

## CRITÉRIOS COMPETITIVOS DE OPERAÇÕES AGROINDUSTRIAIS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR ARROZEIRO

**Marcelo Fernandes Pacheco Dias**<sup>1</sup>

Rua da Piedade, 30 – apto 502 - Centro

CEP: 88701-200 Tubarão/SC Brasil

Tel.: (48) 632-3732

E-mail: [marcelo@unisul.br](mailto:marcelo@unisul.br)

**Jaime Evaldo Fensterseifer**<sup>2</sup>

Rua Washington Luiz, 855 – Sala 416 - Centro

CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

Tel.: (51) 3316-3812

E-mail: [jfenster@ea.ufrgs.br](mailto:jfenster@ea.ufrgs.br)

<sup>1</sup> Universidade do Sul de Santa Catarina - UFSC  
CEP: 88701-200 Tubarão/SC Brasil

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS  
Escola de Administração - EA  
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

### Resumo

As empresas de beneficiamento de arroz têm se caracterizado, nos últimos anos, por um quadro de fracos resultados econômicos e baixa competitividade. Este artigo discute como a gestão estratégica das operações pode contribuir para a mudança desta realidade. Como as empresas do setor tratam o mercado de forma homogênea, buscou-se identificar, através de um estudo de caso em uma empresa agroindustrial arrozeira, as possíveis variações nos critérios competitivos mais importantes que os diversos segmentos de mercado possam valorizar, elementos básicos para a formulação de suas estratégias de operações. Neste sentido, o objetivo central do estudo foi adaptar, para o setor agroindustrial do arroz, os critérios competitivos das operações encontrados na literatura, bem como identificar novos critérios levando-se em conta as especificidades do setor. As principais conclusões indicam a existência de critérios competitivos específicos do setor, relacionados, na sua maioria, à questão da sazonalidade; o critério *preço*, no entanto, foi considerado o mais importante em quase todos os segmentos. Constatou-se também uma grande superposição de critérios nos diferentes segmentos de mercado, o que tem implicações importantes para a formulação de estratégias de operações sinérgicas visando a competir em vários segmentos.

**Palavras-chave:** Estratégia de Operações, Critérios Competitivos, Agronegócios, Indústria Arrozeira.

**Abstract**

In recent years, rice processing firms have been characterized by a situation of poor economic performance and low competitiveness. This article seeks to discuss how the strategic management of operations can contribute to change this reality. Since in this sector the market is generally treated as homogenous, it is intended, by means of a case study, to identify all the competitive criteria that can be valued by the customers. The main goal is to identify the operations-based competitive criteria found in the literature and adapt them to the rice agroindustrial sector, taking its specificities into account. The results indicate the existence of several sector specific criteria and that price is still considered the most important criterion in almost all customer segments. A global analysis of the competitive criteria of the different market segments revealed opportunities to formulate synergistic operations strategies in order to compete in several different market segments.

**Key words:** Operations Strategy, Competitive Criteria, Agribusiness, Rice Industry.

## **CRITÉRIOS COMPETITIVOS DE OPERAÇÕES AGROINDUSTRIAIS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR ARROZEIRO**

### **1 INTRODUÇÃO**

Nos anos recentes, uma crescente atenção mundial tem sido dedicada ao tema do agronegócio. Analisando o mercado assiste-se a uma crescente presença de empresas globais atuando em canais de distribuição e comercialização, associada a demandas cada vez mais sofisticadas por parte dos consumidores. Analisando-se as firmas, verifica-se que o setor está mudando de sistemas de produção familiar e de pequena escala para grandes firmas, inseridas em cadeias de produção e distribuição. Essencialmente, o agronegócio está se tornando mais industrializado, mais competitivo e cada vez mais intenso em tecnologia e gestão, o que remete à busca de novos elementos teóricos para compreender e dar suporte a este novo contexto.

O setor agroindustrial arrozeiro no Brasil tem sido caracterizado nos últimos anos por fracos resultados econômicos, uma consequência direta da falta de competitividade das empresas de uma forma geral. As explicações encontradas sugerem que isto se dá pelo fato de o produto ser uma *commodity*, ou seja, um produto de baixa diferenciação, o que implica na disputa de mercado exclusivamente por preço. O debate corrente entre empresários, gerentes e instituições ligadas ao setor centra-se na busca de alternativas para este cenário.

O estudo de estratégia de operações pode contribuir neste sentido, através da introdução de uma maior preocupação com o conhecimento do mercado e da concorrência para o aprimoramento das decisões ligadas à área de operações na busca de vantagens competitivas. Partindo destas premissas, foi desenvolvido um estudo para discutir como as operações podem contribuir para a mudança desta realidade, identificando possíveis alternativas para aumentar a competitividade das empresas do setor arrozeiro. Este artigo, o primeiro de dois que apresentarão os resultados do estudo, centra-se em um aspecto fundamental deste processo: a identificação dos *critérios competitivos* que devem ser priorizados pela empresa na formulação de suas estratégias de operações.

Critérios competitivos são definidos como sendo um conjunto consistente de prioridades ou fatores competitivos que a empresa tem de valorizar para competir com sucesso. Como as empresas do setor tratam o mercado de forma homogênea, a identificação das possíveis variações nos critérios competitivos que os diferentes segmentos de mercado possam valorizar constitui elemento básico para a busca de diferenciação. Desta forma, buscou-se identificar, a partir de um estudo de caso em uma empresa agroindustrial arrozeira,

quais são os critérios competitivos mais importantes para cada segmento de clientes da empresa.

O artigo está organizado da seguinte forma: a Seção 2 apresenta uma revisão da literatura pertinente sobre estratégia de operações, área na qual se insere o tema do estudo; a Seção 3 descreve o método de pesquisa utilizado; a Seção 4 apresenta e analisa os resultados do estudo, consistindo na identificação dos critérios competitivos do setor arrozeiro, na avaliação de seu grau de importância para os diversos segmentos de clientes considerados e numa análise global dos critérios; e, finalmente, a Seção 5 destaca as principais conclusões do estudo.

## **2 ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES**

### **2.1 Conceitos Fundamentais**

Até a década de 1960, a área de operações foi relegada a um segundo plano dentro das organizações ocidentais. As pessoas responsáveis por esta função eram treinadas essencialmente na busca da eficiência máxima e na redução de custos de produção. Essa busca por eficiência passava pelo aumento de capacidade produtiva em busca de economias de escala mas sempre focalizando um reduzido “mix” de produtos. Todavia, a partir do final da década de 60 e início da de 70, empresas japonesas começaram a ganhar mercados antes dominados por empresas ocidentais, forjando as suas vantagens competitivas a partir das operações e evidenciando que outros critérios competitivos (qualidade, flexibilidade, desempenho de entrega, etc.) poderiam ser valorizados, além dos custos. Com isso, a função operações adquiriu importância estratégica e o estudo de suas contribuições para a competitividade das empresas tornou-se uma importante área de pesquisa.

Existem na literatura várias definições para estratégia de operações. Uma das mais aceitas foi proposta por Wheelwright (1984), que aborda o tema de estratégia procurando definir o elo de ligação entre a estratégia de negócio e a estratégia de operações, na linha proposta originalmente por Skinner (1969). O autor define estratégia de operações como um padrão de decisões ao longo do tempo que irá permitir à unidade de negócio atingir uma desejada vantagem competitiva. Alguns autores definem estratégia de operações de forma um pouco diferente, porém dentro do mesmo princípio básico colocado originalmente por Skinner (1969) e Wheelwright (1984), ou seja, as operações dando suporte à estratégia de negócio da empresa.

A abordagem desta pesquisa parte da premissa de que as operações devem ser vistas como um elemento ativo na estratégia de negócio de uma determinada empresa; nesta ótica, o

papel das operações pode ser tanto de suporte à estratégia de negócio como pode ser a própria fonte de vantagem competitiva da empresa.

## **2.2 Conteúdo da Estratégia de Operações**

Os principais elementos que definem o conteúdo de uma estratégia de operações são os critérios competitivos, relacionados com a estratégia competitiva ou de negócio da empresa, e as categorias ou áreas de decisão, relacionadas com as políticas adotadas pela função produção e operações das empresas (PIRES, 1995).

As categorias de decisão são agrupadas, conforme sua natureza, em: estruturais (capacidade, instalações, tecnologia e integração vertical), que se caracterizam por serem mais onerosas, de longo prazo e de difícil reversão; e infra-estruturais (organização da produção, força de trabalho, gerência da qualidade, relações com fornecedores e planejamento e controle da produção), que se caracterizam por serem decisões menos onerosas, de mais curto prazo que as estruturais e de mais fácil reversão (PIRES, 1995; BARROS NETO e FENSTERSEIFER, 2000). As políticas que a empresa adota em relação a cada uma das categorias de decisões constitui sua estratégia de operações.

A formulação da estratégia de operações inicia-se, portanto, pela definição da estratégia de negócios nos diferentes segmentos de mercado em que a empresa atua. Após essa definição identifica-se os critérios competitivos que devem ser priorizados pela função operações afim de que a função possa dar suporte à estratégia de negócios através de um conjunto coerente de políticas para cada categoria de decisão.

## **2.3 Capacitações da Empresa e os Critérios Competitivos**

O estudo de estratégias empresariais está diretamente associado à obtenção de vantagens competitivas, que, por sua vez, se relacionam a atributos dos produtos ou dos serviços da empresa. Dentre estes atributos, alguns interessam ao comprador, como por exemplo preço, qualidade do produto e opções disponíveis, outros não, como marketing, produtividade, rapidez de fabricação (CONTADOR, 1995). Para diferenciar esses dois tipos de atributos Contador utilizou os termos *campos* e *armas* da competição, *campos* referindo-se a atributos que interessam ao comprador e *armas* aos meios utilizados pela empresa para alcançar vantagem competitiva em determinado campo, ou seja, sua capacitações. A distinção entre campos e armas é útil na avaliação dos critérios competitivos. Ao selecioná-los, a empresa deve ter a clareza de quais atributos os compradores valorizam, e quais as capacitações que dão suporte aos mesmos.

Os critérios competitivos mencionados na literatura de estratégia de operações são praticamente os mesmos. Os principais critérios, que são comuns a diversos autores (Wheelwright, 1984; Fine e Hax, 1985; Slack, 2002; Hill, 1994; Platts e Gregory; 1992), podem ser colocados, utilizando-se a terminologia de Slack (2002), como: custo, qualidade, flexibilidade, velocidade e confiabilidade de entrega. Slack (2002) faz referência ainda a aspectos internos e externos de cada critério competitivo. Os aspectos externos correspondem aos que são percebíveis pelos clientes e os internos às capacitações que a empresa deve desenvolver para ter bom desempenho nos aspectos externos. Os aspectos internos e externos correspondem, portanto, na terminologia de Contador (1995), respectivamente aos *campos* e às *armas* da competição. Na fase de *identificação* dos critérios (que é o foco do presente artigo), considera-se seus aspectos *externos* (campos da competição); é na fase de *formulação* das estratégias de operações que se considera seus aspectos *internos* (armas da competição).

#### 2.4 Foco Estratégico

A existência de *trade-offs* entre os critérios competitivos impede a empresa de competir em todos eles simultaneamente. Há situações em que a melhoria de um critério necessariamente implicará um impacto negativo em outro, o que leva à necessidade de *priorizar* alguns deles, pois a empresa não conseguirá ter o melhor desempenho em todos simultaneamente. Por exemplo, se existe um *trade-off* entre custo e flexibilidade, isso significa que um aumento neste último causará um impacto negativo no primeiro. Ademais, os *trade-offs* não são estáticos; eles mudam continuamente com o tempo e as circunstâncias (CORBETT e WASSENHOVE, 1993). Para ser competitiva, portanto, a empresa deve focalizar suas operações em um ou poucos dos critérios competitivos (ou seja, definir prioridades competitivas) e formular políticas consistentes para as diversas categorias de decisão. A distinção entre as estratégias de operações adotadas por diferentes empresas reside, nesta ótica, no peso que atribuem a cada um dos critérios competitivos e na forma como eles são efetivamente buscados no dia-a-dia do setor de operações (PAIVA, CARVALHO JR. e FENSTERSEIFER, 2004).

O peso que se atribui a cada critério competitivo deve refletir seu grau de importância para cada segmento de mercado em que a empresa atua ou deseja atuar. Segundo Slack (2002), uma forma útil de se avaliar o grau de importância de cada critério é distingui-los entre “ganhadores de pedidos” e “qualificadores”. Hill (1994) define critérios ganhadores de pedidos como aqueles que direta e significativamente contribuem para o ganho de negócios; eles são vistos pelos consumidores como aqueles que mais influenciam suas decisões de

quantos negócios fazer com a empresa. Já os critérios qualificadores, embora não sejam os principais determinantes do sucesso competitivo, são importantes de outro modo: são aqueles aspectos da competitividade nos quais o desempenho da empresa tem de estar acima de determinado nível para que seja considerada pelos consumidores como uma possível fornecedora. Abaixo do nível crítico de desempenho a empresa provavelmente não vai sequer entrar na concorrência; por outro lado, qualquer melhoramento adicional, acima do nível qualificador, provavelmente trará poucos benefícios competitivos.

### **2.5 Síntese dos critérios competitivos considerados no estudo**

Com base nos critérios competitivos citados pelos diversos autores da área de estratégia de operações, assim como o conceito de campos de competição proposto por Contador (1995), e considerando-se as especificidades dos produtos da indústria arroseira, foi construído o Quadro 1 abaixo, que serviu de base para a pesquisa de campo junto aos diferentes segmentos de mercado desta indústria. Neste quadro, para melhorar o apelo intuitivo da apresentação dos critérios competitivos, consideramos três níveis hierárquicos: ao nível mais agregado referimos como “campos da competição”, ao intermediário como “dimensões competitivas” e ao mais detalhado, que é o nível em que os critérios competitivos devem ser identificados e analisados, como “critérios competitivos”.

Quadro 1. Síntese dos critérios competitivos organizados em Campos da Competição, Dimensões Competitivas e Critérios Competitivos

<b>Campos da competição</b>	<b>Dimensões competitivas</b>	<b>Critérios competitivos</b>
Competição em preço	Preço	Preço Regularidade do preço ao longo do ano
	Prazo de pagamento	Prazo de pagamento
Competição em qualidade	Desempenho	Rendimento de cozimento
		Ausência de odores
		Arroz solto após o cozimento
		Menor tempo de cozimento
	Estética	Cor mais clara
		Uniformidade da cor do arroz
Embalagem atrativa. Embalagem transparente		
ISO-9002	Ter selo ISO-9002	
Conformidade	Conformidade da qualidade	
Competição em variedade de modelos	Variedade de produtos	Variedade de tipos de produtos
Competição em desempenho de entrega	Confiabilidade de entrega	Entrega no dia combinado
	Velocidade de entrega	Entrega mais rápida
	Flexibilidade de volume	Vender qualquer quantidade
	Flexibilidade de entrega	Entregar em várias filiais Antecipar entregas
Competição em assistência	Atendimento do representante	Amizade do representante
		A confiabilidade da visita do representante
		Cortesia do representante.
	Serviços agregados	Canal acessível ao contato do cliente-SAC
		Serviço de atendimento pós-venda
		Suporte técnico de nutricionista
		Repositores de estoque Promotores de venda
Atendimento direto da empresa	Comprar diretamente com o vendedor interno da empresa	
	Comprar via internet	
Competição em imagem	A marca	A marca
		Liderança de vendas
		Freqüência de propaganda
	A empresa	Empresa conhecida

Fonte: Baseado em Contador (1995), Platts e Gregory (1992), Fine e Hax (1985), Garvin (1987), Hill (1994), Wheelwright (1984) e Slack (2002).

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

A seleção de uma empresa agroindustrial arroseira para este estudo levou em conta o interesse de pesquisa sobre estratégias de operações em um contexto de agronegócios, ainda pouco pesquisado no Brasil, e também por fatores práticos, como o fato de a empresa pesquisada não ter clareza sobre os critérios competitivos que deve priorizar para melhorar seu desempenho no mercado.

A empresa selecionada está localizada no sul do estado de Santa Catarina e atende a todos os segmentos de mercado do setor agroindustrial arrozeiro listados mais adiante nesta



seção. Ela atua no beneficiamento de arroz polido e parboilizado e comercializa seus produtos nacionalmente, com exceção do Rio Grande do Sul e dos estados do centro-oeste do Brasil. Na sede da empresa funciona a unidade de beneficiamento e parte do armazenamento da matéria-prima. A empresa conta ainda com mais duas unidades de recebimento e armazenamento de matéria-prima, uma localizada no sul (em uma cidade próxima à sede) e a outra no norte de Santa Catarina.

Os dados foram coletados em toda a área de abrangência de comercialização da empresa e foram utilizadas entrevistas em profundidade e coleta estruturada de dados. As entrevistas em profundidade tiveram por objetivo adaptar os critérios competitivos encontrados na literatura e identificar novos critérios, e foram realizadas diretamente pelos pesquisadores com dois empresários de cada um dos segmentos de clientes abaixo relacionados e assim definidos para a pesquisa:

- Hipermercados: mais de 20 *check-outs*;
- Supermercados: de 05 a 20 *check-outs*;
- Minimercados: menos de 05 *check-outs*;
- Cozinhas industriais: cozinhas profissionais prestadoras de serviços;
- Indústria de alimentos: indústria utilizando arroz como matéria-prima;
- Atacadistas e/ou distribuidores: distribuidores para pequeno varejo.

As entrevistas em profundidade foram gravadas e transcritas. A questão que introduzia a entrevista era: Na hora de você fazer a compra de arroz, o que você leva em consideração? A referência que subsidiou as questões para realização das entrevistas em profundidade são os campos de competição e suas divisões apresentados no Quadro 1.

A partir dos resultados da análise qualitativa das entrevistas em profundidade, procedeu-se a coleta estruturada de dados, através de um questionário, sobre o grau de importância de cada critério competitivo. Foi utilizada uma escala de importância de cinco níveis: (1) não é importante, (2) é pouco importante, (3) é importante, (4) é muito importante, (5) é o mais importante.

O questionário foi apresentado aos respondentes com a seguinte questão inicial: Na hora de decidir a compra de arroz, qual o grau de importância que você atribui a cada um dos critérios listados? Foi realizado um pré-teste com uma amostra de clientes observando a composição dos segmentos de clientes da empresa. Testado e ajustado o questionário, foram identificados os clientes através de relatórios internos da empresa e enviados os formulários.

A Tabela 1 abaixo apresenta, para cada segmento, o número de clientes, o percentual de clientes e do faturamento, e o número e o percentual de respondentes na coleta estruturada de dados.

Tabela 1: Composição dos segmentos de clientes da empresa e índices de respostas

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

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

##### 4.1 Adaptação e Identificação de novos Critérios Competitivos

São apresentados a seguir os resultados obtidos através das entrevistas em profundidade junto a dois representantes de cada segmento de clientes da indústria arrozeira, que tinha por objetivo identificar e adaptar os critérios competitivos ao setor arrozeiro. Inicialmente são destacados, para cada segmento de clientes, se for o caso, os novos critérios identificados e as adaptações feitas nos critérios previamente identificados na literatura. No final da seção é apresentado (Quadro 2) o conjunto completo de critérios resultantes desta etapa da pesquisa, que serviu de base para a etapa de avaliação do grau de importância de cada critério para os diferentes segmentos de clientes.

Cozinhas industriais: Para cozinhas industriais não foi encontrado nenhum critério competitivo que não constasse do Quadro 1.

Indústria de alimentos: Neste segmento foi identificado um novo critério definido pelos entrevistados como *atendimento personalizado*, no campo “assistência”; a dimensão competitiva foi denominada de *pró-atividade*. Segundo os entrevistados, este novo critério decorre do desejo por parte do cliente de ter um fornecedor mais apto a contribuir no negócio de alimentos através do entendimento de suas necessidades; o objetivo é a identificação de oportunidades de negócios e tendências de mercado.

Atacados: Neste segmento foi identificado um novo critério, específico do setor de agronegócios: *garantia de entrega ao longo do ano*. Este novo critério traduz uma

preocupação por parte dos compradores deste segmento nas suas decisões de compra: o fornecedor terá condições de dar segurança na garantia de entrega dos pedidos durante todo o ano? Segundo relatado pelos entrevistados, durante o período de safra do arroz aparecem muitos fornecedores com preços bastante competitivos, contudo, com a redução da oferta de matéria-prima em consequência da finalização da safra e da incapacidade desses fornecedores de manterem estoques reguladores para todo o ano, interrompem as entregas comprometendo os negócios do setor atacadista. Este critério faz parte do campo “desempenho de entrega” e da dimensão competitiva “confiabilidade de entrega”.

Hipermercados: Neste segmento foram identificados dois novos critérios. O primeiro, que foi denominado de *garantia de entrega ao preço cotado*, refere-se à capacidade do fornecedor de garantir os pedidos programados no preço cotado, mesmo sabendo que há no mercado tendência de alta nos preços do arroz em casca, decorrente da sazonalidade da produção. Este novo critério foi classificado no campo de competição “desempenho de entrega”, por estar relacionado a questões de entrega, e na dimensão “confiabilidade de entrega”.

O segundo novo critério foi denominado de *confiabilidade no cumprimento de exigências contratuais acessórias*. Especificamente, este segmento considera na decisão de compra a confiabilidade do fornecedor de honrar as exigências estipuladas nos contratos de fornecimento, tais como verbas de promoção, aniversário de lojas, repositores de estoque, fidelidade, etc. Estas exigências acessórias constituem práticas correntes nas relações entre alguns hipermercados e agroindústrias fornecedoras e decorrem do poder de barganha que exercem sobre estas. Este critério foi incluído no campo “imagem” e na dimensão competitiva “imagem da empresa”.

Os critérios *atendimento personalizado* e *garantia de entrega ao longo do ano*, que já haviam sido identificados para a indústria de alimentos, foram também mencionados para este segmento.

Supermercados: Neste segmento não foi encontrado nenhum campo de competição, dimensão ou critério competitivo que não constasse do Quadro 1.

Minimercados: Neste segmento também não se registrou nenhum critério competitivo que não constasse do Quadro 1.

Concluída a identificação e adaptação dos campos de competição, dimensões e critérios competitivos para o setor estudado, foi possível elaborar o Quadro 2, com os campos, dimensões e critérios competitivos que subsidiaram o questionário para análise da

importância. A última coluna do quadro apresenta as perguntas que constituem o questionário estruturado.

A pesquisa em profundidade permitiu também eliminar os seguintes critérios que constavam do Quadro 1 e que foram considerados de baixa importância na decisão de compra: *menor tempo de cozimento, embalagem transparente, suporte técnico de nutricionista, comprar diretamente com vendedor interno da empresa e comprar via internet*. Este último, no entanto, como já vem ocorrendo em outros setores, deverá crescer em importância na decisão de compra e deve ser incluído em pesquisas futuras.

Tendo em vista o número limitado de entrevistas em profundidade, decidiu-se aplicar o conjunto completo de critérios a todos os segmentos de clientes, independentemente de qualquer julgamento prévio sobre sua relevância para cada um individualmente.

Quadro 2: Campos da competição, dimensões competitivas, critérios competitivos e perguntas realizadas aos diversos segmentos de clientes da indústria arroseira

<b>Campos da competição</b>	<b>Dimensões competitivas</b>	<b>Crítérios competitivos</b>	<b>Perguntas</b>
Competição em preço	Preço	Preço	O preço é?
		Regularidade no preço ao longo do ano	A regularidade no preço ao longo do ano é?
	Prazo de pagamento	Prazo de pagamento	O prazo de pagamento é?
Competição em qualidade	Desempenho	Rendimento de cozimento	O rendimento de cozimento é?
		Ausência de odores	Ausência de odores é?
		Arroz solto após o cozimento	O arroz sempre ficar solto após o cozimento é?
	Estética	Cor mais clara	A cor mais clara do arroz é?
		Uniformidade da cor do arroz	A uniformidade da cor do arroz é?
		Embalagem atrativa	Ter a embalagem mais atrativa é?
ISO-9002	Ter selo ISO-9002	A garantia de ter o selo da ISO-9002 é?	
Conformidade	Conformidade da qualidade	Manter sempre conformidade na qualidade no produto é?	
Competição em variedade de modelos	Variedade de produto	Variedade de tipos de produtos	A capacidade de vender tipos específicos de produtos é?
Competição em desempenho de entrega	Confiabilidade de entrega	Entrega no dia combinado	A entrega ser realizada no dia combinado é?
		Garantia de entrega ao longo do ano	O fato da empresa garantir a entrega do pedido durante todo ano é?
		Garantia de entrega ao preço cotado	O fato de a empresa garantir entregas futuras mediante programações de pedidos é?
	Velocidade de entrega	Entrega mais rápida	O fato de a entrega ser realizada o mais rápido possível após o pedido é?
	Flexibilidade de volume	Vender qualquer quantidade	A capacidade de vender qualquer quantidade é?
Flexibilidade de entrega	Entregar em várias filiais	A capacidade de entregar em várias filiais é?	
	Antecipar entregas	A capacidade de antecipar entregas é?	
	Amizade do representante	A amizade do representante é?	
Competição em assistência	Atendimento do representante	A confiabilidade da visita do representante	A confiabilidade da frequência das visitas do representante é?
		Cortesia do representante	A cortesia do representante é?
		Atendimento personalizado	O fato de a empresa dar um atendimento personalizado sobre o mercado, discussões dos problemas, oportunidades de negócios e promoções é?
	Serviços agregados	Canal acessível ao contato do cliente – SAC	O fato de a empresa dispor de canal acessível ao contato dos clientes ou consumidores para reclamações ou sugestões é?
		Serviço de atendimento pós-venda	O fato de a empresa ligar ou verificar sobre a qualidade do serviço prestado até a finalização da negociação é?
		Repositores de estoque	A disponibilidade de repositores de estoques nos pontos de vendas é?
		Promotores de venda	A disponibilidade de promotores de vendas nos pontos de vendas é?
	Competição em imagem	Imagem da marca	A marca
Liderança de vendas			A liderança de vendas é?
Frequência de propaganda			O fato de a empresa fazer frequentemente propaganda é?
Imagem da empresa		Empresa conhecida	O fato de a empresa ser bem conhecida pelos consumidores é?
		Confiabilidade no cumprimento de exigências contratuais acessórias	O fato de a empresa cumprir suas exigências contratuais acessórias é?

## 4.2 Grau de Importância dos Critérios Competitivos

A Tabela 2 apresenta as médias dos graus de importância e respectivos coeficientes de variação (CV) para cada critério competitivo por segmento de clientes pesquisado. Para a indústria de alimentos não houve respondentes, conforme foi mostrado na Tabela 1, pois os clientes relacionados neste segmento (que são apenas 2) recusaram-se a responder ao questionário.

Tabela 2: Médias de importância e coeficientes de variação encontrados nos segmentos de clientes da Agroindústria Arrozeira

Campos da competição	Critérios	Hiper-mercados		Super-mercados		Mini-mercados		Atacados		Cozinhas industriais	
		Média	CV %	Média	CV %	Média	CV %	Média	CV %	Média	CV %
Competição em preço	Preço	<b>4,20</b>	20,0	<b>4,39</b>	16,4	<b>4,49</b>	16,3	<b>4,24</b>	19,6	<b>4,17</b>	9,8
	Regularidade no preço ao longo do ano	<b>4,40</b>	12,5	3,87	20,2	<b>4,05</b>	15,1	3,82	16,7	<b>4,17</b>	9,8
	Prazo de pagamento	3,80	22,1	3,81	20,5	3,69	23,3	3,82	19,1	<b>4,00</b>	15,7
Competição em qualidade	Rendimento de cozimento	3,20	26,2	3,32	25,3	3,65	23,6	3,29	14,3	<b>4,17</b>	17,9
	Ausência de odores	3,00	23,7	3,37	18,7	3,87	20,9	3,59	19,8	<b>4,00</b>	22,2
	Arroz solto após o cozimento	3,60	15,3	3,34	18,9	3,79	19,5	3,59	19,8	<b>4,17</b>	17,9
	Cor mais clara	3,20	14,1	3,24	23,5	3,68	22,3	3,24	17,3	<b>4,00</b>	0
	Uniformidade da cor do arroz	3,40	16,2	3,26	23,3	3,70	21,9	3,18	22,9	<b>4,00</b>	0
	Embalagem atrativa	3,60	24,7	3,42	21,0	3,63	20,7	3,76	17,5	2,33	44,2
	Ter selo ISO-9002	3,60	24,7	3,03	33,0	3,24	30,9	2,82	31,2	3,00	42,0
	Conformidade da qualidade	3,80	28,9	3,92	19,9	3,92	19,9	3,71	20,7	<b>4,00</b>	38,7
Competição em desempenho de entrega	Entrega no dia combinado	<b>4,40</b>	12,5	3,71	18,2	3,76	19,4	3,88	20,1	<b>4,50</b>	12,2
	Garantia de entrega ao longo do ano	<b>4,00</b>	25,0	3,71	17,5	3,76	18,9	3,94	19,0	<b>4,33</b>	12,0
	Garantia de entrega ao preço cotado	<b>4,40</b>	12,5	3,63	23,4	3,63	24,2	3,31	34,4	<b>4,33</b>	12,0
	Entrega mais rápida	3,60	15,3	3,47	21,0	3,76	18,9	3,81	23,9	3,83	19,6
	Vender qualquer quantidade	2,00	70,5	3,24	31,5	3,68	23,6	3,18	33,6	3,17	36,9
	Entregar em várias filiais	3,60	31,7	3,24	23,1	3,00	34,7	2,82	31,2	3,50	46,8
	Antecipar entregas	1,50	38,7	2,15	44,6	2,33	43,3	2,36	45,8	1,67	49,1
Competição em variedade de modelos	Variedade de tipos de produtos	2,80	30,0	3,30	24,5	3,18	26,7	3,18	27,7	<b>4,00</b>	17,7
Competição em assistência	Amizade do representante	2,40	37,1	3,21	31,8	3,31	29,6	3,29	17,9	2,83	51,9
	A confiabilidade da visita do representante	3,20	14,1	3,66	18,3	3,63	20,7	3,59	14,2	3,00	42,0
	Cortesia do representante	3,20	14,1	3,55	21,4	3,84	17,7	3,71	18,5	3,80	22,1
	Atendimento personalizado	3,40	16,2	3,82	20,2	3,68	25,3	3,41	23,4	3,50	15,7
	Canal acessível ao contato do cliente – SAC	3,40	16,2	3,55	24,2	3,55	22,5	3,41	18,2	3,00	36,6
	Serviço de atendimento pós-venda	3,40	16,2	3,38	18,9	3,21	26,2	3,24	20,4	3,67	14,1
	Repositores de estoque	<b>4,00</b>	17,7	3,42	22,3	3,05	34,4	2,47	49,8	3,00	47,0
	Promotores de venda	3,80	28,9	3,42	21,0	2,76	35,1	2,81	41,6	2,60	58,4
Competição em imagem	A marca	3,40	26,2	3,32	18,9	3,49	19,8	3,35	21,2	2,00	44,5
	Liderança de vendas	3,40	16,2	3,26	23,3	3,65	22,5	3,35	20,2	2,20	50,0
	Frequência de propaganda	3,60	24,7	3,89	22,1	3,95	19,5	3,88	18,0	2,67	38,5
	Empresa conhecida	3,20	14,1	3,34	29,2	3,53	26,1	3,35	23,6	3,50	24,0
	Confiabilidade no cumprimento de exigências contratuais acessórias	<b>4,20</b>	26,2	3,71	17,5	3,59	22,3	3,44	23,3	3,50	15,7

Analisando-se os critérios classificados entre 4 (muito importante) e 5 (o mais importante) na decisão de compra, pode-se observar, em negrito na Tabela 2, que os segmentos supermercados e atacados possuem apenas 01 critério nesta faixa de importância, e este é o critério *preço*. O segmento minimercados possui 02 critérios, que são *preço* e *regularidade no preço ao longo do ano*, ambos no campo de competição preço. Já o segmento hipermercados possui 07 critérios, estando incluídos 02 no campo de competição preço. O segmento cozinhas industriais possui 13 e destes 03 estão incluídos no campo de competição preço. Constata-se que preço é um critério classificado entre “muito importante” e “o mais importante” em todos os segmentos, como já era esperado por tratar-se de produtos considerados *commodities*.

Pode-se concluir também que os segmentos hipermercados e cozinhas industriais são mais exigentes comparativamente aos minimercados, atacados e supermercados, pois na decisão de compra estes segmentos consideram um número maior de critérios classificados como no mínimo “muito importante”. A frequência de ocorrência de critérios considerados com grau médio de importância entre 4 e 5 está sintetizada na Tabela 3, que apresenta também as frequências de ocorrência nas demais faixas de graus médios de importância para cada segmento pesquisado.

Tabela 3: Frequência da importância dos critérios competitivos encontrados nos segmentos de clientes da Agroindústria Arrozeira

Intervalo de Importância		Super-mercados	Atacados	Mini-mercados	Hiper-mercados	Cozinhas industriais
Limite inferior	Limite superior					
4,00	5,00	1	1	2	7	13
3,00	3,99	30	26	28	21	12
2,00	2,99	1	5	2	3	6
1,00	1,99	0	0	0	1	1

A Tabela 3 revela que os diversos segmentos de clientes consideraram a grande maioria dos critérios competitivos levantados para o setor como sendo entre “importante” e “muito importante” na decisão de compra. De 32 critérios pesquisados 30 foram considerados nesta faixa de importância para o segmento supermercados, 26 para atacados, 28 para minimercados, 21 para hipermercados e 12 para cozinhas industriais. Apenas 01 critério foi considerado como “pouco importante” para o segmento de supermercados, 05 para atacados, 02 para minimercados, 04 para hipermercados e 07 para cozinhas industriais. Apesar de anteriormente os segmentos de cozinhas industriais e hipermercados terem sido considerados os mais

exigentes, comparativamente aos demais segmentos, pode-se afirmar que todos os segmentos de clientes são bastante exigentes em relação ao desempenho das empresas agroindustriais de arroz, pois consideram muitos critérios nos graus “importantes” e “muito importante”. Isto provavelmente se deve ao grande número de empresas participantes do setor agroindustrial do arroz, o que favorece o aumento das exigências de seus clientes. Estes níveis elevados de exigências permitem afirmar que o conhecimento do desempenho da agroindústria sob o ponto de vista dos clientes nos critérios competitivos abordados, assim como a elaboração de estratégias para o aprimoramento do desempenho das operações e seu monitoramento, é de extrema importância para o sucesso competitivo neste setor.

A seguir são analisados os critérios competitivos por segmento de clientes. Optou-se por discutir apenas aqueles que atendem as seguintes condições: média de importância maior ou igual a 3,5 (ponto intermediário entre “importante” e “muito importante”) e moda maior ou igual a 4. Estes são os critérios que mais contribuem para a realização de negócios, no sentido de que aumentar o desempenho nestes critérios significa maior probabilidade de realizar mais negócios. São, portanto, os critérios cujas melhorias no desempenho resultam em maiores benefícios competitivos potenciais, além de constituírem importantes oportunidades para diferenciação dos produtos nos diversos segmentos de clientes.

Outro aspecto que não pode ser negligenciado em relação a estes critérios é que, se uma empresa elevar seu desempenho em um ou mais deles, comparativamente à concorrência, ela poderá estabelecer um novo patamar mínimo de exigência para todo o setor. Os clientes do segmento em questão, ao perceberem este novo patamar de desempenho, passariam a exigir dos demais fornecedores o mesmo desempenho. A empresa que conquistar primeiro este novo patamar terá um diferencial competitivo que, mesmo sendo temporário, poderia ser explorado para aumentar sua fatia de mercado.

### ***Segmento Supermercados***

A média, com o respectivo coeficiente de variação (CV), e a moda de cada critério considerado de maior importância (que atende as condições mencionadas acima) estão relacionadas na Tabela 4, computadas para os 38 respondentes (23% do total) do segmento. As exigências mais importantes dos clientes deste segmento envolvem 12 critérios competitivos em 5 diferentes campos de competição.



Tabela 4: Critérios de maior importância para o segmento de supermercados

Campos da Competição	Critérios Competitivos	Moda	Média	CV (%)
Competição em preço	Preço	5	<b>4,39</b>	16,4
	Prazo de pagamento	4	3,81	20,5
	Regularidade no preço ao longo do ano	4	3,87	20,2
Competição em qualidade	Conformidade da qualidade	4	3,92	19,9
Competição em desempenho de entrega	Entrega no dia combinado	4	3,71	18,2
	Garantia de entregas ao longo do ano	4	3,71	17,5
	Garantia de entrega ao preço cotado	4	3,63	23,4
Competição em assistência	Atendimento personalizado	4	3,82	20,2
	Confiabilidade da visita do representante	4	3,66	18,3
	Canal acessível ao contato do cliente – SAC	4	3,55	24,2
Competição em imagem	Confiabilidade no cumprimento de exigências contratuais acessórias	4	3,71	17,5
	Frequência de propaganda	4	3,89	22,1

O critério *preço*, com média de 4,39, foi o único que foi definido pelos clientes entre “muito importante” e “o mais importante” na decisão de compra. Foi também o critério que apresentou o menor coeficiente de variação (16,4%).

Há, no entanto, onze critérios com média superior a 3,50, todos com moda igual a 4 (muito importante): *regularidade no preço ao longo do ano* e *prazo de pagamento*, no campo de competição preço; *entrega no dia combinado*, *garantia de entregas ao longo do ano* e *garantia de entrega ao preço cotado*, no campo de competição desempenho de entrega; *conformidade da qualidade*, no campo de competição qualidade; *atendimento personalizado*, *confiabilidade da visita do representante* e *canal acessível ao contato do cliente (SAC)*, no campo de competição assistência; *frequência de propaganda* e *confiabilidade no cumprimento de exigências contratuais acessórias* no campo de competição imagem.

Os coeficientes de variação oscilaram entre 16,4% e 24,2%, demonstrando baixa variabilidade na importância atribuída pelos respondentes para estes critérios.

### **Segmento Atacados**

Os critérios mais importantes, suas respectivas médias, coeficientes de variação e modas para este segmento, que teve 17 respondentes (29,8% do total), estão apresentados na Tabela 5. Neste segmento, as exigências mais importantes dos clientes envolvem 11 critérios competitivos em 5 diferentes campos de competição.

Tabela 5: Critérios mais importantes para o segmento de atacados

Campos da competição	Critérios competitivos	Moda	Média	CV (%)
Competição em preço	Preço	4	<b>4,24</b>	19,6
	Regularidade de preço ao longo do ano	4	3,82	16,7
	Prazo de pagamento	4	3,82	19,1
Competição em qualidade	Conformidade da qualidade	4	3,71	20,7
	Embalagem atrativa	4	3,76	17,5
Competição em desempenho de entrega	Entrega no dia combinado	4	3,88	20,1
	Garantia de entregas ao longo do ano	4	3,94	19,0
	Entrega mais rápida	4	3,81	23,9
Competição em assistência	Cortesia do representante	4	3,71	18,5
	Confiabilidade da visita do representante	4	3,59	14,2
Competição em Imagem	Frequência de propaganda	4	3,88	18,0

Assim como no segmento de supermercados, o critério *preço* foi considerado o mais importante. Com média de 4,24, foi classificado pelos clientes entre “muito importante” e “o mais importante” critério na decisão de compra dos atacados.

Neste segmento há dez critérios que foram classificados entre “importante” e “muito importante” e que obtiveram média superior a 3,50 e moda igual ou superior a 4: *regularidade no preço ao longo do ano* e *prazo de pagamento*, no campo de competição preço; *entrega no dia combinado*, *entrega mais rápida* e *garantia de entregas ao longo do ano*, no campo de competição desempenho de entrega; *embalagem atrativa* e *conformidade da qualidade*, no campo de competição qualidade; *cortesia do representante* e *confiabilidade da visita do representante*, no campo de competição assistência; e *frequência de propaganda*, no campo de competição imagem.

Os coeficientes de variação oscilaram entre 14,2% e 23,9%, demonstrando baixa variabilidade na opinião dos respondentes para estes critérios.

### ***Segmento Minimercados***

Os critérios mais importantes, suas respectivas médias, coeficientes de variação e modas para este segmento, que teve 38 respondentes (17% do total), estão apresentados na Tabela 6. Neste segmento, as exigências mais importantes dos clientes envolvem 15 critérios competitivos em 4 diferentes campos de competição.

Tabela 6: Critérios mais importantes para o segmento de minimercados

<b>Campos da competição</b>	<b>Critérios competitivos</b>	<b>Moda</b>	<b>Média</b>	<b>CV (%)</b>
Competição em preço	Preço	5	<b>4,49</b>	16,3
	Regularidade no preço ao longo do ano	4	<b>4,05</b>	15,1
	Prazo de pagamento	4	3,69	23,3
Competição em qualidade	Conformidade da qualidade	4	3,92	19,9
	Arroz solto após o cozimento	4	3,79	19,5
	Embalagem atrativa	4	3,63	20,7
Competição em desempenho de entrega	Garantia de entregas ao longo do ano	4	3,76	18,9
	Garantia de entrega ao preço cotado	4	3,63	24,2
	Entrega mais rápida	4	3,76	18,9
Competição em assistência	Cortesia do representante	4	3,84	17,7
	Confiabilidade da visita do representante	4	3,63	20,7
	Atendimento personalizado	4	3,68	25,3
Competição em imagem	Frequência de propaganda	4	3,95	19,5
	Empresa conhecida	4	3,53	26,1
	Confiabilidade no cumprimento de exigências contratuais acessórias	4	3,59	22,3

Os critérios *preço e regularidade no preço ao longo do ano*, no campo de competição preço, foram considerados os mais importantes para os minimercados. Com média 4,49 e 4,05, respectivamente, foram classificados pelos clientes entre “muito importante” e “o mais importante” na decisão de compra. Foram também os critérios que apresentaram os menores coeficientes de variação (16,26% e 15,06%, respectivamente).

Os demais critérios, com moda igual a 4 mas média inferior a 4,00, foram os seguintes: *prazo de pagamento*, no campo de competição preço; *embalagem atrativa*, *arroz solto após o cozimento* e *conformidade da qualidade*, no campo de competição qualidade; *garantia de entregas ao longo do ano*, *entrega mais rápida* e *garantia de entrega ao preço cotado*, no campo de competição desempenho de entrega; *cortesia do representante*, *atendimento personalizado* e *confiabilidade da visita do* no campo de competição em assistência; e *frequência de propaganda*, *empresa conhecida* e *confiabilidade no cumprimento de exigências contratuais acessórias*, no campo de competição imagem.

Os coeficientes de variação oscilaram entre 15,1% e 25,3%, demonstrando também baixa variabilidade na opinião dos minimercadistas sobre o grau de importância de cada critério.

### **Segmento Hipermercados**

Os critérios mais importantes, suas respectivas médias, coeficientes de variação e modas para este segmento, que teve 5 respondentes (71,4% do total), estão apresentados na

Tabela 7. Neste segmento, as exigências mais importantes dos clientes envolvem 12 critérios competitivos em 5 diferentes campos de competição.

Tabela 7: Critérios mais importantes para o segmento de hipermercados

Campos da competição	Critérios competitivos	Moda	Média	CV (%)
Competição em preço	Preço	4 e 5	<b>4,20</b>	20,0
	Regularidade no preço ao longo do ano	4	<b>4,40</b>	12,5
	Prazo de pagamento	3 e 4	3,80	22,1
Competição em qualidade	Conformidade da qualidade	4	3,80	28,9
Competição em desempenho de entrega	Entrega no dia combinado	4	<b>4,40</b>	12,5
	Garantia de entregas ao longo do o ano	3 e 5	<b>4,00</b>	25,0
	Garantia de entregas ao preço cotado	4	<b>4,40</b>	12,5
	Entrega mais rápida	4	3,60	15,3
	Entregar em várias filiais	4	3,60	31,7
Competição em assistência	Repositores de estoques	4	<b>4,00</b>	17,7
	Promotores de venda	4	3,80	28,9
Competição em imagem	Confiabilidade no cumprimento de exigências contratuais acessórias	5	<b>4,20</b>	26,2

O baixo número de respondentes neste segmento (apenas 5) fez com que ocorressem duas modas para três dos critérios, com apenas duas respostas em cada uma. Os critérios com pelo menos uma delas igual ou superior a 4 foram mantidos.

Diferentemente dos segmentos de minimercados, supermercados e atacados, no segmento de hipermercados houve sete critérios com média igual ou superior a 4,00. Foram eles, em ordem decrescente de média: *garantia de entrega no preço cotado* e *entrega no dia combinado*, no campo de competição desempenho de entrega; *regularidade no preço ao longo do ano* e *preço*, no campo de competição preço; *confiabilidade no cumprimento de exigências contratuais acessórias*, no campo de competição imagem; *repositores de estoque*, no campo de competição assistência; e *garantia de entrega ao longo do ano*, no campo de competição desempenho de entrega.

Os demais critérios, com média inferior a 4,00, foram os seguintes: *prazo de pagamento*, no campo de competição preço; *entrega mais rápida* e *entregar em várias filiais*, no campo de competição desempenho de entrega; *conformidade da qualidade*, no campo de competição qualidade; e *promotores de venda*, no campo de competição assistência.

Os coeficientes de variação oscilaram entre 12,5% e 31,7%. Os que tiveram maior variabilidade entre os respondentes foram: *entregar em várias filiais*, com coeficiente de variação de 31,7%, e *conformidade da qualidade* e *promotores de venda*, ambos com

coeficiente de variação 28,9%. Cabe destacar que os critérios que apresentaram a maior média (4,40) (*garantia de entrega no preço cotado, entrega no dia combinado e regularidade no preço ao longo do ano*) foram os que obtiveram os menores coeficientes de variação (12,5%).

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

Os critérios mais importantes, suas respectivas médias, coeficientes de variação e modas para este segmento, que teve 6 respondentes, estão apresentados na Tabela 8. Neste segmento, as exigências mais importantes dos clientes envolvem 19 critérios competitivos em 6 diferentes campos de competição.

Tabela 8: Critérios mais importantes para o segmento de cozinhas industriais

<b>Campos da competição</b>	<b>Critérios competitivos</b>	<b>Moda</b>	<b>Média</b>	<b>CV (%)</b>
Competição em preço	Preço	4	<b>4,17</b>	9,8
	Regularidade no preço ao longo do ano	4	<b>4,17</b>	9,8
	Prazo de pagamento	4	<b>4,00</b>	15,7
Competição em qualidade	Conformidade da qualidade	5	<b>4,00</b>	38,7
	Rendimento após o cozimento	4	<b>4,17</b>	17,9
	Ausência de odores	3, 4 e 5	<b>4,00</b>	22,2
	Arroz solto após o cozimento	4	<b>4,17</b>	17,9
	Cor mais clara	4	<b>4,00</b>	0,0
	Uniformidade da cor do arroz	4	<b>4,00</b>	0,0
Competição em variedade de modelos	Variedade de tipos de arroz	4	<b>4,00</b>	17,7
Competição em assistência	Cortesia do representante	3 e 4	3,80	22,1
	Atendimento personalizado	3 e 4	3,50	15,7
	Serviço de atendimento pós-venda	4	3,67	14,1
Competição em desempenho de entrega	Entrega no dia combinado	4 e 5	<b>4,50</b>	12,2
	Garantia de entregas ao longo do ano	4	<b>4,33</b>	12,0
	Garantia de entrega ao preço cotado	4	<b>4,33</b>	12,0
	Entrega mais rápida	4	3,83	19,6
	Entregar em várias filiais	4 e 5	3,50	46,8
Competição em imagem	Confiabilidade no cumprimento de exigências contratuais acessórias	3 e 4	3,50	15,7

No segmento de cozinhas industriais, treze critérios foram classificados entre “muito importante” e “o mais importante” na decisão de compra. Foram eles: *preço, regularidade no preço ao longo do ano e prazo de pagamento*, no campo de competição preço; *entrega no dia combinado, garantia de entrega ao longo do ano e garantia de entrega ao preço cotado*, no campo de competição desempenho de entrega; *rendimento de cozimento, ausência de odores, arroz solto após o cozimento, cor mais clara, uniformidade da cor do arroz e conformidade*

*da qualidade*, no campo de competição qualidade; e *variedade de tipos de arroz*, no campo de competição variedade de modelos. O que foi comentado para os hipermercados, no que diz respeito aos critérios classificados entre “muito importante” e “o mais importante”, é válido para as cozinhas industriais; cabe, porém, destacar o maior número de critérios classificados nesta faixa de importância entre todos os segmentos de clientes, de tal forma que este segmento é o mais exigente do setor.

Os demais critérios, com média inferior a 4,00, foram os seguintes: *entrega mais rápida* e *entregar em varias filiais*, no campo de competição desempenho de entrega; *cortesia do representante*, *atendimento personalizado* e *serviço de atendimento pós-venda*, no campo de competição assistência; e *confiabilidade no cumprimento de exigências contratuais acessórias*, no campo de competição imagem.

Os coeficientes de variação dos critérios oscilaram entre 0% e 46,8%. Excluindo os critérios *conformidade da qualidade*, com coeficiente de variação de 46,8%, e *entregar em varias filiais*, com coeficiente 38,7%, que se apresentaram menos confiáveis, todos os demais apresentaram baixa variabilidade nas respostas apresentadas pelas cozinhas industriais.

### 4.3 Análise Global dos Segmentos

Nesta seção apresenta-se uma análise conjunta dos graus de importância dos critérios para os diferentes segmentos de clientes. Esta análise consiste em identificar critérios comuns aos vários segmentos de maneira a poder explorar potenciais sinergias na formulação das estratégias de operações.

Primeiramente, cabe destacar que a identificação dos diversos critérios competitivos valorizados pelos clientes constitui a base para a determinação de como as operações podem contribuir na busca de vantagens competitivas que não sejam exclusivamente nos critérios competitivos relacionados ao campo de competição *preço*, a preocupação tradicional na gestão das operações. Ressalta-se, porém, que os *trade-offs* entre preço e as demais dimensões competitivas poderão acarretar um impacto negativo nos custos da empresa e, conseqüentemente, no preço, o que reforça a necessidade de fazer escolhas, ou, melhor ainda, de “quebrar” os *trade-offs* através da inovação visando a eliminar ou reduzir o impacto negativo nos custos.

A Tabela 9 apresenta as médias de importância dos critérios competitivos identificados na pesquisa, considerando-se apenas aqueles analisados individualmente para cada segmento (Tabelas 4 a 8). Inicialmente, pode-se observar que os critérios relacionados à competição em preço aparecem em todos os segmentos. Na análise que se segue não se busca

discutir os critérios relacionados a este campo, que evidentemente não podem ser negligenciados, mas sim mapear alternativas que valorizem sinergicamente os produtos das empresas e que ao mesmo tempo possam servir de base para a diferenciação de seus produtos.

Tabela 9: Campos de competição, dimensões competitivas e critérios competitivos mais importantes do setor arroseiro, e médias de importância em cada segmento de clientes

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

Analisando-se a Tabela 9, pode-se observar que os critérios *garantia de entrega ao longo do ano*, *conformidade da qualidade* e os critérios relacionados ao campo de competição preço foram comuns a todos os segmentos de clientes.

Três critérios relacionados a desempenho de entrega foram citados por quatro dos cinco segmentos de clientes: *entrega mais rápida* foi considerado como um dos critérios mais importantes por todos os segmentos exceto supermercados; *entrega no dia combinado* não foi muito valorizado apenas pelos minimercados; e *garantia de entrega ao preço cotado* não foi muito valorizado apenas pelos atacados. Outro critério citado por quatro segmentos foi *confiabilidade no cumprimento de exigências contratuais acessórias*, que não foi valorizado apenas pelos atacados.

Os critérios *freqüência de propaganda* e *confiabilidade da visita do representante*, no campo de competição imagem, foram comuns aos segmentos de supermercados, atacados, e minimercados. O critério *cortesia do representante*, no campo de competição assistência, não foi valorizado pelos supermercados nem hipermercados, nem. Neste mesmo campo, o critério *atendimento personalizado* não foi valorizado pelos atacados e hipermercados.

Com duas citações apareceram os critérios: *arroz solto após o cozimento*, citado por minimercados e cozinhas industriais; *embalagem atrativa*, citado por atacados e minimercados; e *entregar em várias filiais*, citado por hipermercados e cozinhas industriais.

Por fim, foram citados como os mais importantes os seguintes critérios específicos aos diferentes segmentos: *rendimento de arroz cozido*, *ausência de odores*, *cor mais clara*, *uniformidade da cor do arroz*, *variedade de tipos de produtos* e *serviço pós-venda*, pelas cozinhas industriais; *repositores de estoque* e *promotores de venda*, pelos hipermercados; *empresa conhecida*, pelos minimercados; e *canal acessível ao contato do cliente - SAC*, pelos supermercados.

A Tabela 10 apresenta uma síntese do número de critérios comuns e específicos para cada segmento de clientes.



Tabela 10: Número de critérios mais importantes classificados entre específicos e comuns aos segmentos de clientes

Número de critérios	Super-mercados	Atacados	Mini-mercados	Hiper-mercados	Cozinhas industriais
Específicos ao segmento	1	0	1	2	6
Comum a 2 segmentos	0	1	2	1	2
Comum a 3 segmentos	3	3	4	0	2
Comum a 4 segmentos	3	2	3	4	4
Comum a todos os segmentos	5	5	5	5	5

A decisão de quantos segmentos competir implica numa análise interna dos recursos e competências da empresa, porém deve-se sempre considerar que a empresa terá que desenvolver excelência num maior número de critérios “ganhadores de pedidos”, caso decida competir em todos os segmentos. A análise do grau de comunalidade dos critérios entre os diversos segmentos oferece a possibilidade de formulação de estratégias de operações sinérgicas e de ganhos associados a foco estratégico.

## 5 CONCLUSÕES

Os resultados da pesquisa em profundidade permitiram, além da adaptação dos critérios competitivos citados na literatura ao setor arroseiro, a identificação de quatro novos critérios específicos ao setor.

Os dois primeiros novos critérios, ambos fortemente relacionados à questão da sazonalidade e classificados no campo de competição desempenho de entrega, são *garantia de entregas ao longo do ano* e *garantia de entrega ao preço cotado*. O critério *garantia de entrega ao longo do ano* traduziu uma preocupação por parte dos compradores na decisão de compra no sentido de saber se o fornecedor terá condições de dar segurança na garantia de entrega dos pedidos durante todo o ano, pois a interrupção das entregas compromete os negócios dos clientes do setor. O critério *garantia de entrega ao preço cotado* foi definido pelos clientes do setor como a capacidade do fornecedor de garantir as entregas programadas ao preço cotado, mesmo sabendo que há no mercado tendência de alta nos preços do arroz em casca, proveniente da sazonalidade da produção. Ambos os critérios contribuem para reforçar a confiabilidade nas relações cliente-fornecedor.

O terceiro novo critério competitivo foi denominado de *confiabilidade no cumprimento de exigências contratuais acessórias*. Este critério refere-se à confiabilidade

do fornecedor em honrar os compromissos estipulados nos contratos de fornecimento, tais como verbas de promoção, aniversário de lojas, repositores, fidelidade, etc. Foi classificado no campo “imagem” da empresa. Este critério, apesar de também contribuir para aumentar a confiabilidade nas relações cliente-fornecedor, não foi incluído no campo desempenho de entrega por não se referir ao objeto central destas relações e sim de exigências acessórias.

O quarto novo critério identificado, denominado de *atendimento personalizado*, foi classificado no campo de competição assistência. Este critério foi definido pelos entrevistados como um atendimento personalizado por parte da agroindústria fornecedora com o objetivo de auxiliar na identificação de novas oportunidades, sinergias nos negócios e tendências de mercado. Trata-se de um critério que amplia o escopo das relações cliente-fornecedor, indo além das relações tipicamente encontradas no campo assistência.

Os graus de importância dos critérios para os diversos segmentos de clientes analisados foram obtidos através do questionário estruturado. Os critérios relacionados ao campo de competição preço e os critérios *garantia de entrega ao longo do ano* e *conformidade da qualidade* foram definidos como os mais importantes na decisão de compras por todos os segmentos. Constatou-se também, a partir desta análise, a existência de um alto grau de exigência por parte dos clientes, refletindo seu maior poder de barganha nas relações com a indústria arroseira.

A análise global dos segmentos permitiu identificar o grau de comunalidade de critérios entre os diversos segmentos, que pode ser explorado na formulação de estratégias sinérgicas de operações assim como na busca de diferenciação dos produtos. A melhoria do desempenho naqueles critérios competitivos com alto grau de comunalidade permite diferenciar os produtos simultaneamente em vários segmentos de mercado, além de melhorar o foco estratégico da empresa.

Cabe destacar que apesar de os graus de importância dos critérios competitivos identificados não serem generalizáveis para todas as empresas do setor agroindustrial do arroz, os critérios adaptados ao setor e os novos critérios identificados constituem o ponto de partida para a formulação de suas estratégias competitivas e, mais particularmente, para suas estratégias de operações. A compreensão dos possíveis critérios competitivos e a classificação destes pelo grau de importância nos diversos segmentos do setor que a empresa participa traz elementos fundamentais para entender quais os fatores mais críticos para o sucesso competitivo da empresa e também para subsidiar ações de inteligência competitiva visando à análise da concorrência e ao controle estratégico do negócio. Este conhecimento é básico

também para a que a empresa possa desenvolver a capacidade de reconhecer o valor de novas informações externas, com o objetivo de assimilá-las e aplicá-las visando à sustentabilidade de sua estratégia de operações.

Finalmente, cabe destacar ainda que mais pesquisas são necessárias para que se possa evoluir no aprimoramento da área de estratégia de operações voltada aos agronegócios. Um campo que requer estudos adicionais é o das categorias de decisão, que devem considerar as especificidades dos agronegócios, como sazonalidade e perecibilidade, que são características dos produtos do setor, mas também sanidade, rastreabilidade e sustentabilidade ambiental, que são preocupações crescentes por parte do mercado consumidor.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

CONTADOR, J. C. Campos da competição. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 32-45, jan./mar. 1995.

CORBETT, C.; WASSENHOVE, L. Trade-Offs? Competence and Competitiveness in Manufacturing Strategy. **California Management Review**, Berkeley, v. 35, n. 4, p. 107-122, Summer 1993.

FINE, C. H.; HAX, A. C. Manufacturing strategy: a methodology and an illustration. **Interfaces**, v. 15, n. 6, p.28-46, Nov./Dec. 1985.

GARVIN, D. A. Competing on the eight dimensions of quality. **Harvard Business Review**, Boston, v.65, n.6, p.101-109, Nov./Dec.1987.

HILL, T. **Manufacturing Strategy: text and cases**. Burr Ridge, IL: Irwin, 1994.

PLATTS, K. W; GREGORY, M. J. A manufacturing audit approach to strategy formulation. In: VOSS, C. **Manufacturing Strategy: process and content**. London: Chapman & Hall, 1992. Cap. 3.

PAIVA, E. L.; CARVALHO JR., J. M.; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de Produção e de Operações: conceitos, melhores práticas, visão de futuro**. Porto Alegre: Bookman, 2004, 192p.

PIRES, S. **Gestão Estratégica da Produção**. Piracicaba: Unimep, 1995.

SKINNER, W. Manufacturing: missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v. 47, n. 3, p. 136-145, May/June 1969.

SLACK, N. **Vantagem Competitiva em Manufatura**. São Paulo: Atlas, 2<sup>a</sup> Edição, 2002, 198p.

WHEELWRIGHT, S. C. Manufacturing strategy: defining the missing link. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 1, p. 77-91, Jan./Mar. 1984.