



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS
ENGENHARIA AMBIENTAL**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO PARA COMPETIÇÃO
DE UM ATACADO DISTRIBUIDOR NO SETOR DE INFORMÁTICA
DE UBERLÂNDIA - MG**

GIULIANO BRUNO GEMERO

Uberlândia

2018

GIULIANO BRUNO GEMERO

**MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO PARA COMPETIÇÃO
DE UM ATACADO DISTRIBUIDOR NO SETOR DE INFORMÁTICA
DE UBERLÂNDIA - MG**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso Bacharelado em
Engenharia Ambiental da Universidade
Federal de Uberlândia como requisito
parcial para obtenção do título de Bacharel
em Engenharia Ambiental

Orientadora: Profa. Dra. Luciana
Oranges Cezarino

Uberlândia

2018

Sumário

1	Introdução.....	5
2	Revisão Bibliográfica.....	7
2.1	Caracterização dos Atacados Distribuidores (AD).....	7
2.2	Visão da Estratégia de Operações e Prioridades Competitivas.....	8
2.3	Indicadores Competitivos.....	9
3	Resultados e Discussões.....	13
3.1	Definição do atributo principal.....	16
3.2	Detalhamento e análise do atributo “Preço”.....	19
4	Considerações Finais.....	22
5	Referências.....	24

Lista de Tabelas e Figuras

Tabela 1:	Quantidade de respostas da pesquisa.....	14
Tabela 2:	Participação dos concorrentes do segmento de informática.....	16
Tabela 3:	Participação do principal motivo para ser cliente.....	18
Tabela 4:	Participação do principal motivo para concentrar as compras.....	19
Figura 1:	Matriz de Importância e Desempenho.....	10
Figura 2:	Objetivos e subobjetivos competitivos.....	11
Figura 3:	Classificação de critérios competitivos em importância e desempenho.....	12
Figura 5:	Matriz Importância x Satisfação/Desempenho.....	22

RESUMO

O setor atacadista busca melhores alternativas para fazer com que seu produto chegue aos consumidores a um nível de serviço adequado, de maneira segura, e que satisfaça a necessidade do mercado. O objetivo desse trabalho é identificar os atributos competitivos na matriz importância-desempenho frente à concorrência e aos clientes dos Atacados Distribuidores (AD) por meio de um exemplo de atacado em Minas Gerais (MG). O principal atributo encontrado como atributo competidor “preço”, principal motivo para ser cliente dos atacados está diretamente ligado ao preço na comparação com o conjunto de fornecedores. Verifica-se que aproximadamente 46% priorizam preço ante a variedade de produtos, outros 22,4% rapidez na entrega. Para o atacado estudado o atributo competitivo é apenas alcançado quando se verifica a variação para preço e estabilidade, fazendo com que este atacado se posicione como o que tem o preço mais estável frente a concorrência. Nas demais variações de preço como preço em descontos e promoções, condições de pagamento o atacado se mostra competitivo pois mantém-se na média do mercado, mas não pode ser considerado o melhor. As contribuições se consolidam na utilização da matriz importância-desempenho em um caso real e na orientação de formulação de estratégias para gestores de atacados em relação a atributos competitivos.

Palavras-chave: Matriz Importância-Desempenho, Atacado Distribuidor, atributos competitivos, preço.

ABSTRACT

The wholesale sector seeks better alternatives to ensure that its product reaches consumers at an adequate level of service, in a safe manner, and that satisfies the market need. The objective of this work is to identify the competitive attributes in the importance-performance matrix in relation to the Distributor Wholesales (DW) competition through an example of wholesale in Minas Gerais (MG). The main attribute found was "price", main reason for being a customer of the wholesale is directly linked to the price in comparison with the set of suppliers. Approximately 46% prioritize price before the variety of products, another 22.4% speed in delivery. The competitive attribute is only reached when the variation for price and stability is verified, making this wholesale position as the one that has the most stable price in front of the competition. In other variations of price as price in discounts and promotions, payment conditions the wholesale is competitive because it remains in the market average but cannot be considered the best. The contributions are consolidated in the use of the relevance-performance matrix in a real case and in the orientation of strategies formulation for managers to competitive attributes.

Keywords: Relevance-Performance Matrix, Distributor Wholesale, competitive attributes, price.

1 Introdução

O entendimento da competição e seus atributos é peça fundamental para a sustentação do negócio, seja na indústria, atacado ou varejo. Tomar decisões quanto à quantidade de marcas, a profundidade do mix, rapidez na entrega, descontos e promoções, condições de pagamento, definições de margens, momentos de revisão do estoque são importantes decisões que podem garantir a sobrevivência e perenidade de seu negócio (SILVA, 2014).

Um Atacado Distribuidor (AD) efetua a compra e venda de produtos para atender à demanda de mercado (BALLOU, 2000). A cadeia operacional básica do atacadista distribuidor é comprar dos fornecedores em grande quantidade e variedade, estocar e depois dividir em quantidades pequenas para atender varejistas. O AD tem como papel fundamental fornecer cobertura do mercado, ou seja, positivar o máximo de clientes aumentando a presença do fornecedor nos pontos de vendas, concentrando o faturamento com mais categorias e mix de produtos e horizontalizando a quantidade de clientes atendidos.

Este segmento de negócio possui altos investimentos em estoque acompanhados de mudanças frequentes no mix de produtos, várias categorias, complexo modelo logístico e tributário. Desta maneira, se faz necessário uma gestão eficiente e entendimento dos valores percebidos pelos clientes no momento da escolha do distribuidor e principal atributo motivador da compra.

Para a análise dos dados foi utilizada a matriz importância-satisfação (CORREA; CORREA, 2007). A aplicação do modelo permite identificar os atributos de valor percebido que devem ser priorizados pela empresa, utilizando para isso, duas bases de comparação: os concorrentes diretos de sua área de influência e a base dos demais clientes da empresa.

Desta forma, o objetivo principal do presente trabalho de conclusão de curso é identificar os indicadores competitivos nos quais os clientes do Atacado em questão se baseiam para escolha do local de compra. O objetivo específico é analisar tais indicadores com recorte no segmento de informática, comparando-os entre os principais consumidores do segmento.

Para isso os atributos competitivos escolhidos para serem analisados foram os dispostos por Slack (2002), preços baixos, variedade de produtos, rapidez na entrega, descontos e promoções de produtos, bom atendimento dos vendedores/representantes, bom atendimento de forma geral, produtos de qualidade, condições de pagamento, facilidade de acesso/proximidade e associada à rede parceira.

2 Metodologia

Segundo Becker e Goldenberg (1994, 1997), o estudo de caso originou-se da pesquisa médica e psicológica, através de análises detalhadas do indivíduo, com o intuito de explicar a dinâmica e a patologia de uma dada doença. Desse modo, subentende-se que através do detalhamento e exploração intensa de um único caso é possível adquirir conhecimento do fenômeno estudado. Além da medicina e da psicologia, o estudo de caso tornou-se uma modalidade de pesquisa qualitativa e quantitativa das ciências humanas e sociais.

Para Chizzotti (2006), o estudo de caso como modalidade de pesquisa teve origem nos estudos antropológicos de Malinowski e na Escola de Chicago e, então o estudo foi ampliado para eventos, processos, organizações, grupos, comunidades dentre outros. Apesar dos diferentes posicionamentos dos autores em relação a origem do estudo de caso, há na literatura mundial contemporânea a contribuição de muitos autores com posições diversas, destes, destacam-se Goode et al, e Yin.

Para Goode e Hatt (1979), o estudo de caso é um meio de organizar os dados, preservando do objetivo estudado o seu caráter unitário. Desse modo, o estudo considera a unidade como um todo, incluindo seu desenvolvimento (processos, conjuntos de relações, famílias, pessoas etc). Vale ressaltar ainda que para o estudo de caso a definição da totalidade de qualquer objeto é uma construção mental, ou seja, não há limites concretos estabelecidos. Por meio do estudo de caso, o que se pretende é investigar como uma unidade, as características importantes para o objeto de estudo da pesquisa.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso pode ter abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa, pode incluir tantos estudos únicos quanto estudos múltiplos, seguindo uma investigação empírica que compreende um método abrangente, do planejamento, coleta de dados, e análise dos dados.

A metodologia utilizada baseou-se no levantamento de dados secundários, sendo que a referida fonte aplicou 5.151 questionários estruturados e padronizados com os responsáveis pelas compras realizadas no período de 1 ano no Atacadista, através de abordagem telefônica, os dados correspondem ao ano de 2010 e 2012, com recorte no segmento de informática.

Dentre os 5.151 estabelecimentos comerciais pesquisados, clientes do referido atacadista, 802 questionários foram aplicados com varejistas de pequeno e médio porte do segmento de informática, sendo que 771 estabelecimentos responderam à pesquisa, representado um percentual 96,1%.

Collis e Hussey (2009) confirmam que algumas vezes é difícil obter uma amostra representativa, particularmente quando se tratam de questões sensíveis ou que podem ser

sigilosas. Para esses autores os dilemas éticos são barreiras para a delimitação de uma amostra isenta de vies.

3 Revisão Bibliográfica

3.1 Caracterização dos Atacados Distribuidores (AD)

Em acordo com o aprofundamento da divisão territorial do trabalho e dos novos comportamentos do consumidor, a abertura econômica brasileira, aumenta a eficácia dos fluxos de matéria e informação envolvidos nas cadeias produtivas, de modo, a tornar-se central para as empresas. Devido a essas mudanças para garantir a esses fluxos maior velocidade, precisão e alcance, permitindo maior competitividade, desencadeou-se um processo de redefinição do uso do território brasileiro.

Seja por parte do Estado, preocupando-se em ampliar os sistemas de engenharia pertinentes a circulação de mercadorias e em promover a modernização das infraestruturas, ou por parte das empresas, que investem cada vez mais em estratégias capazes de permitir maior fluidez e eficácia nas entregas e desenvolvimento dos produtos, assim como renovando suas formas organizacionais, adotando novas tecnologia, estabelecendo novos círculos de cooperação e redefinindo sua visão territorial de trabalho (SANTOS, 2001).

Considerando as inúmeras mudanças destinadas a maior fluidez, associada a modernização e melhoramento do desempenho de logística de distribuição das empresas atacadistas de capital nacional. Chama a atenção a capacidade dessas empresas de responder à crescente somatória do processo de internacionalização e concentração do capital no comércio varejista.

Nesse contexto, o caminho encontrado para compreender a atual pertinência do Atacado Distribuidor foi a retomada de uma proposta defendida nos anos 70 por Santos (1979), quando considerou que nos países subdesenvolvidos há dois circuitos espaciais da economia urbana. Naquela ocasião, este autor propôs que o atacado correspondia a uma atividade intermediária, com laços funcionais, tanto com o circuito superior quanto com o circuito inferior da economia (SANTOS, 1979).

Disso entende-se que a ligação realizada pelo setor entre demanda e oferta, que confere um papel privilegiado e uma posição estratégica no abastecimento, diante da incapacidade, física e financeira, do pequeno comerciante ter acesso direto a produção. Desde a última década do século passado, a reprodução dessa função da atividade atacadista esteve atrelada a capacidade das empresas do setor de se tornarem prestadores de serviço, exercendo um papel fundamental e ativo na agregação de valor.

Dias (2003) comenta que o objetivo da distribuição é fazer o produto chegar aos consumidores de uma maneira rápida, segura, pontual e lucrativa para a empresa vendedora, de maneira acessível, confiável, que satisfaça o cliente. Segundo Churchill e Peter (2000), um canal de distribuição é uma rede (sistema) organizada de instituições e de empresas que executam as funções necessárias para disponibilizar os produtos aos usuários finais.

Os atacadistas possuem várias funções em um canal de distribuição, tais como fornecer cobertura do mercado, fazer o contato de vendas, manter os estoques, fracionar a quantidade de produtos, distribuir os produtos, oferecer suporte ao cliente, aumentar a eficiência do canal e dar crédito e auxílio financeiro (COBRA, 1981).

Os atacadistas distribuidores compram dos fornecedores em grande quantidade e variedade, estocam e depois dividem em quantidades pequenas para vender aos varejistas. Ao efetivar tal função é de extrema importância entender quais são os principais atributos na visão do cliente varejista e quais devem ser as principais ações do atacado para aumento da eficiência operacional e financeira.

Assim como acontece na indústria de manufatura, a necessidade de desdobrar a estratégia competitiva para a estratégia de produção também tem sido defendida no setor de serviços, embora seja necessário levar em consideração as diferenças entre as operações de serviços e as operações de manufatura (SAMPSON; FROEHLE, 2006). Dentre essas diferenças, destaca-se o fato de o cliente participar do processo de produção, ou seja, ele está no centro do sistema de operações de serviços.

3.2 Visão da Estratégia de Operações e Prioridades Competitivas

Desde o trabalho de Skinner (1969), diversos autores têm definido conjuntos genéricos de objetivos de desempenho, de forma a detalhar a estratégia competitiva da organização para a tarefa que as operações são responsáveis por desempenhar. Um conjunto genérico que reflete a maioria dos objetivos de desempenho apresentados pelos autores da área é sugerido por Slack e Lewis (2009), que apresentam cinco objetivos para as operações: qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo. Obviamente, cada empresa tem a liberdade de definir seu próprio conjunto de objetivos de desempenho, levando em consideração as particularidades de cada negócio.

Entretanto, apenas conhecer os objetivos de desempenho não é suficiente, pois ainda é necessário definir quais objetivos são prioritários. Para isso, é fundamental compreender a importância que o mercado atribui a cada fator competitivo. Com essa intenção, Hill (1994) criou uma maneira prática para classificar um critério competitivo de acordo com sua

importância relativa, dividindo os diferentes fatores em critérios ganhadores de pedidos e critérios qualificadores. Um critério competitivo pode ser considerado “ganhador de pedidos” quando ele contribui significativamente para a decisão de compra do cliente.

Os critérios ganhadores de pedidos correspondem aos principais motivos que levam o cliente a preferir um produto de uma determinada empresa em relação aos produtos da concorrência. Os critérios “qualificadores”, por sua vez, são aqueles nos quais a empresa deve estar acima de um padrão mínimo para poder competir no mercado. Quando um critério desse tipo está abaixo do nível qualificador, o cliente nem considera o produto da empresa como uma opção de escolha (Roth e Menor, 2003).

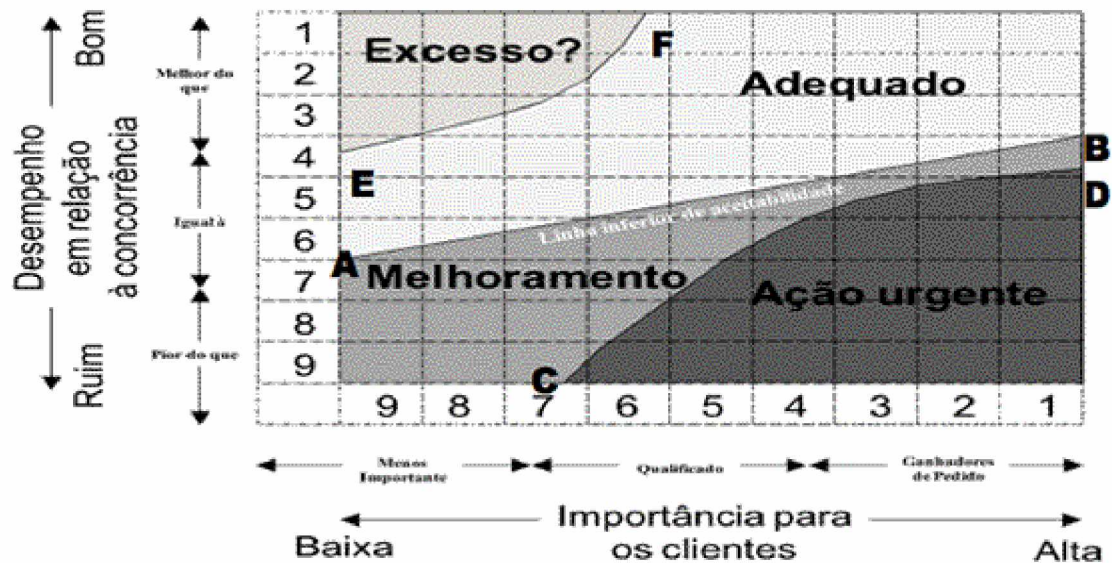
3.3 Indicadores Competitivos

Segundo Corrêa et al. (2012), critérios competitivos qualificadores são aqueles critérios de desempenho segundo os quais a empresa deve atingir um nível mínimo de desempenho que vai qualifica-la a competir por determinado mercado. Os critérios mais importantes (ganhadores de pedido) são aqueles que motivam a tomada de decisão do cliente em relação ao seu fornecedor, e os critérios menos importantes são os que não influenciam na decisão de compra do cliente.

Neste contexto a matriz de Importância e Desempenho de Slack (1993), consiste em uma maneira avaliativa do desempenho da empresa na dimensão e sub dimensão competitiva. De acordo com Nigel Slack (1993), a matriz permite medir seu desempenho em termos dos objetivos de desempenho importantes para o negócio, de modo a quantificar a importância dos objetivos de desempenho significativo e valorizado pelo cliente, em relação a concorrência e posteriormente priorizar ações na organização.

Slack, Chamber e Johnston (2009) classificam as dimensões competitivas sob a ótica do mercado em: (i) critérios ganhadores de pedido: contribuem de forma direta e significativa para a realização do negócio; (ii) qualificadores: devem satisfazer o padrão mínimo de desempenho de mercado; (iii) menos importantes: não influenciam na decisão do negócio, conforme Figura 1 abaixo.

Figura 1: Matriz de Importância e Desempenho



Fonte: Slack (2002).

Segundo Slack (2002), o gráfico apresentado na Figura 1 demonstra no eixo y o desempenho real da empresa frente aos concorrentes, e no eixo x a importância dos critérios para os clientes. Desse modo, o gráfico é dividido em divisões e subdivisões, que representam diferentes dimensões; (i) zona excesso: representam fatores que não são importantes para os clientes, no entanto, os fatores alocados nessa área são de alto-desempenho. (ii) zona adequada: se observarmos bem, esta zona está localizada acima da linha inferior de aceitabilidade, o que demonstra que o que estiver dentro dessa área deve ser considerado satisfatório para os clientes. Já a (iii) zona de melhoramento: está abaixo da linha inferior de aceitabilidade, ou seja, qualquer fator alocado nessa região deve receber melhoramento, (iv) zona de ação urgente: essa área representa fatores que são importantes para os clientes, no entanto, o desempenho é inferior ao dos concorrentes, desse modo, devem ser considerados como melhoramento imediato.

Existe um grande debate quanto quais devem ser as dimensões competitivas seja no atacado, no varejo ou na manufatura, autores têm apresentado diferentes prioridades competitivas. No entanto, na visão de Ward et al (1998) apesar das diferenças de significado nas classificações quanto as dimensões competitivas, existe um entendimento de que as dimensões podem ser expressas em quatro componentes: baixo custo, qualidade, tempo de entrega e flexibilidade. O que é reafirmado nos estudos de Fine e Hax (1985), Wheelwright (1984) e Roth e Velde (1991). Já a revisão da literatura de Silva (2014), define que as tomadas de decisão são baseadas quanto à quantidade de marcas, a profundidade do mix, rapidez na

entrega, descontos e promoções e condições de pagamento, definições de margem e momentos de revisão de estoque são importantes decisões que podem garantir a sobrevivência e perenidade do negócio.

Já Dangayach e Desmukh (2001), defende as seguintes dimensões: custo (produção, distribuição e produtos a baixo custo), qualidade (produzir produtos com alta qualidade ou padrão de performance), confiabilidade na entrega (entrega no prazo), velocidade da entrega (reagir rapidamente aos pedidos do cliente) e flexibilidade (reagir a mudanças de produtos, no mix, projeto, materiais e mudanças sequenciais).

Já para Meyer (1992), as prioridades estratégicas são: custo, flexibilidade, qualidade, entrega, serviço pós-venda, e rede de distribuição dos produtos. Para Sweeney e Szwejczewski (1996, 2000): custo, qualidade, alteração no projeto do produto, performance do produto, entrega rápida e entrega no tempo certo.

Já para Corrêa et al (2012) as dimensões e sub dimensões são as descritas na Figura 2 abaixo:

Figura 2: Objetivos e subobjetivos competitivos.

Objetivos	Subobjetivos	Descrição
Preço/custo	Custo de produzir	Custo de produzir o produto
	Custo de servir	Custo de entregar e servir ao 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	Assolo das instalações da operação
	Conforto	Conforto físico do cliente oferecido 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
	Volumes	Habilidade de alterar volumes agregados de produção
	Horários	Amplitude de horários de atendimento
	Área	Amplitude de área geográfica na qual o atendimento pode ocorrer

Fonte: Correa et al (2012).

Para Corrêa et al (2012) e Slack (1993) a Figura 3 abaixo representa uma escala de nove pontos que visa facilitar a análise e a classificação de cada critério competitivo quanto a importância e desempenho.

Figura 3: Classificação de critérios competitivos em importância e desempenho.

Escala de Importância para os clientes			Escala de Desempenho frente aos concorrentes		
<i>Nota</i>	<i>Descrição</i>	<i>#</i>	<i>Nota</i>	<i>Descrição</i>	<i>#</i>
1	Fornecer vantagem crucial	Ganhadores de pedido	1	Consideravelmente melhor que a concorrência	Melhor que os concorrentes
2	Fornecer vantagem importante	Ganhadores de pedido	2	Claramente melhor	Melhor que os concorrentes
3	Fornecer vantagem útil	Ganhadores de pedido	3	Marginalmente melhor	Melhor que os concorrentes
4	Necessita estar acima de bons padrões industriais	Qualificador de pedido	4	Algumas vezes marginalmente melhor	Igual aos concorrentes
5	Necessita estar de acordo com padrões industriais médios	Qualificador de pedido	5	Maior ou menos igual à maior parte dos concorrentes	Igual aos concorrentes
6	Necessita estar pouca distância atrás do resto da indústria	Qualificador de pedido	6	Ligeiramente pior que a média da maior parte dos concorrentes	Igual aos concorrentes
7	Geralmente não importante, mas pode vir a ser	Menos importante	7	Algumas vezes marginalmente pior	Pior que os concorrentes
8	Muito raramente considerado pelos clientes	Menos importante	8	Geralmente pior que a concorrência	Pior que os concorrentes
9	Nunca considerado	Menos importante	9	Consistentemente pior que a concorrência	Pior que os concorrentes

Fonte: Correa et al (2012) e Slack (1993).

O Quadro 2 acima, descreve nove pontos que devem ser levados em consideração tanto para a Importância para os clientes, quanto para o Desempenho frente aos concorrentes. Desse modo, este quadro possibilita desenhar de forma clara e rápida quais são as maiores vantagens competitivas da empresa e quais são as piores, e quais são os fatores que mais influenciam seus clientes na tomada de decisão na hora da compra, e quais são os fatores que menos influenciam seus clientes.

Outra análise que se enquadra com o presente trabalho é a análise de Pandolfi (2003), que fez uma adaptação da matriz de importância e desempenho para importância e satisfação, proposta por Slack. O principal objetivo de Pandolfi era analisar dados para subsidiar o plano de melhorias em uma empresa de componentes para iluminação. Com esta análise a empresa se beneficiou quanto ao sistema de gestão da qualidade, que além de mapear diversas melhorias como o desenvolvimento de produtos locais, produtos para exportação e a implantação de uma nova ferramenta CRM (Customer Relationship Management), teve um objetivo específico alcançado, devido a este estudo de importância e satisfação, a implantação do procedimento

interno ficará documentada para atender ao requisito 8.2.1. da norma NBR ISSO 9001:2000 que propicia diversas melhorias e reconhecimento para o estabelecimento.

A matriz importância e desempenho não possui limitação quanto ao uso referente da mesma, de modo, a proporcionar diversas análises que auxiliam na tomada de decisão, Fernandes (2012), teve como objetivo atentar as questões relacionadas às estratégias de produção e operações no ramo de saneantes, com base nos dados coletados foi possível concluir que para manter-se competitivo no mercado os gestores devem imprescindivelmente conhecerem seu público alvo, suas preferências e hábitos, para assim desenvolverem produtos com diferencial, aumentando a lucratividade e a continuidade de seus negócios.

Machado et al. (2008), através de seu estudo concluiu que disponibilidade e inovação são critérios importantes levados em consideração pelos seus clientes, desse modo, a empresa decidiu adotar uma campanha de marketing para demonstrar aos seus cooperados a necessidade de valorizar o serviço e estabelecer parcerias para desenvolver os critérios competitivos com baixa pontuação. Morilhas (2010), ressalta ainda a importância da matriz importância e desempenho proposto por Slack (1993), tem na análise de critérios competitivos, identificando como empresas se posicionam no mercado e quais os principais acertos e erros em relação às concorrentes e aos clientes.

4 Resultados e Discussões

Para compor a análise dos resultados, os 802 questionários realizados com os clientes varejistas de pequeno e médio porte do Atacadista, foram distribuídos em todos os 26 estados brasileiros e o Distrito Federal, Acre (AC), Alagoas (AL), Amazonas (AM), Amapá (AP), Bahia (BA), Ceará (CE), Distrito Federal (DF), Espírito Santo (ES), Goiás (GO), Maranhão (MA), Minas Gerais (MG), Mato Grosso (MT), Mato Grosso do Sul (MS), Pará (PA), Paraíba (PB), Pernambuco (PE), Piauí (PI), Paraná (PR), Rio de Janeiro (RJ), Rio Grande do Norte (RN), Rondônia (RO), Roraima (RR), Rio Grande do Sul (RS), Santa Catarina (SC), Sergipe (SE), São Paulo (SP) dividido em interior e capital e Tocantins (TO). Explicitados na Tabela 1 abaixo.

Tabela 1: Quantidade de respostas da pesquisa

	Pretendido	Obtido
AC	1	1
AL	1	1
AM	4	3
AP	3	3
BA	50	50
CE	8	8
DF	50	50
ES	50	50
GO	50	50
MA	16	16
MG	50	50
MS	41	41
MT	9	9
PA	50	50
PB	15	15
PE	50	50
PI	2	2
PR	50	50
RJ	50	50
RN	7	7
RO	18	18
RR	0	
RS	50	50
SC	50	46
SE	3	3
SP (capital)	50	24
SP (interior)	50	50
TO	24	24
TOTAL	802	771

Fonte: Autor

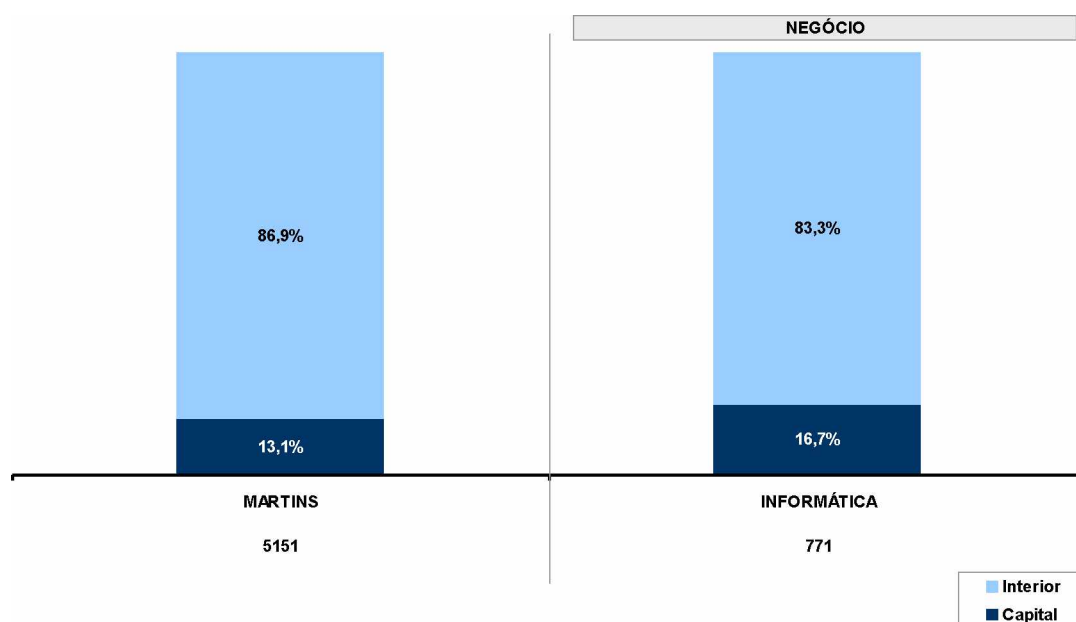
Dentro da amostra temos AC e AL com a menor representatividade dos clientes, com apenas 1 entrevista pretendida em cada estado, seguido do PI com apenas 2 entrevistas pretendidas, seguido de SE e AP com 3 e AM com 4, depois temos RN com 7 entrevistas pretendidas, 8 no CE e 9 no MT. Todos com 100% de respostas obtidas com exceção do estado AM que de 4 entrevistas pretendidas apenas 3 foram obtidas.

No PB temos 15 entrevistas pretendidas, MA 16, RO 18, TO com 24, MS com 41, todos obtiveram 100% de respostas. Se tratando agora dos maiores representantes da amostra, BA, ES, GO, MG, PA, PE, PR, RJ, RS, SC, SP capital e SP interior, todos com 50 estabelecimentos comerciais pretendidos para entrevista, e 100% de respostas obtidas, com exceção apenas de SC com 92% de resposta, e SP capital que apesar do alto volume de comerciantes, dos 50

pretendidos, apenas 48% responderam ao questionário. Vale ressaltar ainda que RR foi o único estado brasileiro sem representatividade na pesquisa.

Considerando o total da amostra dos 802 estabelecimentos comerciais clientes do atacado pretendidos para a entrevistas, 771 responderam ao questionário, ou seja, 96,1%, Collis e Hussey (2009), afirmam que muitas vezes é difícil obter uma amostra significativa, principalmente quando se trata de questões sensíveis ou que podem ser sigilosas, para esses autores os dilemas éticos são barreiras para a delimitação de uma amostra isenta de viés. Outro ponto relevante é a representatividade da base de respostas total e do segmento de informática, explicitado no Gráfico 1 abaixo.

Gráfico 1: Base de respostas total e do segmento de informática.



Fonte: Autor

Na amostra de respostas válidas foi possível detalhar a participação de clientes localizados em capitais e interior, é possível notar que, na base total de clientes 5.151, 86,9% são clientes localizados em cidades do interior e 13,1% estão alocados em capitais, quando comparado com os clientes segmentados com informática, verifica-se que o percentual dos clientes localizados no interior cai 3,6 p.p e nas capitais a quantidade de clientes de informática totalizam 16,7%.

Já a Tabela 2 informa a participação dos concorrentes do segmento de informática, vale ressaltar a escolha do segmento de informática devido à combinação do mix, devido a

parametrização e menor variabilidade de produtos, e a escolha dos clientes/competidores, que representam a maior parcela de Market Share no mercado.

Tabela 2: Participação dos concorrentes do segmento de informática

Principais atacadistas/fornecedores mencionados (múltipla resposta)	INFORMÁTICA
Base	100,0%
Casos	771
Martins Atacadista	100,0%
Aldo	15,4%
Pauta	11,9%
Agis	11,0%
Officer	10,9%
Multilaser	9,7%
Fujioka	9,2%
SND	9,0%
Nagen	9,0%
Alcatéia	7,2%
Gazin	6,7%
Handtech	5,3%
AllNation	5,3%
Sony	3,5%
Reval	3,4%
Port	3,0%
Mazer	2,8%

Fonte: Autor

Os 16 principais concorrentes identificados na base de clientes classificados como informática dentre as 771 respostas podem ser encontrados na Tabela 2. Aldo possui a maior representatividade da amostra com 15,4%, seguido da Pauta com 11,9%, Agis e Office quase empatados com 11,0% e 10,9% respectivamente. Seguidos de Multilaser, Fujioka, SND, Nagen todos na faixa dos 9%, Alcatéia, Gazin, Handtech e All Nation, todos entre 5-8%, e os principais clientes com menor representatividade foram a Sony, Reval, Port e Mazer com menos de 4%.

4.1 Definição do atributo principal

A Tabela 3 apresenta em porcentagem os atributos competitivos, que motivam os estabelecimentos comerciais do segmento de informática a serem clientes de um Atacado Distribuidor, vale ressaltar ainda que das 5.151 entrevistas do banco de dados, apenas 771

fazem parte do segmento de informática, desse modo, como amostra das respostas espontâneas dos clientes, nós temos Aldo, Pauta, Nagen, Multilaser e Officer.

Através de uma breve análise fica evidente que o motivo determinante na escolha de compra no Atacado Distribuidor é por conta do preço baixo. Aldo afirma que 40% da sua escolha é baseada no preço baixo dos produtos, Pauta com 50,4% afirma o mesmo e Nagen com 48%. E Officer afirma também que a motivação na hora da escolha do fornecedor está baseada no preço com 59%.

Vale ressaltar ainda que as porcentagens variam de forma inconstante, apesar da maioria dos principais clientes escolherem preço baixo, seguido da variedade de produtos, as porcentagens variam muito. Por exemplo, no caso das lojas Aldo, 30% da escolha se baseia na variedade de produtos, o mesmo para a Multilaser com 31,5%, no entanto, para Pauta, apenas 13,5% de sua escolha é baseada em variedade de produtos, seguido das lojas Officer com 17%.

Outro ponto relevante, a Multilaser considera a variedade de produtos como fator de maior importância na hora da escolha dos seus fornecedores. Com uma representatividade de 31,5% para variedade de produtos, seguido do preço baixo com 23,1% e com uma representatividade muito semelhante a Multilaser ainda considera o bom atendimento dos vendedores, representantes um fator determinante na escolha do fornecedor, com 19,9%.

Em contrapartida, temos a loja Officer, que com 59,1% defende que preços baixos, são mais significativos na hora da escolha, seguido da variedade de produtos com apenas 17,1%. Vale ressaltar ainda que o bom atendimento dos vendedores e representantes, não possui grande relevância na hora da escolha dos fornecedores no caso das lojas Officer, já que o atendimento representa apenas 2,5%.

Desse modo, podemos ranquear em primeiro lugar preços baixos, seguido da variedade de produtos, em terceiro, bom atendimento dos vendedores e representantes, e em quarto, produtos de qualidade. Isso vale de forma genérica, mas como podemos perceber na tabela, os motivos na escolha podem variar bastante de cliente para cliente.

Vale ressaltar ainda, conforme explicitado na tabela abaixo, que para o próprio Atacadista, a escolha de seu fornecedor se baseia nos preços baixos, seguido da variedade dos produtos e bom atendimento. Se tratando dos concorrentes, o mesmo pode ser dito, se baseiam primeiramente nos preços baixos, seguido da variedade de produtos e rapidez da entrega empatado com bom atendimento.

Tabela 3: Participação do principal motivo para ser cliente

Principal motivo para ser cliente dos atacadistas/ fornecedores (resposta espontânea)	Martins	INFORMÁTICA	Conjunto de concorrentes	ALDO	PAUTA	NAGEN	MULTILASER	OFFICER
Base	100,0%	100,0%	94,2%	6,7%	4,9%	4,8%	4,5%	4,5%
Casos	5.151	771	726	47	38	37	35	35
Preços baixos	44,3%	50,0%	45,9%	40,0%	50,4%	48,0%	23,1%	59,1%
Variedade de produtos	20,2%	13,2%	22,4%	30,5%	13,5%	24,8%	31,5%	17,1%
Rapidez na entrega/ pontualidade no prazo dado	3,9%	5,9%	7,3%	5,2%	12,2%	8,9%	2,3%	10,0%
Descontos/promoções de produtos	4,2%	2,7%	1,5%	1,2%	2,2%	1,2%	0,5%	0,3%
Bom atendimento dos vendedores /representantes	13,3%	10,3%	2,8%	1,6%	0,7%	0,9%	19,9%	2,5%
Bom atendimento de forma geral	5,2%	2,1%	7,2%	7,9%	8,1%	3,7%	5,5%	6,6%
Produtos de qualidade	4,4%	8,9%	5,7%	0,8%	4,6%	5,2%	10,5%	2,9%
Condições de pagamento	0,7%	0,4%	1,4%	1,0%		1,3%		
Facilidade de acesso/ proximidade	2,9%	5,6%	5,1%	11,7%	6,8%	4,8%	4,8%	1,5%
Associada à rede parceira do atacadista	0,8%	0,8%	0,6%		1,5%	1,3%	1,9%	

Com relação a exclusividade (concentração de suas compras em um único atacadista/fornecedor), o indicador referente ao preço baixo ainda se mostrou o mais relevante na hora da escolha, no entanto, a Multilaser foi o único dos principais clientes que considera a variedade de produtos um indicador mais importante do que os preços baixos.

Vale ressaltar ainda que a facilidade de acesso para nenhum dos principais clientes se demonstrou um fator relevante na hora da escolha da exclusividade dos clientes, no entanto, para Aldo a facilidade de acesso, proximidade representou 22%, sendo o segundo fator determinante para Aldo. Já para Pauta, preços baixos representam um fator determinante, seguido da variedade de produtos, e rapidez na entrega. O mesmo ocorre para Nagen. Já no caso da Multilaser como dito antes, a variedade de produtos se mostrou um fator relevante na hora da escolha, seguido dos preços baixos e do bom atendimento dos vendedores e representantes.

No caso das lojas Officer, o fator determinante na escolha foi o preço baixo, no entanto, seguido da rapidez da entrega e pontualidade no prazo dado. Portanto, mais uma vez fica nítido que o preço baixo ainda se mostra ser o fator com maior relevância na escolha da exclusividade do atacadista, no entanto, existem alguns outros fatores que diferenciam as marcas concorrentes quanto a sua escolha, como a rapidez na entrega, variedade dos produtos, e até o bom atendimento dos representante e vendedores do atacado.

Vale ressaltar que para o Atacadista a mesma prioridade competitiva se repete, ou seja, primeiramente os preços baixos, seguido da variedade de produtos. O mesmo ocorre para os concorrentes com uma pequena distinção que o Atacadista acredita que o bom atendimento

deve ser levado em consideração com 12,9%, já os concorrentes indicam que preferem a rapidez na entrega dos produtos.

Tabela 4: Participação do principal motivo para concentrar as compras

Principal motivo para concentrar suas compras no atacadista	Martins	INFORMÁTICA	Conjunto de concorrentes	ALDO	PAUTA	NAGEN	MULTILASER	OFFICER
Base	25,6%	30,5%	69,5%	3,0%	3,9%	3,9%	3,7%	4,2%
Casos	1.317	235	536	28	30	30	28	33
Preços baixos	37,3%	34,7%	37,8%	45,4%	33,5%	49,4%	24,1%	56,3%
Variedade de produtos	26,0%	23,1%	23,8%	9,8%	21,8%	28,7%	43,7%	8,9%
Rapidez na entrega/ pontualidade no prazo dado	5,7%	6,0%	12,9%	5,4%	17,7%	13,6%	3,4%	14,6%
Bom atendimento dos vendedores/representantes	12,9%	9,2%	4,8%		8,7%	1,3%	17,2%	2,1%
Produtos de qualidade	4,7%	4,6%	7,2%	6,2%	7,7%		1,8%	1,0%
Descontos/promoções de produtos	1,4%	2,0%	0,8%	2,4%		1,3%		1,2%
Condições de pagamento	3,8%	11,0%	6,4%	8,5%	2,9%	5,7%	8,1%	6,5%
Bom atendimento de forma geral	1,5%	1,0%	0,9%		2,4%			
Facilidade de acesso/ proximidade	4,8%	8,0%	5,4%	22,2%	5,2%		1,8%	9,3%
Associada à rede parceira do atacadista	1,9%	0,4%						

4.2 Detalhamento e análise do atributo “Preço”

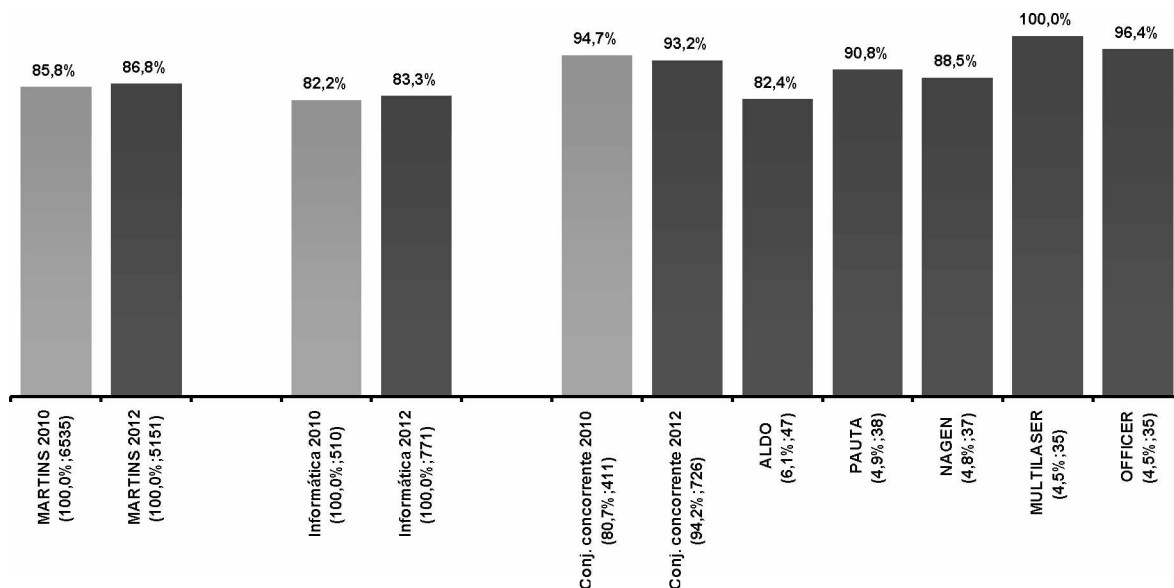
Considerando as análises acima fica evidente que tanto para a escolha do cliente em relação ao seu atacadista/fornecedor quanto para a escolha exclusiva de um fornecedor/atacadista, o indicador com maior relevância ainda é o preço baixo. Vale ressaltar que este não é o único fator de escolha, no entanto, é o indicador com maior representatividade entre os concorrentes e clientes. Desse modo, abaixo é apresentado uma análise mais detalhada apenas do indicador preço.

Partindo do atributo preço, podemos traçar diversos sub indicadores que se correlacionam com o indicador determinante, e para isso foram escolhidos 3 indicadores derivados do preço para uma análise mais profunda, com o intuito de estabelecer uma correlação mais detalhada da motivação do preço para os clientes.

- 1) preço em geral;
- 2) preço comparado às promoções e descontos obtidos nos preços dos produtos;
- 3) preço comparado às condições de pagamento oferecidas (parcelamento, prazos, etc.);

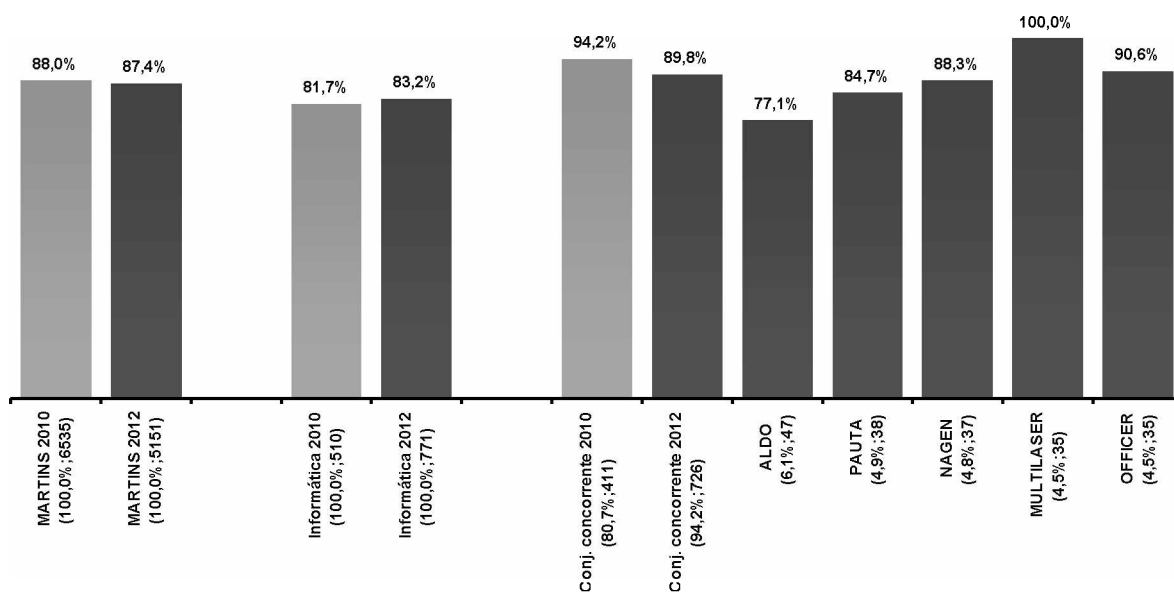
No atributo derivado 1, preço em geral, o atacado em estudo versus Concorrência, tem seus resultados apresentado na Gráfico 2.

Gráfico 1: Preço em geral Atacado x Concorrência/Clientes



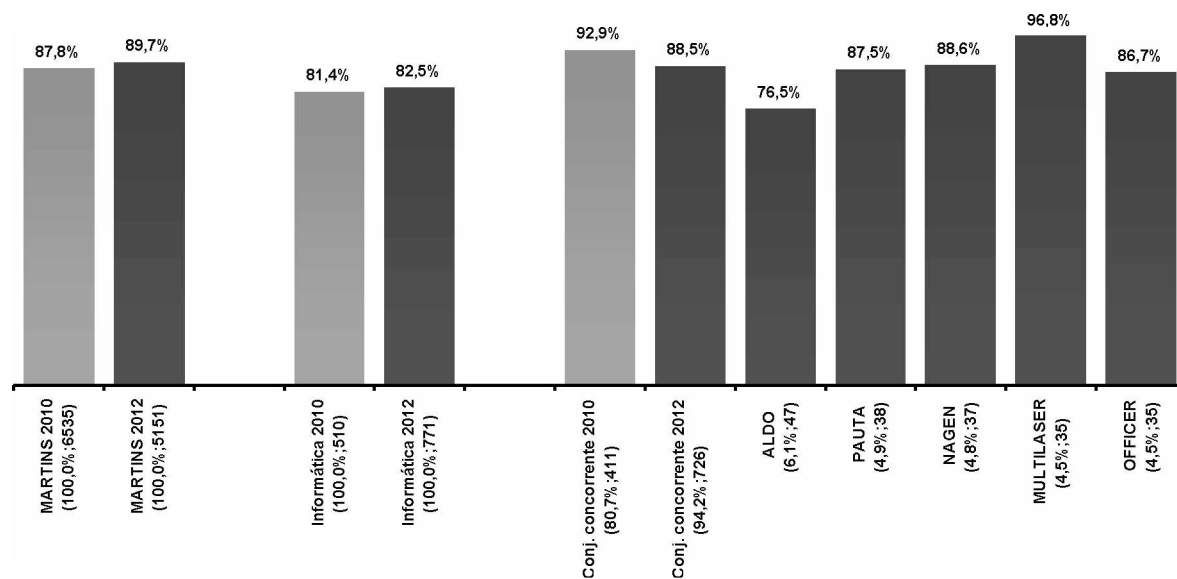
O Preço quando comparado às promoções e descontos obtidos nos preços dos produtos é exposto no Gráfico 3.

Gráfico 2: Preço comparado às promoções e descontos obtidos nos preços Atacado *versus* Concorrência/Clientes



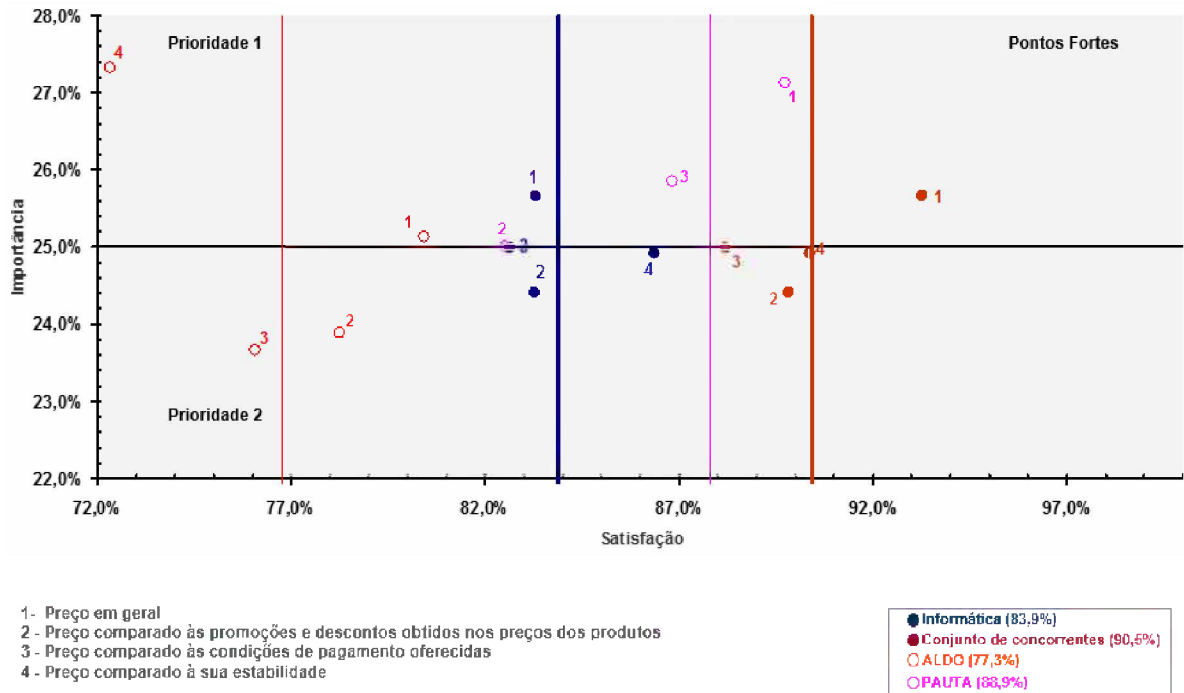
Já o atributo preço comparado às condições de pagamento oferecidas, Atacado *versus* Concorrência, tem seus resultados expostos no Gráfico 4.

Gráfico 3: Preço comparado às condições de pagamento oferecidas Atacado x Concorrência/Clientes



Portanto, vale ressaltar que apesar das subdivisões de preço, nenhum indicador se destacou dentre os demais, as porcentagens permanecem bem próximas, quando analisamos os concorrentes, os clientes e o próprio Atacadista. Desse modo, fica evidente que no caso do atributo preço, seja no preço geral, no preço decorrente de descontos nos produtos ou o preço devido às condições de pagamento nenhum se destaca de forma relevante para a pesquisa. Portanto, entende-se que o atributo preço seja o atributo competitivo de maior valor para os entrevistados.

Figura 4: Matriz Importância x Satisfação/Desempenho



A matriz revela que a marca Pauta consegue obter melhores resultados comparando a importância dos clientes e o desempenho geral. Mantem-se na média de desempenho obtendo valores limítrofes entre a prioridade 1 e 2. O conjunto de concorrentes tem um desempenho superior em relação à estabilidade e às condições de pagamento oferecidas, mas também apresenta valores médios para prioridade 1 e 2. Em relação à categoria de informática do AD estudado, é possível verificar que o mesmo apresenta números que podem ser melhorados em todas as quatro prioridades de preço, sendo localizados na faixa de melhoria da matriz Importância Desempenho.

Isso traz indícios que o atributo é valorizado pelo cliente como principal fonte motivadora de compra e que o AD estudado não possui satisfação máxima entre os concorrentes da mesma região, sob as mesmas categorias, sendo superado pelo concorrente Pauta e pela soma do posicionamento do total de concorrentes.

5 Considerações Finais

Devido as grandes transformações econômicas no Brasil, divisão territorial do trabalho, novos comportamentos do consumidor, aumento da eficácia dos fluxos de matéria e informação envolvidos na cadeia produtiva, o atacado distribuidor se torna ferramenta fundamental na constituição da economia do país. Considerando as mudanças destinadas a maior fluidez,

associada a modernização e melhoramento do desempenho logístico de distribuição das empresas atacadistas.

Nesta perspectiva, o objetivo desse trabalho é apresentar a importância do entendimento das prioridades competitivas e a análise detalhada do principal atributo encontrado. Desse modo, os resultados encontrados podem servir de embase teórico e prática para uma tomada de decisão mais assertiva frente aos atributos competitivos que movem o mercado.

Conforme evidenciado na análise dos resultados, o principal atributo encontrado foi o “preço”, ficou evidenciado que o principal motivo para ser cliente dos atacados e fornecedores está diretamente ligado ao preço, ao compararmos a participação do conjunto de fornecedores, verifica-se que aproximadamente 46% priorizam preço ante a variedade de produtos 22,4%, rapidez na entrega 7,3% entre outros. Quando perguntado, qual motivo para concentrar suas compras no atacadista, novamente a resposta com maior participação no conjunto de fornecedores está relacionada com o atributo preço com 37,8%, seguido de variedade de produtos 23,8% posteriormente com 12,9% rapidez na entrega entre outros.

Vale ressaltar que a Multilaser que se destaca por ser líder de mercado em preços, foi a que atribuiu menor relevância para o atributo preço, o que por si só, seria oportunidade de estudos futuros para trabalhos relacionados aos atributos competitivos do mercado.

Ao avaliar o atributo de preço em geral no seguimento de informática, verifica-se que, houve uma melhora de 2012 em relação a 2010 de 1,1 pontos percentuais, porém, quando comparada com o conjunto de fornecedores a diferença chega a mais de 10 pontos percentuais, ou seja, o conjunto de concorrentes na visão dos clientes são mais competitivos. Quando comparado o segmento de cliente de informática com a base total de respostas do Atacadista a diferença cai, no entanto, o segmento de informática continua com baixa competitividade, algo em torno de 3,6 p.p em 2010 e 3,5 p.p em 2012.

Portanto, nos resultados da análise importância versus satisfação/desempenho um maior desempenho do conjunto de concorrentes frente ao segmento de informática em praticamente todos os atributos analisados. Desse modo, fica evidente que para os atacados distribuidores e fornecedores se destacarem no mercado e se tornarem mais competitivos, o preço possui grande influência na tomada de decisão, mostrando ser uma ferramenta importante na hora da compra.

6 Referências

- ATKINSON, A. A; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BECKER HS. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. 2a ed. São Paulo: HUCITEC; 1994.
- CHASE, R.; B., AQUILANO, N.; J. e JACOBS, R.; (1998), **Operations Management for Competitive Advantage**, Boston, MA: McGraw-Hill Irwin.
- CHIZZOTTI A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes; 2006:135
- CHURCHILL, G; PETER, P. **Criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000. p.508.
- COBRA, M. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 1981. 398 p.
- COLLIS, J.; e HUSSEY, R.; (2009), **Business research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students**, 3rd Edition, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- CORREA, L. H.; CORREA, C. A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2. ed. – 8. reimp. – São Paulo: Atlas, 2012
- DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003. p.539.
- FREIRE, A; **Estratégia – Sucesso em Portugal**. 12 ed. Lisboa: Verbo, 2008.
- FROHLICH, M.; T.; WESTBROOK, R.; **Arcs of integration: an international study of supply chain strategies**. Journal of operations management, v. 19, n. 2, p. 185-200, 2001.
- GOLDENBERG M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record; 1997.
- HILL, T. **Manufacturing strategy: text and cases**. 2.ed. Burr Ridge: Irwin, 1994.
- JAASKELAINEN, A.; e LÖNNQVIST, A.; (2009), “Designing operative productivity measures in public services”, **The Journal of Information and Knowledge Management Systems**, 39 (1), 55-67.
- JOHNSTON, R.; e CLARK, G. (2008), **Service Operations Management: Improving Service Delivery**, 3rd Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LEE, H.L., TANG, C.S., 1998. **Variability reduction through operations reversal**. Management Science 44 (2), 162–172.
- MACHADO, R. D. et al. **Competitividade de uma empresa de sementes medida**

pela **Matriz Slack**. FAEM/UFPEL. XVII Congresso de Iniciação Científica, X Congresso de Pós-Graduação, 2008.

MORILHAS, J. L. **Estratégia de Operações e a utilização da Matriz Importância x Desempenho: Um estudo no setor Sucro-alcooleiro**. Universidade de São Paulo. <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/45.pdf>. Acesso em: 30 de Maio 2018.

PAGH, J.D., COOPER, M.C., 1998. **Supply chain postponement and speculation strategies: how to choose the right strategy**. Journal of Business Logistics 19 (2), 13–33.

PANDOLFI, C. **Utilização de pesquisa de satisfação de clientes como ferramenta para decisões gerenciais e melhoria contínua**, UFRGS, 2003.

RECK, R.F., LONG, B.G., 1988. **Purchasing: a competitive weapon**. Journal of Purchasing and Materials Management Fall, 2–8.

ROTH, A.; V. e MENOR, L.; J. (2003), “**Insights into service operations management: a research agenda**”, Production and Operations Management, 12 (2), 145–164.

SAMPSON, S. E.; FROEHLE, C. M. **Foundations and implications of a proposed unified services theory**. Production and Operations Management, v. 15, n. 2, p. 329-343, 2006.

SANTOS, M. **O espaço dividido: os dois circuitos da economia urbana dos países subdesenvolvidos**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1979.

SANTOS, M.; SILVEIRA, M. L. **O Brasil: território e sociedade no início do século XXI**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SASSER, W. E.; OLSEN, R. P.; e WYCKOFF, D. D. (1978), **Management of Service Operations: text, cases and readings**, Boston, MA: Allyn and Bacon.

SCHERR, F. C. **Modern Working Capital Management**. Prentice-Hall, 1989.

SCHMENNER, R.; W. (1995), **Service Operations Management**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

SKINNER, W. (1969), “**Manufacturing – missing link in corporate strategy**”. Harvard BusinessReview. Boston, 47 (3), 136-145, May-June.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção. Revisão técnica** Henrique Luiz Corrêa. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; E JOHNSTON, R. (1998), **Operations Management**. 2nd Edition, London, UK: Pitman Publishing.

STEVENS, J., 1989. **Integrating the supply chain**. International Journal of Physical Distribution and Materials Management 19, 3–8.

VAN HOEK, R.I., COMMANDEUR, H.R., VOSS, B., 1998. **Reconfiguring logistics systems through postponement strategies**. *Journal of Business Logistics* 19 (1), 33–54.