

ESTRATÉGIAS DE OPERAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR CALÇADISTA LOCALIZADA NO VALE DO JAGUARIBE - CEARÁ

Hévilla Souza Oliveira (Universidade Federal do Ceará)
hevillasouza@alu.ufc.br

Rayane Araújo Lima (Universidade Federal do Ceará)
rayanearaujo@alu.ufc.br

Carla Amanda Matos Lima (Universidade Federal do Ceará)
amandamtsl@alu.ufc.br

Daiane de Oliveira Costa (Universidade Federal do Ceará)
daiane_oliveirac@hotmail.com

Sâmara Margarida Santana Soares (Universidade Potiguar)
smargarida-@hotmail.com



Devido à competitividade presente no atual mercado, as empresas buscam constantemente destacar-se frente aos seus concorrentes em critérios que são relevantes para seus clientes. Para isto, é necessário a utilização de metodologias que possam quantificar o desempenho que as mesmas estão obtendo. O presente estudo de caso apresenta a elaboração de uma Matriz Importância - Desempenho em uma indústria do setor calçadista localizada no Vale do Jaguaribe, bem como a elaboração de planos de ação para a melhoria dos critérios competitivos que necessitam ser aprimorados por meio da ferramenta 5WIH. De acordo com o exposto pela Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados, 2019) o setor calçadista apresentou um crescimento na sua produção em 2018 se comparado com o ano anterior, realçando deste modo a importância de conhecer como as empresas estão mediante aos fatores competitivos. Neste trabalho pôde-se analisar e concluir que a utilização das ferramentas citadas se mostra eficiente para alcançar os objetivos estabelecidos pelas organizações mediante aos critérios de desempenho que necessitam ser desenvolvidos, proporcionando que as empresas consigam se destacar no mercado ao passo que satisfazem as necessidades dos seus clientes.

Palavras-chave: Estratégia de Desempenho, Matriz Importância - Desempenho, fatores competitivos, 5WIH

1. Introdução

O mercado altamente acirrado instituído pela globalização tem proporcionado nos dias de hoje um aumento da competitividade entre as empresas de um mesmo ramo. Em busca de uma maior cartela de clientes, bem como um melhor desempenho frente à concorrência, as organizações tendem a desenvolver maneiras estratégicas de direcionar seus recursos de modo a satisfazer suas necessidades, empregando objetivos de desempenho como guias que proporcionem o sucesso almejado. Em suma, os objetivos de desempenho “contribuem para o planejamento estratégico da manufatura, constatando a necessidade de uma estrutura mais dinâmica” (VENANZI, 2013, p. 169).

A crescente e acirrada concorrência exige das organizações táticas de operações que possam promover suas habilidades e aptidões, desta forma, fomentam nas empresas a necessidade do desenvolvimento de suas competências, para que conseqüentemente as mesmas consigam manter notoriedade em seus negócios.

Objetivando-se a melhoria de competências, a determinação das percepções de valor dos consumidores através dos fatores competitivos é de suma importância para as estratégias de operações das instituições. Segundo Slack (2009, p. 66) “o ponto importante é que os fatores competitivos valorizados por consumidores (que podem ser vários) irão influenciar a prioridade de cada objetivo de desempenho”.

Para a determinação da significância dos fatores competitivos torna-se necessário diferenciar os mesmos de acordo com a importância para o desenvolvimento da empresa, podendo estes ser distinguidos por meio dos critérios competitivos (SLACK, 2009). De acordo com Corrêa e Giansi (2014, p. 22):

Uma boa fábrica não pode, simultaneamente, tornar-se excelente em todos os critérios de desempenho como baixo custo, alta qualidade, investimento mínimo, baixos prazos de entrega e rápida introdução de novos produtos. Compromissos existem e prioridades devem ser estabelecidas entre os vários critérios de desempenho possíveis, de modo a identificar e priorizar aqueles que representem as reais necessidades ou desejos dos clientes.

Haja vista a elaboração de um plano de ação para uma determinada corporação com o intuito de serem estabelecidas metas e ações de aperfeiçoamento de desempenho, configura-se como adequada a ferramenta Matriz Importância - Desempenho, visto que esta proporciona uma análise e monitoramento da satisfação de clientes, assim como seu desempenho frente aos concorrentes em determinados critérios competitivos, possibilitando deste modo a busca por melhoria contínua.

O presente estudo realizou-se em uma empresa localizada no interior do Ceará, que produz calçados masculinos, femininos e infantis. Suas atividades foram iniciadas em 1998 e atualmente a mesma se caracteriza como uma das maiores fontes de empregos diretos da região, movimentando a economia local.

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados, 2019) o país apresentou levemente um crescimento na produção de calçados em 2018 com relação ao ano anterior, sendo a expansão dos respectivos anos 0,1% e 1,1%. Entretanto os acréscimos na manufatura dos produtos deste setor foram insuficientes para a restabelecer o mercado que teve queda significativa entre os anos de 2014 a 2016. Denota-se, portanto, que se a empresa do setor referido não for capaz de manter sua competitividade em relação a seus concorrentes, por conseguinte poderá perder *market share* no ramo na qual está inserida.

Diante da análise das peculiaridades da empresa, percebeu-se que o problema mais agravante era a falta de conhecimento e uso dos produtos fabricados por parte dos consumidores na região do Vale do Jaguaribe. Tendo em vista tal adversidade bem como a não recuperação do setor de calçados, contemplou-se a necessidade do desenvolvimento de ações através do estudo da ferramenta citada.

Neste contexto, o presente artigo possui como objetivo avaliar o posicionamento da indústria estudada em relação aos clientes e concorrentes a partir da análise dos seus critérios competitivos, por meio da elaboração da Matriz Importância - Desempenho e a definição de um plano de ação, que através de sua implementação, venha a proporcionar melhorias para organização.

2. Referencial teórico

2.1 Estratégia de operações

Segundo Corrêa; Corrêa (2012) a Estratégia de Operações relaciona-se com todos os aspectos referentes ao processo organizacional, preocupando-se com fatores além da produção, como *marketing*, recursos humanos, logística, ambiente que a empresa está introduzida e preocupação com os seus clientes. Ou seja, não está apenas relacionada com a gestão da produção e operações, mas com a observação dos seus aspectos internos e externos.

De acordo com Corrêa; Corrêa (2012, p.36) “o objetivo da estratégia de operações é garantir que os processos de produção e entrega de valor ao cliente sejam alinhados com a intenção estratégica da empresa”. Dessa forma, se faz necessária uma abordagem de aplicação que

permita conciliação desses elementos, garantindo a efetividade da implantação desse tipo de estratégia e o desenvolvimento de níveis sustentáveis de vantagens competitivas.

Dada a importância da escolha da estratégia de operação a ser seguida pela empresa, deve-se definir com cuidado a maneira de posicionamento no mercado, analisando a agregação de valor para os clientes e os *trade-offs* que serão necessários para favorecer as organizações. De acordo com Slack (2009) os critérios competitivos utilizados são: custo, qualidade, flexibilidade, velocidade e confiabilidade de entrega.

Com o intuito de determinar a importância do processo de escolha dos critérios competitivos, a definição dos conceitos de critérios ganhadores de pedidos, critérios qualificadores e critérios menos importantes; que são definidos no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Definição dos 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
Ganhadores de pedido
São aqueles critérios de desempenho com base nos quais o cliente vai decidir qual vai ser seu fornecedor, dentre aqueles qualificados.
Menos importantes
São critérios que não influenciam, presentemente, de forma substancial a decisão de compra do cliente.

Fonte: Adaptado de Corrêa; Corrêa (2012)

Baseado nos conceitos apresentados por Slack (1993) apud Corrêa; Corrêa (2012) as escalas de nove pontos apresentadas adiante auxiliam a análise dos critérios competitivos, de acordo com a importância para os clientes, como demonstrado no Quadro 2, e o desempenho da organização frente aos seus concorrentes como explicitado no Quadro 3.

Quadro 2 – Escala para análise dos critérios competitivos em relação ao cliente

CRITÉRIOS GANHADORES DE PEDIDOS
1 Proporciona vantagem crucial junto aos clientes – é o principal impulso da competitividade.
2 Proporciona importante vantagem juntos aos clientes – é sempre considerado.
3 Proporciona vantagem útil junto a maioria dos clientes – é normalmente considerado.
CRITÉRIOS QUALIFICADORES
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 do restante do setor.
CRITÉRIOS POUCO REVELANTES
7 Normalmente não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se mais importante no futuro.
8 Muito raramente é considerado pelos clientes.
9 Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca o será.

Fonte: Corrêa; Corrêa (2012, p. 51)

Quadro 3 – Escala para análise dos critérios competitivos do desempenho frente à concorrência

CRITÉRIOS GANHADORES DE PEDIDOS
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.
CRITÉRIOS QUALIFICADORES
4 Com frequência marginalmente melhor o que o nosso melhor concorrente.
5 Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes.
6 Com frequência, a uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes.
CRITÉRIOS POUCO REVELANTES
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.

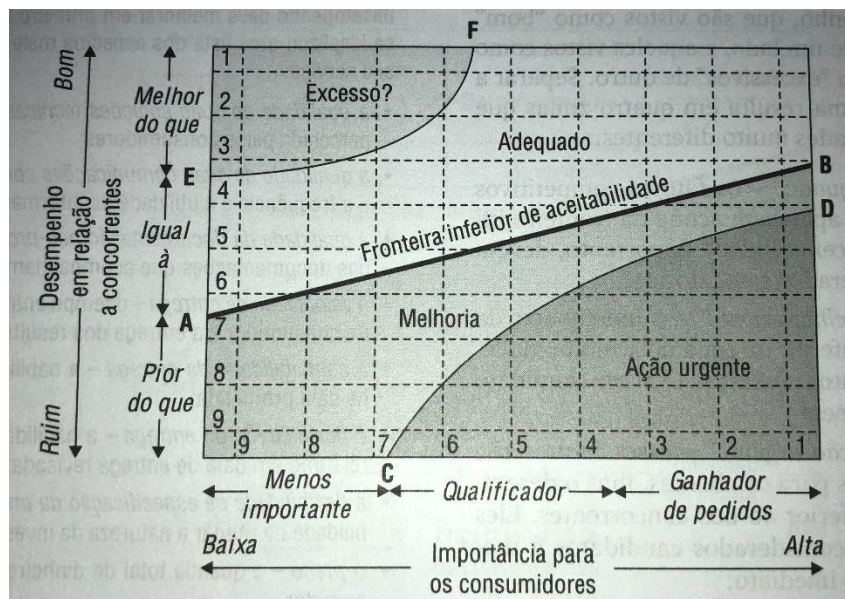
Fonte: Corrêa; Corrêa (2012, p. 53)

2.2 Matriz Importância - Desempenho

A Matriz Importância - Desempenho, segundo Corrêa; Corrêa (2012) é uma importante ferramenta de priorização da estratégia de operações que relaciona as escalas das percepções dos consumidores e a performance frente à concorrência.

Nessa metodologia são inseridas quatro regiões e cada uma representa o grau de urgência de atuação. A Zona Adequada indica que o desempenho está de acordo com o mercado e a tendência é que no médio e longo prazo ele seja ultrapassado pela concorrência; a Zona de Melhoria indica os desempenhos que precisam ser aprimorados; a Zona de Urgência indica os desempenhos que perdem negócios, e por serem muito importantes para os clientes precisam ser melhorados rapidamente; a Zona de Excesso compreende os objetivos que estão bem acima da concorrência, e que precisam de atenção, dado que podem ou não representar investimento superestimado, ou seja, são desempenhos que precisam ser analisados (Slack et al, 2006). A Figura 1 a seguir apresenta o modelo da Matriz Importância - Desempenho.

Figura 1 – Matriz Importância - Desempenho



Fonte: Slack et al (2006, p. 455)

2.3. Ferramenta 5W1H

A ferramenta 5W1H pode ser utilizada para o planejamento das ações necessárias para o alcance do objetivo desejado, sendo empregada na definição das atividades de forma que elimine incertezas de como se deve proceder. Segundo Peinado e Graeml (2007, p. 559), “é um *check list* utilizado para garantir que a operação seja conduzida sem nenhuma dúvida por parte da chefia ou dos subordinados”. Sua principal característica que deve seguida é clareza, facilitando assim sua implementação e a efetividade do plano de ação.

Para isso, a ferramenta implica na resolução de seis perguntas, conforme o Quadro 4:

Quadro 4 – Definição de 5W1H

5W1H	
What?	O que?
When?	Quando?
Who?	Quem?
Why?	Porque?
Where?	Onde?
How?	Como?

Fonte: Autores (2019)

3. Caracterização da empresa

A empresa alvo deste estudo caracteriza-se como uma organização de grande porte no ramo calçadista, cuja natureza de operação é destinada à importação de matérias-primas e comercialização do produto final acabado. Suas atividades tiveram início em 1976, com apenas dez colaboradores e uma produção mensal de 500 pares de calçados femininos. Nos anos 90, com o crescimento e uma maior maturação da fábrica foram inauguradas novas sedes por toda a região Sul do país.

Diante disto, com o objetivo de tornar-se reconhecida no mercado, a marca da empresa surgiu em 1986, proporcionando ao empreendimento uma identidade que representava a imagem de suas operações. Em 1995, as primeiras fábricas chegaram ao Estado do Ceará nas cidades de Maranguape, Iguatu e Russas sucedidas em 2005 e 2006 por duas novas filiais, uma em Simão Dias-SE e outra em Quixadá-CE.

Possuindo um total de 12.000 colaboradores, o grupo possui uma capacidade produtiva de aproximadamente 90.000 pares de calçados por dia. As matérias-primas essenciais utilizadas são couro, poliéster e poliamida e os principais modelos produzidos pela empresa são sandálias, saltos, anabelas, sapatilhas, botas, sapatos casuais, tênis dentre outros.

A marca, conhecida nacionalmente, cria e fabrica calçados que abrangem especificamente o público infantil, o jovem feminino e masculino e o adulto feminino, onde busca a agregação de valor a todos os seus clientes através da ótima qualidade e grande conforto. O mercado alvo da empresa é o nacional e seus principais concorrentes englobam atualmente marcas brasileiras.

4. Proposta metodológica

4.1 Caracterização da pesquisa

O presente trabalho possui natureza básica, posto que foi embasado em análises e estudos sem aplicações práticas do mesmo. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p. 34) a pesquisa básica “objetiva gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da Ciência, sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais.”

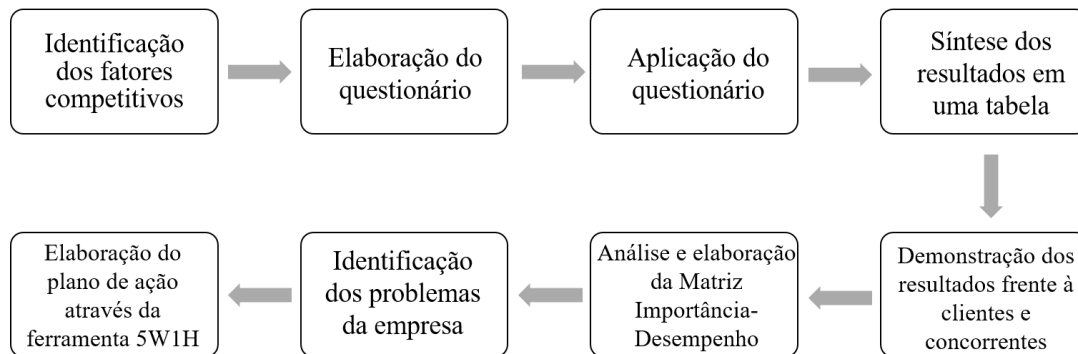
A pesquisa possui objetivos de caráter exploratório, visto que sua principal finalidade foi explicitar os problemas e a partir disso formular hipóteses e soluções, possibilitando maior compreensão aos aspectos estudados. Gil (2008, p. 27) afirma que “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.”.

A abordagem classifica-se em qualitativa visto que não utilizou-se da coleta de dados numéricos para a realização do estudo, onde o mesmo baseou-se apenas na opinião dos integrantes da amostra utilizada. Como definido por Gerhardt e Silveira (2009, p. 31) “a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.”, o que possibilitou ao trabalho uma coleta de informações que representasse a efetiva importância do posicionamento dos entrevistados.

O procedimento se qualifica em estudo de caso, dado que houve o estudo de ferramentas embasadas em uma determinada empresa do cenário contemporâneo, bem como a realização de entrevistas e análises de campo. Yin (2001, p. 27) afirma que “o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes.”.

O propósito deste trabalho caracteriza-se em verificar dentre os objetivos de desempenho a serem analisados (Preço, Qualidade, Durabilidade, Disponibilidade, Conforto, Estética e *Marketing*) quais os mais importantes para os clientes da empresa e como está o desempenho desta frente aos seus principais concorrentes. Para isto, com base na análise da Matriz Importância - Desempenho elaborada a partir dos resultados obtidos na pesquisa e através do auxílio da ferramenta 5W1H, que proporcionou a construção de soluções para os problemas constatados, desenvolveu-se um plano de ação com o propósito de possibilitar que a marca se sobressaia à concorrência. A Figura 2 ilustra as respectivas fases do trabalho em questão.

Figura 2 – Fases desenvolvidas na elaboração do trabalho



Fonte: Autores (2019)

4.2 Coleta e tratamento de dados

A seleção da amostra ocorreu de forma aleatória, onde abordou-se de maneira direta os possíveis clientes da organização em estudo. O tamanho da amostra foi escolhido por conveniência, dado que este modelo de amostragem se torna necessário para pesquisas onde deseja-se explorar a opinião de determinada população, para a posterior síntese e geração de ideias. “A amostragem não probabilística é menos suscetível ao erro da não resposta do que a amostragem probabilística, entretanto, isso acontece, apenas, porque as amostras não probabilísticas, normalmente, são escolhidas pela conveniência de quem executa a pesquisa” (BLAIR; ZINKHAN, 2006 apud TELES, 2007, p. 41).

Desta forma, a amostra constituiu-se de 29 usuários da marca, que foram devidamente abordados em espaços de interação comum, como a cantina e pátios da Universidade Federal do Ceará – Campus Russas. O tempo de aplicabilidade deste processo ocorreu durante o intervalo entre aulas, um dia na semana, de modo que tornou-se possível a coleta efetiva dos dados necessários.

A pesquisa ocorreu através de um formulário eletrônico no qual o público alvo pertencente a toda região do Vale do Jaguaribe especificou sua opinião com relação aos critérios competitivos determinados. Equivale ressaltar que os mesmos foram estabelecidos pelo bom senso dado as características exigidas pelo mercado consumidor da marca em questão. Esta aplicação permitiu a realização de uma tabela com a média dos resultados, de maneira sintética, obtidos de acordo com a posição dos participantes da amostra frente à cada fator, sendo a mesma representada pela Figura 3.

Figura 3 – Média dos critérios competitivos

Cliente		Concorrente
2,75	Preço	4,24
1,5	Qualidade	3,41
1,55	Durabilidade	3,2
2,58	Disponibilidade	5,4
1,3	Conforto	2,9
1,6	Estética	3,2
3,93	Marketing	6

Fonte: Autores (2019)

A Figura 4 por sua vez, demonstra os valores anteriores, especificando os critérios analisados em números inteiros, como mostrado adiante.

Figura 4 – Resultados da importância dos clientes e desempenho

Importância para o cliente									Desempenho									
Quão importante para você é os seguintes fatores competitivos?									Quão bom é nosso desempenho em relação a concorrência?									
Extremamente Não importante			Extremamente Importante						Extremamente Melhor			Extremamente Pior						
9	8	7	6	5	4	3	2	1	Critérios	1	2	3	4	5	6	7	8	9
									Competitivos									
						X			Preço				X					
							X		Qualidade			X						
							X		Durabilidade			X						
						X			Disponibilidade					X				
								X	Conforto			X						
							X		Estética			X						
					X				Marketing						X			

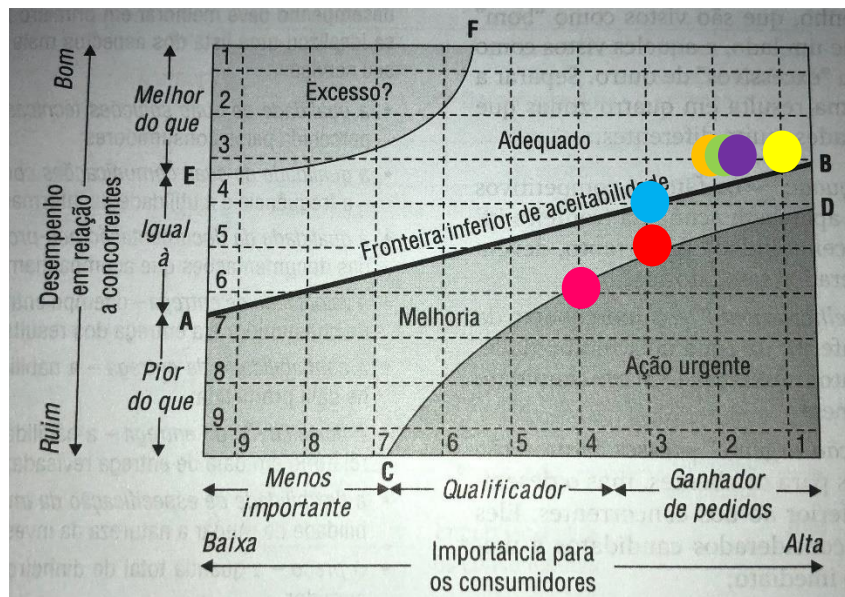
Fonte: Autores (2019)

Desta forma, após a demonstração das médias dos critérios de modo visual, tornou-se possível o estudo do plano de ação que objetiva proporcionar à marca resultados positivos em suas estratégias de operações.

5. Resultados e discussões

Com base nas informações obtidas referente aos critérios competitivos como estabelecidos na proposta metodológica, realizou-se a construção da Matriz Importância - Desempenho para a avaliação das posições em que se classificavam os fatores estudados, como apresenta a Figura 5.

Figura 5 – Aplicação na Matriz Importância - Desempenho



Fonte: Autores (2019)

Observando a Matriz pode-se perceber que a maioria dos critérios competitivos em relação ao cliente apresentaram-se como “ganhadores de pedidos”, ressaltando a importância que estes configuram para a organização. Em relação ao desempenho frente à concorrência, tais critérios apresentaram-se em uma zona entre “melhor que” e “igual a”, salientando a relevância dos mesmos para a organização manter-se competitiva no ambiente inserido.

Analisando as regiões de priorização para a elaboração de um plano de ação que considerasse as deficiências encontradas na Matriz, constatou-se que dois dos critérios estudados neste artigo se apresentaram na zona de aprimoramento, portanto estes configuram-se como os fatores para os quais a organização deve buscar ações para o aperfeiçoamento dos seus desempenhos. O fator *Marketing* se posicionou na Zona de Urgência, merecendo desta forma maior atenção para seu melhoramento imediato, visto que este critério é considerado importante para os clientes. Os outros parâmetros que localizaram-se na zona adequada estão em um nível aceitável para os consumidores, necessitando apenas de medidas para sua melhoria contínua.

Diante da importância estabelecida aos fatores que se apresentaram na Zona de Aprimoramento e na Zona de Urgência, deve ser realizado planos de ações que viabilizem um melhor posicionamento da empresa no mercado. Logo, este estudo buscou um aprofundamento apenas nos aspectos mais relevantes expostos na Matriz, onde utilizando a metodologia 5W1H definiu-se medidas capazes de auxiliar a empresa e impulsionar suas competências na produção e venda de seus produtos calçadistas.

5.1. Plano de ação para o preço

Constatou-se durante a coleta de dados que o fator competitivo “Preço” caracteriza-se como ganhador de pedidos para seus consumidores, possuindo desempenho semelhante aos seus concorrentes. Portanto apresentando-se na Zona de Aprimoramento, é necessário a elaboração de medidas para a melhoria deste fator, de forma que o mesmo passe a se localizar acima da fronteira inferior de aceitabilidade, como mostrado no Quadro 5.

Quadro 5 – Plano de ação para o Preço

5W1H – Preço (Zona de Aprimoramento)	
O que será feito? (<i>What</i>)	Reduzir custos de fabricação.
Quando será feito? (<i>When</i>)	Segundo trimestre de 2019.
Onde será feito? (<i>Where</i>)	Na empresa em estudo.
Porque será feito? (<i>Why</i>)	Para os produtos conseguirem manter-se competitivos no mercado.
Quem fará? (<i>Who</i>)	O gerente do setor de compras e o administrador da produção.
Como será feito? (<i>How</i>)	Renegociação e análise de precificação com fornecedores e redução de desperdício na fabricação.

Fonte: Autores (2019)

5.2. Plano de ação para a disponibilidade

Outro fator que se encontra de maneira semelhante na Zona de Aprimoramento é a “Disponibilidade”, no qual os entrevistados relataram a dificuldade de acesso aos produtos da marca, onde os mesmos apresentam-se relativamente ausentes no mercado local. Logo, o plano proposto para este critério é estabelecido no Quadro 6.

Quadro 6 – Plano de ação para a Disponibilidade

5W1H – Disponibilidade (Zona de Aprimoramento)	
O que será feito? (<i>What</i>)	Aumento da disponibilidade dos produtos no Vale do Jaguaribe.
Quando será feito? (<i>When</i>)	Mês de maio do ano de 2019.
Onde será feito? (<i>Where</i>)	Nas lojas varejistas de calçados do Vale do Jaguaribe.
Porque será feito? (<i>Why</i>)	Para possibilitar aos clientes um fácil acesso aos calçados já que há uma fábrica instalada nesta região.
Quem fará? (<i>Who</i>)	O gerente do setor comercial.
Como será feito? (<i>How</i>)	Por meio do estabelecimento da distribuição para um maior número de varejistas locais incentivados por meio de preços atrativos.

Fonte: Autores (2019)

5.3 Plano de ação para o marketing

O fator *Marketing*, de outro modo, se localizou na Zona de Urgência como um critério competitivo qualificador com relação aos seus clientes, possuindo igual desempenho aos seus concorrentes. Assim, estando nessa Zona, onde os consumidores destacaram a escassez de publicidade e propaganda direcionada para a região Nordeste, as atividades propostas para a resolução desse problema são mostradas no Quadro 7.

Quadro 7 – Plano de ação para o Marketing

5W1H – Marketing (Zona de Urgência)	
O que será feito? (<i>What</i>)	Desenvolvimento de <i>marketing</i> .
Quando será feito? (<i>When</i>)	Entre estações do ano.
Onde será feito? (<i>Where</i>)	No setor de <i>marketing</i> da matriz da organização.
Porque será feito? (<i>Why</i>)	Para estimular o desejo de compra do público-alvo.
Quem fará? (<i>Who</i>)	Os analistas de <i>marketing</i> .
Como será feito? (<i>How</i>)	Através da criação de novas campanhas e promoções sendo ambas direcionadas para a região no qual foi realizado o estudo.

Fonte: Autores (2019)

6. Conclusão

O estudo de caso buscou por meio de uma pesquisa qualitativa acerca dos critérios competitivos elencados, avaliar o posicionamento da indústria analisada em relação aos seus clientes e concorrentes na região do Vale do Jaguaribe a partir da elaboração de uma Matriz Importância - Desempenho. Após este diagnóstico elaborou-se um plano de ação por meio da ferramenta 5W1H para auxiliar na implementação de estratégias que proporcionem uma evolução nos critérios que necessitam ser aprimorados.

A partir de uma observação dos aspectos analisados, percebe-se que os critérios Qualidade, Disponibilidade, Estética e Conforto possuem elevada importância para os consumidores, sendo considerados ganhadores de pedido para a marca uma vez que os mesmos estão localizados na Zona Adequada, além de possuir um desempenho melhor quando comparado a seus concorrentes, necessitando assim de menores esforços e investimentos para proporcionar retornos para a empresa.

Os critérios Preço e Disponibilidade apesar de serem ganhadores de pedido assim como os citados anteriormente, encontram-se na Zona de Aprimoramento. De modo semelhante, o fator *Marketing*, que é critério competitivo qualificador para a empresa, encontrou-se localizado na Zona de Urgência. Estes, necessitam de um plano de ação bem elaborado uma vez que estão em desvantagem quando comparados com os concorrentes. Assim, será necessário um maior investimento de tempo e recursos para garantir melhorias efetivas que proporcionem um maior desenvolvimento da organização na região estudada.

Entre as dificuldades encontradas, destacou-se a coleta de informações para a elaboração da Matriz, posto que a marca por ser conhecida nacionalmente, apresenta uma grande complexidade na definição do tamanho da população para o cálculo da amostra estatística necessária.

Para trabalhos futuros sugere-se a utilização de uma amostragem probabilística durante a coleta de dados, de modo que esta proporcione com mais fidelidade a opinião dos entrevistados no local abordado, garantindo desta forma resultados próximos à realidade para a melhoria dos planos de ação estabelecidos neste estudo.

A partir dos resultados expostos, é notório que a utilização das ferramentas citadas se mostra eficiente para a identificação dos critérios que necessitam ser trabalhados pela organização, alcançando assim os objetivos de desempenho estabelecidos. Deste modo, espera-se que a empresa realize a implementação do plano de ação proposto para garantir sua evolução na

região do Vale do Jaguaribe, tornando-se mais competitiva e perpetuando a sua presença no mercado.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS. **Relatório Setorial Indústria de Calçados Brasil**. Novo Hamburgo: Abicalçados, 2019.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A.. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2012.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. **Just in time, MRP II e OPT, um enfoque estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2014.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. 1 ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da Produção (Operações Industriais de Serviços)**. Curitiba: UnicenP, 2007.

SLACK, Nigel *et al.* **Administração da produção**. 1. ed. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TELES, Camila Duarte. **Desenvolvimento de um método para o planejamento da inspeção de equipamentos. 2007**. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

VENANZI, Délvio; SILVA, Orlando Roque da. **Gerenciamento da produção e operações**. 1 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.