de conflitos de interesses entre estratégia e operação. E tal sinergia deve ser sentida pelo consumidor e traduzida em crescimento para a empresa. Neste contexto, surge a necessidade de se avaliar como a área de operações pode contribuir para a geração de vantagens competitivas sustentáveis, para uma empresa que opera sob intensa concorrência.

## **1.1 PROBLEMA DA PESQUISA**

A empresa-alvo deste estudo é a Thiesen Com. de Alimentos Ltda., estruturada com três empórios localizados no Mercado Municipal de Curitiba, onde se notou a necessidade de uma maior vinculação entre a visão da empresa, ou seja, as ambições de posicionamento estratégico, com a sua operação, que apresenta alguns pontos de atenção devido a falhas geradas em alguns processos que geram perdas financeiras e distanciam a organização de seu objetivo central, que é ter as três lojas como referência de qualidade.

## **1.2 OBJETIVO DA PESQUISA**

Portanto, este trabalho tem por objetivo identificar onde estão as possíveis discrepâncias em termos dos objetivos de desempenho na empresa, geradoras de perdas e indicar mecanismos de controle, que possam mitigá-las.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

Este estudo pode auxiliar a empresa na tomada de decisões nas questões relacionadas a operações, no sentido de priorizar ações relacionadas a melhoria dos objetivos de desempenho mais estratégicos para a organização.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Um dos principais desafios das empresas é fazer com que as estratégias traçadas funcionem. Seja por razões políticas, inércia, resistência à mudança ou por incompetência organizacional, fazer a estratégia funcionar é mais difícil que propriamente criar a estratégia.

Para Hrebiniak (2006, p. 23), “a execução é essencial para o sucesso. Ela representa um processo disciplinado ou um conjunto lógico de atividades conectadas que permite que uma organização utilize uma estratégia e a faça funcionar. Sem uma abordagem cuidadosa e planejada para a execução, as metas estratégicas não podem ser obtidas”.

O gerenciamento de operações e de processos trata da forma como as organizações produzem bens e serviços. Esses processos suprem clientes internos com serviços, como plano de marketing, previsões de vendas, orçamentos e assim por diante. Neste sentido, as tarefas, questões e decisões necessárias para gerenciar de forma eficaz os processos, dentro da função de operações e em outras partes do negócio, onde o gerenciamento eficaz dos processos também é importante, são fundamentais como base estratégica.

O gerenciamento de operações e de processos pode melhorar ou quebrar uma empresa. Quando são bem gerenciados, os processos e as operações podem contribuir para o impacto estratégico do negócio de quatro formas: custo, receita, investimento e capacidade. Como a função de operações é responsável por grande parte dos custos de uma empresa, sua primeira determinação é manter os custos sob controle. Além disso, pela forma como fornece serviço e qualidade, deveria também voltar-se para o aumento da capacidade do negócio em gerar receita. Da mesma forma, deveria tentar obter o melhor retorno possível desse investimento, visto que as operações são frequentemente a fonte de maior investimento. Finalmente, a função de operações deveria preparar as competências que formarão a longo prazo as bases para a competitividade futura. (SLACK, N. et al, 2013, P. 29)

De acordo com Hrebiniak (2006, p. 30), “a execução é um processo. Não é o resultado de uma decisão ou ação únicas; resulta de uma série de decisões ou ações integradas ao longo do tempo”. Esta pesquisa está voltada para a necessidade de evidenciar os desafios que os gerentes da empresa encontram ao tomarem decisões e realizarem ações em linha com a estratégia e assim obterem vantagem competitiva. Para Frederico e Toledo (2008), os processos devem, a partir de inputs produzir outputs e agregar valor aos seus clientes por meio da mensuração de sua qualidade.

Melhoria de processos sugere a melhoria da qualidade na execução deles. Shingo (1996) propôs cinco estágios que ajudam a promover qualidade nos processos operacionais das empresas. São eles, desenvolvimento de uma nova maneira de pensar processo com ênfase no entendimento e esclarecimento para se ter uma visão do ciclo do seu funcionamento operacional; identificação dos problemas através da observação para redução de defeitos e análises para diminuição de custos; definição de conceitos básicos para propor melhorias; planejamento para implementação de melhorias; implementação das melhorias necessárias.

Muitos autores definem processo como um conjunto de atividades que transformam entradas de fornecedores em saídas para clientes, com valor agregado que, por sua vez, geram vantagem competitiva. Cada empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros, Kaplan e Norton, (1997).

As empresas procuram melhorar o resultado de seus processos através de custos mais baixos, melhor qualidade e menor tempo de resposta, mas tem dificuldades para identificar os processos efetivamente estratégicos, que devem apresentar um desempenho adequado para que a estratégia da empresa seja bem sucedida. Dentro da cadeia de valores de processos internos proposta por Kaplan e Norton (1997), operações tem um papel de destaque juntamente com inovação e serviço de pós-venda. Segundo Kaplan e Norton (1997), a proposta de valor ao cliente quase sempre inclui rápidos tempos de resposta como atributo crítico de desempenho. Uma maneira de atender a este atributo é garantir a qualidade dos processos com eficiência e confiabilidade, que podem ser geradas através de uma revisão no *modus operandi* da organização. Em prestação de serviços a eliminação do desperdício de tempo certamente é um fator de geração de vantagem competitiva, diante das constantes mudanças de comportamento do consumidor, cada vez menos tolerante com falhas e longas esperas.

Para Wildauer e Wildauer (2015), mapeamento de processos é uma ferramenta essencial quando estudamos melhorias em operações. Sobre este tema, encontramos na literatura, diversas técnicas propostas para mapeamento de processos, como, o diagrama de blocos, o fluxograma, o *brainstorming*, *brainwriting*, o *blueprinting*, o *six sigma*, entre outros.

Deste modo, a seguir apresentaremos alguns modelos teóricos que embasarão a pesquisa.

## **2.1 ESTRATÉGIAS DE OPERAÇÃO**

Na literatura especializada encontramos base para alegar que muitos negócios estão vendo sua estratégia de operações como uma das melhores formas de se diferenciar dos concorrentes. Para SLACK, N. et al (2013, p. 65), “uma estratégia de operações deveria articular uma visão para a contribuição das operações”. E a visão para operação é uma informação clara de como as operações

pretendem agregar valor para o negócio. Slack (2013) cita que uma abordagem comum para resumir a contribuição das operações é o Modelo dos Quatro Estágios proposto por Hayes e Wheelwright, abaixo ilustrado.



O modelo das Quatro Estratégias de Hayes e Wheelwright da contribuição das operações vê as operações movendo-se da estratégia de implementação para a estratégia de suporte e finalmente para a estratégia de direção.

Fonte: SLACK, N. et al., 2013

No primeiro estágio as empresas são totalmente reativas em relação às suas operações. Neste momento, as operações são vistas como incapazes de contribuir para o sucesso competitivo da empresa. Não há uma avaliação da ação dos concorrentes e a gerência entende que o simples fato de operar sem interrupções e mantendo a eficiência das operações contribui para a geração de lucros. A principal contribuição da área de operações nesta fase é manter os custos baixos. A atividade da gerência é voltada apenas para o controle operacional e as áreas funcionais da empresa possuem pouca integração entre si, operando de forma isolada. É restrita a participação dos gestores operacionais em decisões sobre os aspectos estruturais e infraestruturais da área, tais como instalações, tecnologia, integração vertical, política de recursos humanos, além dos processos internos. A direção procura não se envolver diretamente com aspectos ligados à área de operações.

No segundo estágio, a atuação da empresa destaca-se no mercado em que compete e começa, por este motivo, a ser alvo da reação dos concorrentes. O esforço principal passa a ser não deixar os competidores ganharem vantagem

expressiva em relação à organização. Deste modo, as gerências passam a adotar as práticas usuais do setor a que pertencem. Além de darem sustentação aos objetivos internos, as diversas áreas já têm alguma preocupação com resultados externos, que influenciam o mercado. Os sistemas de trabalho tendem a aproximar-se de seus competidores. Utilizam geralmente instalações, equipamentos e sistemas de trabalho semelhantes, tendo também fornecedores de bens e serviços comuns em várias situações. A orientação predominante transmitida ao plano operacional refere-se à necessidade de obedecer aos padrões estabelecidos pela direção. A autonomia decisória é desencorajada. Em síntese, neste estágio, as empresas perseguem os padrões usuais do setor a que pertencem, oferecendo produtos e serviços similares aos de outras empresas. Em relação às operações, espera-se que mantenham uma posição de neutralidade, buscando assim a paridade com seus competidores e uma situação de funcionamento sem grandes interrupções. Como as empresas situadas no primeiro estágio, as pertencentes ao segundo dependem de fontes externas para o desenvolvimento de seus processos tecnológicos. Diferentemente daquelas, entretanto, estas empresas já procuram estruturar suas equipes de pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços, além de fornecedores externos próprios.

No terceiro estágio, os gerentes operacionais têm clara visão do que é valorizado pelos clientes e buscam estruturar as operações com a finalidade de atender aos critérios por eles demandados. As operações realizadas pela organização nas diferentes áreas funcionais são coerentes entre si e se relacionam com os níveis de preços, qualidade, confiabilidade e flexibilidade requeridos pelos consumidores. As empresas neste estágio fazem uso amplo de ferramentas gerenciais relacionadas à melhoria da qualidade e da produtividade. O desafio para as empresas nessa fase é fazer com que a área de operações dê suporte à estratégia competitiva da organização. Deste modo, as empresas situadas no terceiro estágio consideram a área de operações como uma força que sustenta a sua posição competitiva. A área de operações é considerada internamente competitiva, ou seja, está relacionada e dá sustentação à estratégia de negócios da empresa. Esta contribuição concretiza-se por meio da formulação e implementação de uma clara estratégia de operações, para orientação das decisões operacionais de médio e longo prazo.

Atingir o quarto estágio, apesar de parecer uma extensão natural do estágio anterior, representa, na opinião dos autores do modelo, a mais difícil das transições. A organização deve enfrentar o desafio de desenvolver capacidades e comprometimentos internamente para transformar o papel competitivo de suas operações. Estas deverão passar a ser proativas, buscando inovar na oferta de produtos e serviços, identificando novas oportunidades de negócios e auxiliando na redefinição da estratégia competitiva da empresa. Neste estágio, mais do que satisfazer as necessidades dos clientes, as empresas deverão criar necessidades para eles, redefinindo e expandindo suas expectativas. As empresas que atingem este estágio definem os padrões de qualidade que serão seguidos até pelos competidores. Os clientes tornam-se fontes de ideias. São dadas aos funcionários condições para a superação de metas, por meio do treinamento constante e autonomia para decidir em questões surgidas do contato diário com os clientes. Além disso, são definidos indicadores para avaliação das melhorias implementadas e existem sistemas de recompensas para manter motivados os funcionários. A tecnologia passa de uma visão de simplesmente cortar custos e pessoas, para desempenhar um papel de fonte importante da vantagem competitiva, voltada para a concepção e oferta de produtos e serviços inovadores, ainda não no alcance dos competidores. A preocupação central da empresa é mais em perder a dianteira nos lançamentos do que com os riscos nele envolvidos. Neste estágio, a área de operações passa a ter um papel central tanto na formulação quanto na execução da estratégia competitiva da empresa devendo, ao mesmo tempo, ser capaz de enfrentar os desafios decorrentes do gerenciamento de atividades mais complexas tais como o recrutamento e desenvolvimento de pessoal, salários flexíveis, inovações tecnológicas de produtos, serviços e processos, bem como a comunicação e articulação de atividades com as demais áreas funcionais da empresa, principalmente marketing e finanças. Uma estratégia brilhante, um produto arrasador ou uma tecnologia revolucionária podem colocar a empresa no mapa competitivo, mas só uma sólida execução será capaz de mantê-la ali.

## **2.2 ASPECTOS DE DESEMPENHO DE OPERAÇÕES**

As operações agregam valor aos clientes e contribuem para a competitividade. Para SLACK, N. et al (2013, p. 66), “existem cinco aspectos de

desempenho de operações que afetam a satisfação do cliente e a competitividade da empresa.”

- **Qualidade** – oferecer o melhor do serviço e o melhor do produto é o adequado.

- **Velocidade** – fazer rápido sem prejuízo de qualidade.

- **Confiança** – cumprir o que promete.

- **Flexibilidade** – mudar, variar ou adaptar as atividades da operação para enfrentar circunstâncias inesperadas ou dar tratamento individual aos clientes ou introduzir novos produtos ou serviços.

- **Custo** – fazer as coisas com um valor mais baixo, mantendo o equilíbrio entre o que é bom para o cliente e para o negócio.

Ainda segundo SLACK, N. et al (2013, p. 67), “a prioridade relativa dos objetivos de desempenho difere entre os negócios. Nem toda a operação aplicará as mesmas prioridades em seus objetivos de desempenho”.

Em operações, é necessário precisão quando definimos objetivos a perseguir, Corrêa e Corrêa, (2005). Abaixo o quadro proposto indica um *checklist* dos cinco critérios ou aspectos de desempenho citados acima.

Grandes Objetivos	Subobjetivos	Descrição
Preço / Custo	Custo de produzir	Custo de produzir o produto
	Custo de servir	Custo de entregar e servir o cliente
Velocidade	Acesso	Tempo e facilidade para ganhar acesso à operação
	Atendimento	Tempo para iniciar o atendimento
	Cotação	Tempo para cotar preço, prazo, especificação
	Entrega	Tempo para entregar o produto
Confiabilidade	Pontualidade	Cumprimento de prazos acordados
	Integridade	Cumprimento de promessas feitas
	Segurança	Segurança pessoal ou de bens do cliente
	Robustez	Manutenção do atendimento mesmo que algo dê errado
Qualidade	Desempenho	Características primárias do produto
	Conformidade	Produto conforme as especificações
	Consistência	Produto sempre conforme as especificações
	Recursos	Características acessórias do produto
	Durabilidade	Tempo de vida útil do produto
	Confiabilidade	Probabilidade de falha do produto no tempo
	Limpeza	Asseio das instalações da operação
	Conforto	Conforto físico do clienteoferecido pelas instalações
	Estética	Características (das instalações e produtos) que afetam os sentidos
	Comunicação	Clareza, riqueza, precisão e frequência da informação
	Competência	Grau de capacitação técnica da operação
	Simpatia	Educação e cortesia no atendimento
Atenção	Atendimento atento	
Flexibilidade	Produtos	Habilidade de introduzir/modificar produtos economicamente
	Mix	Habilidade de modificar o mix produzido economicamente
	Entregas	Habilidade de mudar datas de entrega economicamente
	Volume	Habilidade de alterar volumes agregados de produção
	Horários	Amplitude de horário de atendimento
	Áreas	Amplitude de área geográfica na qual o atendimento pode ocorrer
<i>Aspectos de desempenho e seus desdobramentos</i>		

Fonte: Corrêa e Corrêa, 2005

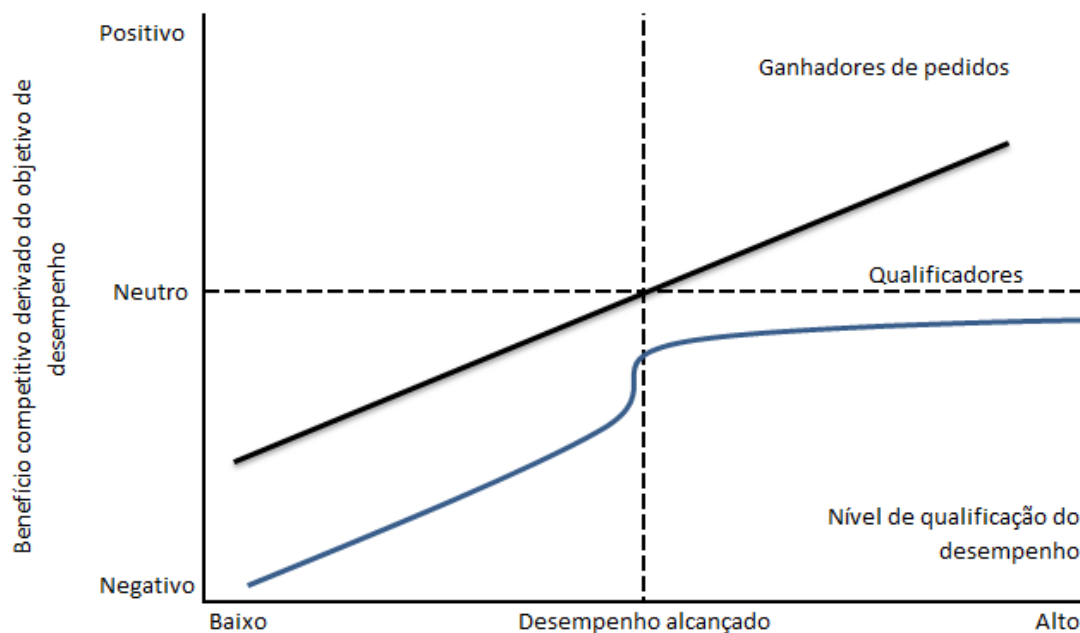
## 2.3 REQUISITOS DE MERCADO

A estratégia de operações deve refletir os requisitos de mercado. E um modo de identificar a importância relativa dos fatores competitivos é entender a diferença entre os chamados, segundo o professor Terry Hill, “ganhadores de pedidos” e “qualificadores”, como citado por Slack (2013, p. 74).

São **ganhadores de pedidos** os aspectos que contribuem direta e significativamente para a empresa vencedora. Eles são considerados pelos clientes como as razões-chave para comprar o produto ou serviço.

São **qualificadores** os aspectos de competitividade em que o desempenho da operação tem de estar acima de um determinado nível para ser considerado pelo

cliente. Abaixo desse nível qualificador, a operação pode ser desqualificada e desconsiderada pelos clientes.



Ganhadores de pedidos e qualificadores. Quanto melhores forem os ganhadores de pedidos, mais negócios eles conquistam. Qualificadores são os requisitos para fazer negócio.

Fonte: SLACK, N. et l., 2013

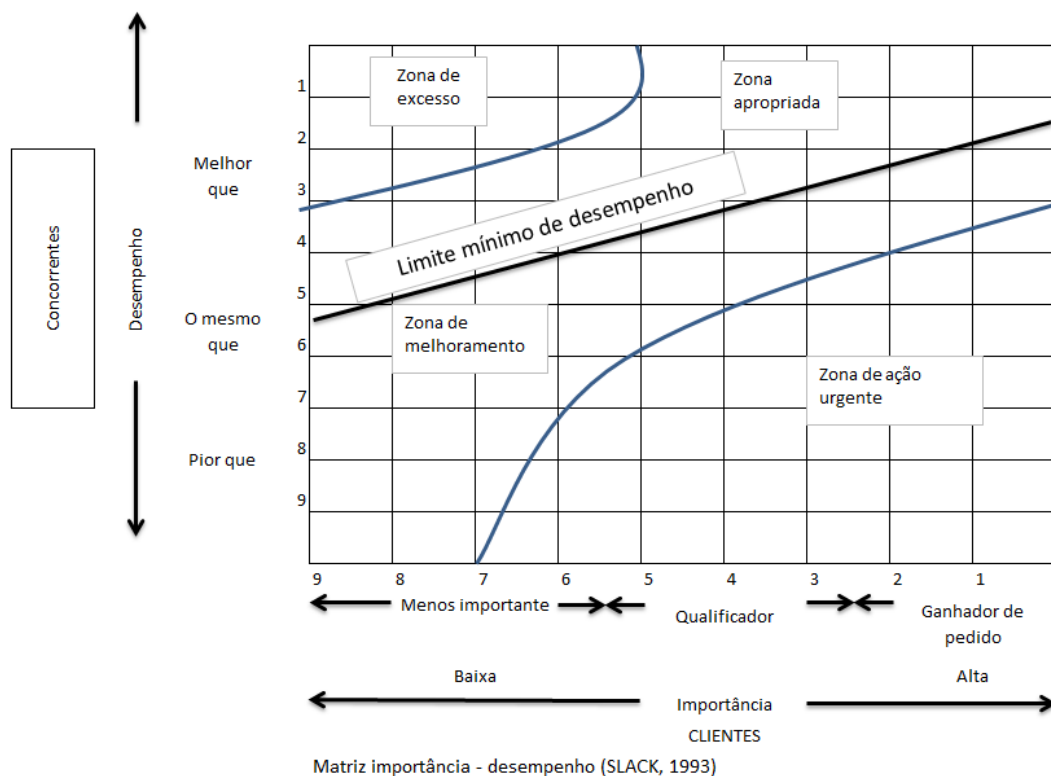
<b>Diferentes serviços bancários requerem diferentes objetivos de desempenho</b>		
	<b>Banco varejista</b>	<b>Banco corporativo</b>
<b>Produtos</b>	Serviços financeiros pessoais como empréstimos e cartões de crédito	Serviços especiais para clientes corporativos
<b>Clientes</b>	Individuais	Empresas
<b>Variedade de produto</b>	Média, mas padronizada, pouca necessidade de condições especiais	Variedade muito ampla, muitas necessidades precisam ser personalizadas
<b>Mudanças de projeto</b>	Ocasional	Contínua
<b>Entrega</b>	Decisões rápidas	Serviço confiável
<b>Qualidade</b>	Significa transações sem erro	Significa relacionamentos íntimos
<b>Volume por tipo de serviços</b>	A maioria dos serviços pe de alto volume	A maioria dos serviços é de baixo volume
<b>Margens de lucro</b>	A maioria é de baixa para média, alguma alta	Média para alta
<b>Ganhadores de pedidos</b>	Preço Acessibilidade Velocidade	Personalização Qualidade de serviço Confiança
<b>Qualificadores</b>	Qualidade Variedade	Velocidade Preço
<b>Objetivos de desempenho enfatizados dentro dos processos que produzem cada serviço</b>	Custo Velocidade Qualidade	Flexibilidade Qualidade Confiança

Fonte: SLACK, N. et al., 2013

A principal ferramenta da metodologia de Slack é a matriz “Importância-Desempenho”, que se trata de uma matriz dividida tanto na horizontal quanto na vertical por uma escala de nove pontos. O eixo horizontal serve para indicar a importância do atributo na conquista de clientes, indicando se ele proporciona uma vantagem imprescindível junto aos clientes, sendo o principal impulso para a competitividade (prioridade 1, situada no extremo direito da matriz), ou se o atributo nunca é considerado pelos clientes (prioridade 9, situada no extremo esquerdo da matriz).

O eixo vertical, por sua vez, serve para indicar o desempenho da empresa em cada atributo em comparação com o desempenho dos concorrentes podendo assumir qualquer valor entre 1 (melhor do que todos os concorrentes) até 9 (pior do que todos os concorrentes). A técnica de construção da matriz permite nela identificar quatro zonas: a apropriada, a de melhoramento, a de excesso e a zona de ação urgente. Cada atributo competitivo é avaliado e plotado na matriz, indicando

sua importância e a correspondente avaliação do desempenho. A zona apropriada é limitada em sua margem inferior por uma fronteira de mínimo desempenho.



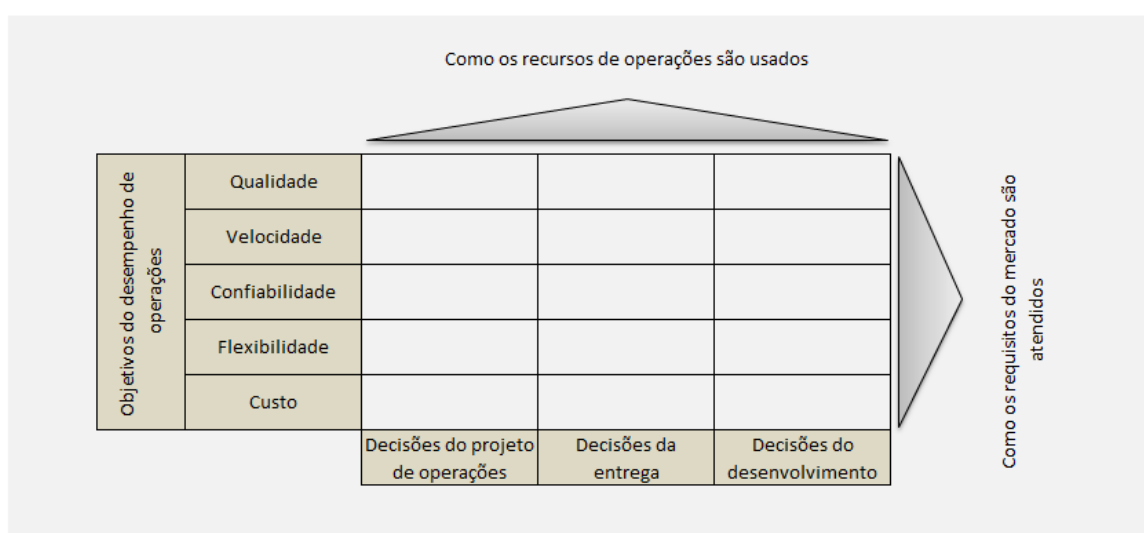
Os atributos que após a avaliação de desempenho se situarem nesta zona são considerados satisfatórios. Os objetivos de desempenho que forem situados na zona de melhoria, isto é, abaixo do limite inferior da zona apropriada, deverão ser considerados passíveis de melhoramento. Os que ficarem exatamente abaixo do limite ou no canto inferior esquerdo da matriz, onde o desempenho é pobre, mas não importantes, não serão considerados casos urgentes para melhoria. A zona de ação urgente reúne os atributos importantes e cujo desempenho em relação aos concorrentes foi considerado baixo. O objetivo de curto prazo, neste caso, deve ser melhorar o desempenho dos atributos situados nessa zona, pelo menos até a zona de melhoria, enquanto a médio-prazo eles precisam ser elevados acima do limite inferior da zona apropriada.

<b>Crêterios ganhadores de pedidos</b>
1. Proporciona uma vantagem crucial juntos aos clientes - � o principal impulso da competitividade.
2. Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes - � sempre considerado.
3. Proporciona uma vantagem útil junto � maioria dos clientes - � normalmente considerado.
<b>Crêterios qualificadores</b>
4. Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor.
5. Precisa estar em torno da média do setor.
6. Precisa estar a pouca distância da média do setor.
<b>Crêterios pouco relevantes</b>
7. Normalmente não � considerado pelos clientes, mas pode tornar-se mais importante no futuro.
8. Muito raramente � considerado pelo clientes.
9. Nunca � considerado pelos clientes e provavelmente nunca o será.
<i>Uma escala de 9 pontos para a classifica�o dos cr�terios competitivos (Slack, 1993).</i>
Fonte: Corrêa e Corrêa, 2005

<b>Melhor do que a concorrência</b>
1. Consistente e consideravelmente melhor do que nosso melhor concorrente.
2. Consistente e claramente melhor do que nosso melhor concorrente.
3. Consistente e marginalmente melhor do que nosso melhor concorrente.
<b>Igual � concorrência</b>
4. Com frequência marginalmente melhor do que nosso melhor concorrente.
5. Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes.
6. Com frequência, a uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes.
<b>Pior do que a concorrência</b>
7. Usual e marginalmente pior que a maioria de nossos principais concorrentes.
8. Usualmente pior do que a maioria de nossos concorrentes.
9. Consistentemente pior do que a maioria de nossos concorrentes.
<i>Escala de nove pontos para avaliar o desempenho dos objetivos estratégicos frente � concorrência (adaptada de Slack, 1993).</i>
Fonte: Corrêa e Corrêa, 2005

## 2.4 ÁREAS DE DECISÃO EM OPERAÇÕES

A execução é o resultado de milhares de decisões tomadas todos os dias por funcionários, agindo com base na informação que possuem e no interesse próprio. A empresa deve pensar em um modelo de gestão que defina os responsáveis por cada área. A matriz da estratégia de operações descrita abaixo define a estratégia de operação pelas interseções dos objetivos de desempenho e das decisões de operações.

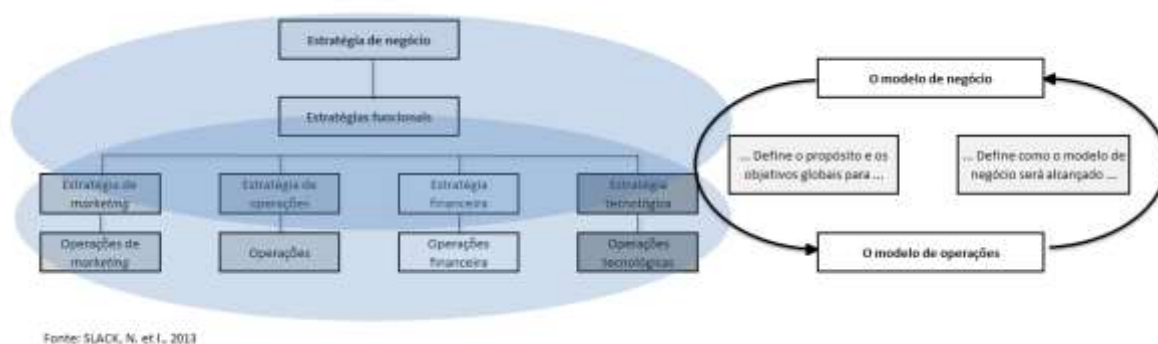


A matriz da estratégia de operações define a estratégia de operações pelas interseções dos objetivos de desempenho e das decisões de operações

Fonte: SLACK, N. et I., 2013

É importante perceber que as numerosas decisões operacionais que se tomam diariamente, quando tem seu efeito somado podem ser tão ou mais relevantes que as “grandes decisões”, Corrêa e Corrêa (2005).

Uma empresa que possui uma estratégia de operações concilia os objetivos de desempenho com as decisões estratégicas tomadas. A intersecção destas duas dimensões da matriz acima reúnem as necessidades de mercado com as necessidades dos recursos de operações. Cada célula desta matriz deve ter coerência com as duas dimensões. O relacionamento entre os conceitos de modelo de negócio e modelo de operação deve ser coerente e efetivo.



Uma vez que se descobre ser necessário disparar ações para se alterar determinados aspectos de desempenho, é necessário entender quais são tais ações para que decisões sobre recursos sejam tomadas. De acordo com Corrêa e Corrêa (2005), “para definir tais recursos, agrupam-se as decisões nas chamadas áreas de decisão, que podem ser muitas ou múltiplas, tais como”:

- instalações: localização, *layout*, arquitetura, decoração, políticas de manutenção e limpeza;
- força de trabalho e projetos: nível de qualificação, de autonomia, de polivalência, recrutamento, seleção e treinamento, remuneração e recompensa; motivação e *impowerment*;
- qualidade: políticas de prevenção e recuperação de falhas, garantias do serviço, padrões de serviço;
- gestão do relacionamento com o cliente: políticas quanto a fidelização, retenção, relacionamento, participação, comunicação, gestão de expectativas;
- medidas de desempenho: métricas e relações entre métricas, frequência de mensuração, balanceamento do conjunto de métricas, ligações com reconhecimento, dinâmica de atualização, uso como indutor de atitude do funcionário e do cliente;
- sistemas de melhoria: políticas de aprendizado, gestão do conhecimento, políticas de melhoramento contínuo e reengenharia.

Para Corrêa e Corrêa (2005), estas áreas de decisão funcionam como um *checklist* para o gestor estratégico ter um ponto de partida sobre o que trabalhar. Neste sentido, cabe um olhar mais atento sobre os ativos intangíveis, como, execução, credibilidade, inovação, capacidade de atrair e reter talentos, entre outros,

que segundo Becker et al, 2001, geram benefícios tangíveis, como por exemplo, a melhoria nas operações.

Segundo EDMONDSON (2014), grandes erros são fáceis de serem detectados e admitidos. Mas as pequenas falhas, que minam as operações e estratégias das empresas, deveriam ser alvo de maior atenção, pois quanto mais cedo expostas, mais cedo o aprendizado e menores as possibilidades de que verem um desastre, muitas vezes, incorrigível.

### **3 METODOLOGIA**

A realização de um projeto de pesquisa pressupõe a execução planejada de um conjunto de etapas relativas ao levantamento, tabulação, análise e interpretação de dados, tendo em vista encontrarem respostas ao problema que originou o estudo.

A pesquisa foi de natureza qualitativa, seguindo a sequência com um levantamento bibliográfico que deu suporte à mesma, avaliando as principais teorias e técnicas científicas disponíveis na literatura.

Por conseguinte, foi realizado um estudo de caso, com foco na área operacional da empresa, com o objetivo de identificar os problemas, analisar as evidências, avaliá-las e propor soluções.

Quanto ao método de pesquisa, foram utilizados os métodos de observação da operação in loco, entrevistas com os gestores de áreas e com a diretoria da empresa e a coleta de dados foi feita através de um questionário semiestruturado.

### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

A análise e interpretação de dados foram feitas através de questionário de pesquisa, utilizado em entrevista presencial com o proprietário da empresa, bem como da aplicação da matriz importância – desempenho proposta por Slack et al. (2013).

Os critérios de avaliação dos objetivos levaram em consideração os conceitos indicados no quadro a seguir.

QUADRO 1 – CONCEITOS PARA ATRIBUIÇÃO DOS OBJETIVOS DE DESEMPENHO

QUALIDADE - PESO DO OBJETIVO: 5 / MÉDIA NOTA: 3		VELOCIDADE - PESO DO OBJETIVO: 3 / MÉDIA NOTA: 4	
1	Características (das instalações e produtos) que afetam os sentidos positivamente	13	Caixas ágeis e disponíveis
2	Produto sempre conforme as especificações sanitárias	14	Entregas no prazo adequado
3	Conforto físico do cliente oferecido pelas instalações	15	Antecipação das entregas a domicílio
4	Equipe capacitada para atender o cliente	16	Atendimento ágil e prático
5	Asseio das instalações da operação	<b>FLEXIBILIDADE - PESO 2 / MÉDIA NOTA 3</b>	
6	Clareza, riqueza e precisão da informação	17	Variedade de composição de produtos
7	Atendimento atento	18	Horário de entrega a domicílio
8	Educação e cortesia no atendimento	19	Adaptação às necessidades do cliente
<b>CONFIABILIDADE - PESO 4 / MÉDIA NOTA 4</b>		20	Condições de pagamento (parcelamentos e descontos para pagamentos à vista)
9	Cumprimento de prazos combinados	21	Serviços personalizáveis
10	Cumprimento de promessas feitas	<b>CUSTO - PESO 1 / MÉDIA NOTA 2</b>	
11	Segurança pessoal ou de bens do cliente	22	Adequação de preço conforme perfil do cliente
12	Manutenção do atendimento mesmo que algo dê errado	23	Promoção
		24	Clube de vantagens (fidelização)

FONTE: A Autora (2018).

A pesquisa de campo demonstrou que do ponto de vista operacional, a empresa possui oportunidades de melhorias, principalmente no que tange o objetivo de desempenho qualidade, que conforme indicado no gráfico abaixo, é o objetivo de desempenho com maior peso estratégico para a organização, seguido por confiabilidade, que está bastante relacionado à qualidade no contexto do negócio.

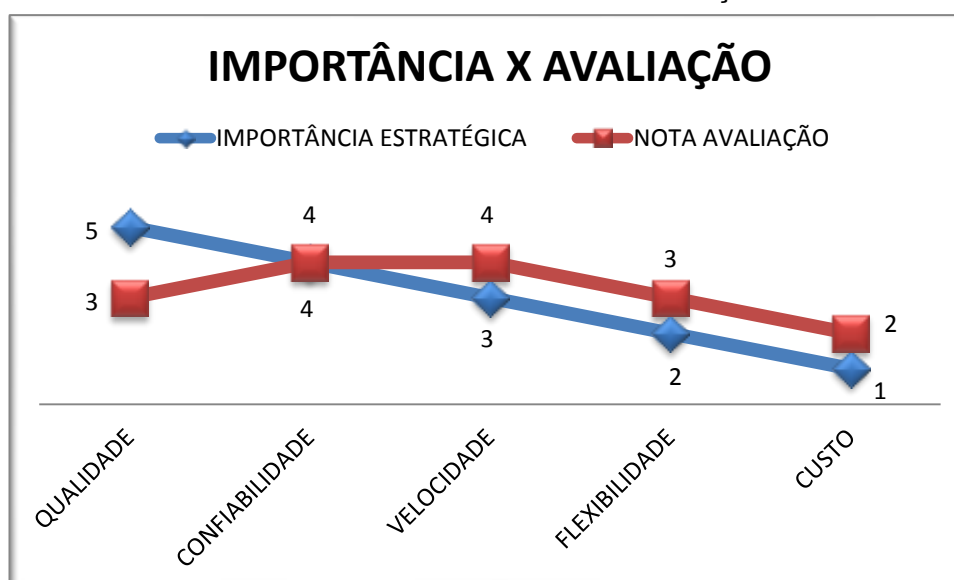
GRÁFICO 1 – PESO DO OBJETIVO DE DESEMPENHO NA ESTRATÉGIA DA EMPRESA



FONTE: A Autora (2018).

Quando relacionado à importância estratégica do objetivo de desempenho, com o resultado do questionário utilizado para medir o desempenho de operações na empresa, observa-se que o objetivo de desempenho qualidade está abaixo do esperado, indicando, segundo a matriz de Slack, uma necessidade de que ações urgentes que visem melhorar este indicador.

GRÁFICO 2 – IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA VERSUS AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

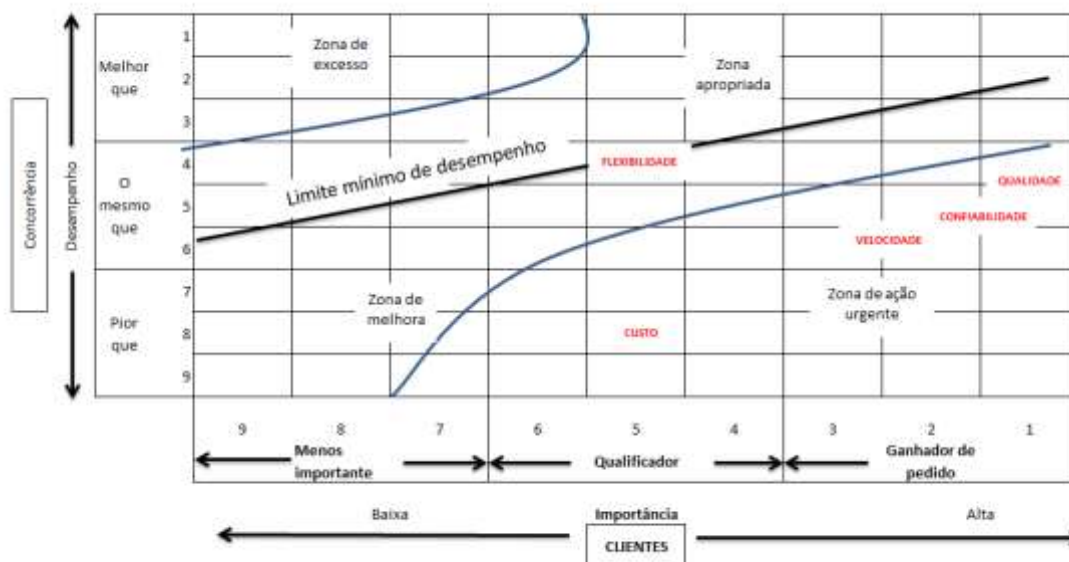


FONTE: A Autora (2018).

Inserindo os dados colhidos na pesquisa, destacados em vermelho na matriz abaixo, observa-se que os objetivos de maior peso estratégico para a organização

estão situados na zona de ações urgentes e que demandarão maiores cuidados e investimentos por parte da organização, afim de que sejam levados, em curto prazo, para a zona apropriada.

GRÁFICO 3 – PESO DO OBJETIVO DE DESEMPENHO NA ESTRATÉGIA DA EMPRESA



FONTE: A Autora (2018).

Quando se observa o desempenho da empresa, do ponto de vista de operações, em relação aos concorrentes, identifica-se que uma vez implantadas as melhorias, a empresa tende a alcançar um lugar de destaque, pois possui grande parte dos atributos ganhadores de pedido em posição competitiva em relação aos concorrentes, conforme mostra o GRÁFICO 3, acima.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O resultado da pesquisa demonstra que as lojas estudadas possuem grande potencial competitivo, porém, apresentam pontos de atenção em relação ao objetivo ganhador de pedido qualidade, que sugere a necessidade de ações urgentes de melhoria, afim de que a empresa agregue mais valor e ganhe a preferência dos clientes.

Recomenda-se que a empresa adote alguns mecanismos que auxiliem no processo de melhoria, começando por, planejar as ações, executar o que for

planejado, estabelecer padrões de tempo para execução, facilitar o fluxo de realização, acelerar, estimar e controlar.

Existem algumas ferramentas que podem ser aplicáveis para o processo de melhoria de qualidade na organização. Para o modelo de negócio e tipo de operação estudada, a sugestão é a aplicação dos conceitos do Kaizen e Benchmarking, brevemente resumidos a seguir.

A palavra kaizen em japonês significa melhoramento. Nas organizações, o Kaizen trata de melhoria continuada de processos, envolvendo todos na organização. Já o benchmarking originalmente era usado no Reino Unido na agrimensura e referia-se a determinados marcos de referência sobre cotas de terreno. Passou depois a ser usado no mundo industrial como “a contínua busca por melhores práticas, interna e externamente à organização, com o objetivo de acelerar a aprendizagem e levar a vantagens competitivas sustentáveis”, Corrêa e Corrêa (2005).

Para os pontos referentes a atendimento, capacitação de equipe e manutenção de lojas, a sugestão é a aplicação do conceito Lean, com a realização de A3, com o objetivo de mapear os problemas e encontrar as soluções que se adequem às necessidades da empresa. O termo “A3” refere-se a uma folha de papel de tamanho internacional, com 29,7cm por 42cm. Na Toyota e em outras empresas lean, o termo significa que cada problema pode e deve ser capturado em uma única folha de papel. Shook, J. (2008).

Uma avaliação sobre o DNA da empresa também pode ser sugerida neste caso, afim de que, com a análise de DNA, se descubra o perfil da organização e assim, se proponham algumas mudanças que possam contribuir para a melhoria de operações. Para Neilson e Pasternack (2007), é muito importante descobrir o DNA da empresa, pois este influencia fortemente o comportamento de cada funcionário. Os quatro elementos básicos do DNA de uma empresa são: processos decisórios, ou seja, quem decide o que e como; incentivos, ou, quais os objetivos, incentivos e alternativas de carreira as pessoas tem; estrutura, ou o modelo organizacional incluindo as relações e cargos no organograma; e por ultimo, informações, ou como o desempenho é avaliado, como as atividades são coordenadas e o conhecimento transferido. No entanto, modificar o DNA da empresa é uma tarefa que exige atenção, visto que as medidas tomadas para modificar um ou mais elementos

básicos do DNA da empresa, precisam ser coerentes, coordenadas e claras para gerarem bons resultados.

## REFERÊNCIAS

BECKER, Brian E., et al. **GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS COM “SCORECARD”**: Interligando pessoas, estratégia e performance. 1. Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CORRÊA, Henrique L., CORRÊA, Carlos A. **ADMINISTRAÇÃO DE PRODUÇÃO E OPERAÇÕES** Manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2005.

EDMONDSON, Amy C. Estratégias para aprender com o erro. Harvard Business Review Brasil. 17 de novembro de 2014. Disponível em: <http://hbrbr.uol.com.br/estrategias-para-aprender-com-o-erro/>. Acesso em 07/03/2018.

FREDERICO, G. F.; TOLEDO, J. C. **A gestão por processos**: um estudo de caso de um operador logístico. Trabalho apresentado no XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Rio de Janeiro, 2008.

HREBINIAK, Laurence G., **FAZENDO A ESTRATÉGIA FUNCIONAR**: O caminho para uma execução bem-sucedida. 1. Edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KAPLAN, Robert S., NORTON, D. P., **A ESTRATÉGIA EM AÇÃO**: Balanced Scorecard. 22. Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NEILSON, Gary L., PASTERNAK, Bruce A. **RESULTADOS**: Mantenha o que está certo, corrija o que está errado e obtenha um ótimo desempenho. Rio de Janeiro: Rocco, 2007.

SHINGO, S. **SISTEMAS DE PRODUÇÃO COM ESTOQUE ZERO**: o sistema Shingo para melhorias contínuas. Porto Alegre: Bookman, 1996.

SHOOK, John, **GERENCIANDO PARA O APRENDIZADO**: Usando o processo de gestão A3 para resolver problemas, promover alinhamento, orientar e liderar. 3. Edição. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2008.

SLACK, Nigel, et al. **GERENCIAMENTO DE OPERAÇÕES E DE PROCESSOS**: Princípios e práticas de impacto estratégico. 2. Edição. Porto Alegre: Bookman, 2013.

WILDAUER, Egon W., WILDAUER, Laila D. B. S. **MAPEAMENTO DE PROCESSO**: Conceitos, técnicas e ferramentas. Curitiba: InterSaber, 2015.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

### ASPECTOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE OPERAÇÕES

<p><i>Marque com um X no quadro correspondente à realidade na empresa. Considere que: (o número 1 = nunca acontece); (o número 2 = acontece raramente); (o número 3 = acontece em metade dos casos); (o número 4 = acontece com frequência); (o número 5 = sempre acontece)</i></p> <p>Atribua uma nota de acordo com a importância de cada atributo em relação ao posicionamento estratégico da empresa.</p>									
<b>OBJETIVOS DE DESEMPENHO</b>					<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>QUALIDADE</b>									
1	Produtos sempre impecáveis								
2	Ambiente bem estruturado								
3	Disposição adequada dos produtos								
4	Atendimento e cortesia								
5	Equipe capacitada para atender o cliente								
<b>VELOCIDADE</b>									

6	Caixas ágeis e disponíveis					
7	Entregas no prazo adequado					
8	Antecipação das entregas a domicílio					
9	Atendimento ágil e prático					
<b>CONFIABILIDADE</b>						
10	Localização segura e bem estruturada					
11	Produtos dentro das normas sanitárias					
12	Sistema de pagamento seguro					
13	Cumprir prazos combinados					
<b>FLEXIBILIDADE</b>						
14	Variedade de composição de produtos					
15	Horário de entrega a domicílio					
16	Adaptação às necessidades do cliente					
17	Condições de pagamento (parcelamentos e descontos para pagamentos à vista)					
18	Serviços personalizáveis					
<b>CUSTO</b>						
19	Adequação de preço conforme perfil do cliente					
20	Promoção					
21	Clube de vantagens					