
ESTRATÉGIA, COMPETÊNCIAS E APRENDIZAGEM: O CASO DE UM SUPERMERCADO NA CIDADE DE SOROCABA

DOI: 10.5700/rege 452

ARTIGO – ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Marcio Luiz Marietto

Coordenador e Professor do Curso de Pós-Graduação em Gestão Internacional de Negócios no Centro Universitário SENAC/Sorocaba – Sorocaba-SP, Brasil
Mestre em Administração pela FACCAMP e MBA em Gestão da Saúde pela Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP)
E-mail: mlmarietto@uol.com.br

Recebido em: 24/8/2009

Aprovado em: 6/4/2010

Cida Sanches

Pesquisadora e docente do Programa de Mestrado Profissional em Administração da FACCAMP – Instituto de Ensino Campo Limpo Paulista – São Paulo-SP, Brasil
Mestre em Educação pela Universidade Paulista e Doutora em Gestão da Saúde pela Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP)
E-mail: cidasanches@uol.com.br

Manuel Meireles

Pesquisador e docente do programa de Mestrado Profissional em Administração da FACCAMP – Instituto Campo Limpo Paulista – São Paulo-SP, Brasil
Doutor em Ciências pela Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP) e em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo (USP)
E-mail: profmeireles@uol.com.br

Bruno Henrique Rocha Fernandes

Coordenador do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Positivo – Curitiba-Paraná, Brasil
Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná e Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo
E-mail: bruno@up.edu.br

Marisa Regina Paixão

Professora e Pesquisadora na Universidade Paulista (UNIP) – São Paulo-SP, Brasil
Graduação em Direito pelo Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas e Mestre em Administração pela UNIP
E-mail: paixao@uol.com.br

RESUMO

Este trabalho examina a articulação entre estratégia, competências e aprendizagem, tomando por base o caso de um supermercado na cidade de Sorocaba. O artigo define a aprendizagem como a mudança de crenças que impacta nas estratégias, e discorre sobre como as competências se embasam em percepções de valor de clientes – os fatores críticos de sucesso (FCS). Para apreender os FCS no caso em questão, utilizou-se a Matriz *Trade-off*, que possibilitou definir preferências de um conjunto de pessoas em relação a um dado conjunto de variáveis. O experimento envolveu a investigação de preferências de duzentos clientes de um supermercado em relação a sete atributos relacionados à prestação de serviços. A pesquisa revelou o desalinhamento entre o que a empresa considerava competência e o que os clientes de fato valorizavam. A constatação desencadeou um processo de aprendizado com substituição de crenças, reorientação estratégica e

investimento em novas competências de negócio. Outro ponto a ser verificado é a utilização da Matriz *Trade-off* como técnica de pesquisa adequada a Micro e Pequenas Empresas, em razão de seu custo baixo e de não serem necessárias técnicas apuradas de conhecimento tecnológico para seu emprego, o que torna os resultados confiáveis e capazes de alterar a estrutura de aprendizagem de Micro e Pequenas Empresas.

Palavras-Chave: Estratégia em Micro e Pequenas Empresas, Aprendizagem, Competências, Matriz *Trade-off*.

STRATEGY, COMPETENCES AND LEARNING: A SUPERMARKET CASE IN THE CITY OF SOROCABA

ABSTRACT

This paper examines the link among strategy, skills and learning, based on a supermarket case in the city of Sorocaba. The paper takes learning as beliefs changes that has impact over strategies and argue how the competences are based on customers' value perceptions, the Critical Success Factors (FCS). To take the FCS in this case it using the trade-off matrix to set the preferences for a number of people in a set of variables. The experiment involved the preferences investigation of two hundred customers of a supermarket with relation to seven attributes related to services provision. The research revealed the misalignment between what the company considered competence and what the customers really valorized. The finding starts a learning process with beliefs replace, strategic reorientation and investment in new business competences. Another point to be noted is the use of Trade-off matrix as research technique appropriate to Micro and Small Enterprises due a low cost and also not requires hard procedures of technological knowledge for use the tool enabling reliable results and capable of changing the Micro and Small Enterprises learning structure.

Key words: *Micro and Small Organizations Strategy, Learning, Competences, Trade-off Matrix.*

ESTRATEGIA, COMPETENCIAS Y APRENDIZAJE: EL CASO DE UN SUPERMERCADO EN LA CIUDAD DE SOROCABA

RESUMEN

Este trabajo examina la relación entre estrategia, competencias y aprendizaje, teniendo como base el caso de un supermercado en la ciudad de Sorocaba, en el Estado de São Paulo. El artículo considera el aprendizaje como un cambio de creencias que tiene impacto en las estrategias, y discurre sobre la forma por la cual las competencias derivan de las percepciones de valor de los clientes, en los factores críticos de éxito (FCE). Para aprehender los FCE, en el caso en cuestión, se utilizó la Matriz Trade-off, con el objetivo de definir preferencias de un grupo de personas en relación con un conjunto de variables. El experimento incluyó la investigación de las preferencias de doscientos clientes de un supermercado relativas a siete atributos relacionados a la prestación de servicios. La investigación reveló la diferencia entre lo que la empresa consideraba competencia y aquello a que los clientes de hecho daban valor. La constatación desencadenó un proceso de aprendizaje, con sustitución de creencias, reorientación estratégica e inversión en nuevas competencias de negocios. Otro punto a ser verificado es la utilización de la Matriz Trade-off como técnica de investigación adecuada a Micro y Pequeñas Empresas, en razón de su bajo costo y de que no requiere técnicas depuradas de conocimiento tecnológico para su empleo, lo cual ofrece resultados confiables y capaces de alterar la estructura de aprendizaje de Micro y Pequeñas Empresas.

Palabras-clave: *Estrategia en Micro y Pequeñas Empresas, Aprendizaje, Competencias, Matriz Trade-off.*

1. INTRODUÇÃO

O sucesso de uma empresa vincula-se à dinâmica da sua estratégia, que deve buscar vantagem competitiva, isto é, buscar a preferência dos clientes, conforme assinala Zacarelli (2000). Deve haver, para tal, uma sintonia entre aquilo que a empresa oferece ao mercado e os desejos dos clientes (ZEITHAML, 1988). A oferta ao mercado consubstancia as competências da organização, que deve gerenciar os adequados Fatores Críticos de Sucesso (FCS), os quais, de acordo com Fernandes (2006:33), nada mais são do que os atributos específicos a que os *players*, em um dado setor, devem atender para permanecer no negócio e que, necessariamente, estão atrelados às vantagens competitivas que a empresa busca. Por sua vez, as vantagens competitivas estão ligadas à percepção dos clientes (PRAHALAD; HAMEL, 1990; ZACCARELLI, 2000). Um dos problemas de qualquer empresa é a compatibilização dos FCS com a vantagem competitiva (PORTER, 1985; PETERAF, 1993). As dúvidas dos gestores ocorrem em torno da questão: como saber se as competências da empresa estão alinhadas com as preferências dos clientes? Esta é uma questão vital para os gestores. Este trabalho exhibe uma técnica que conduz à resposta.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Estratégia como Aprendizagem

A obra de Quinn (1980) sobre Incrementalismo Lógico inicia os estudos em estratégia na escola do aprendizado, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000:135).

Quinn explica que “a estratégia evolui à medida que as decisões internas e eventos externos fluem em conjunto para criar um novo e amplo consenso para a ação entre os membros-chave da equipe gerencial”. Em outras palavras, as estratégias são elaboradas pelos executivos, mas estão permeadas de uma flexibilização assistida, em razão de seu poder de movimentar seletivamente as pessoas, incluindo-as no processo de forma integradora e legítima (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000:138). Ou seja, os executivos usam meios institucionais para gerar credibilidade, mudar símbolos, incorporar novos pontos de vista ou superar a oposição, como forma de legitimar a

estratégia formulada e obter êxito em sua implementação.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000:156) destacam as seguintes premissas para a Estratégia como Aprendizagem: a) a natureza do ambiente das organizações é complexa e imprevisível e, por isso, a estratégia precisa assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, extrapolando o processo de formulação e implementação; b) o líder deve aprender com o sistema coletivo; c) este aprendizado procede de forma emergente, seja do ambiente interno ou externo (*bottom up* ou *top down*); d) o papel da liderança passa a ser o de gerenciar o processo de aprendizagem e não mais o de conceber a estratégia; e) estratégias aparecem, primeiro, como padrões do passado, mais tarde como planos para o futuro e, finalmente, como perspectivas para guiar o plano gerencial.

Argyris e Schön (1978) também abordam a questão do aprendizado estratégico, associando a aprendizagem organizacional com a solução de problemas no contexto das empresas. Para tanto, elaboram os conceitos de aprendizagem de laço único e de laço duplo. O primeiro tipo de aprendizagem envolve mudanças rotineiras, o segundo, mudanças estruturais.

Goodman e Darr (1998) examinam as combinações “problema/solução” como forma de aprendizado estratégico, e assinalam que as decisões de adotar ou de contribuir com conhecimentos acarretam custos em termos de esforço ou de tempo despendido.

Dodgson (1993), em uma direção semelhante, descreve aprendizagem organizacional da seguinte forma: “A maneira como as firmas constroem, suplementam e organizam conhecimento e rotinas em torno de suas atividades e dentro de suas culturas, e adaptam e desenvolvem a eficiência por meio da melhoria da utilização das amplas capacidades de sua força de trabalho”.

Sanchez e Heene (1997), aproximando-se do conceito de aprendizagem de laço duplo de Argyris e Schön (1978), argumentam que a aprendizagem representa um processo que muda o *status* do conhecimento (de indivíduos ou de organizações) de diversas maneiras: por meio da modificação das crenças existentes, da adoção de novas crenças, do abandono de crenças

anteriormente tidas como verdadeiras, e também por meio da mudança no grau de confiança que as pessoas depositam em determinada crença ou conjunto de crenças no contexto organizacional. Ou seja, o aprendizado comporta verificação empírica de crenças tidas como verdadeiras em novas situações; se as velhas crenças se revelarem adequadas, reafirmam-se; se se mostrarem obsoletas em face dos novos problemas, podem ser derrubadas e substituídas por outras que se revelarem mais eficazes. Esse é o processo de aprendizagem.

Ainda, a propósito do aprendizado organizacional, Senge (2001:38) advoga a necessidade de descobrir um modo de cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização, em vez de deixar o aprendizado circunscrito a determinadas áreas isoladas da empresa. Para Senge (2001:39), a aprendizagem ocorre quando uma nova ideia é inventada e funciona comprovadamente em “laboratório”, podendo ser reproduzida de modo confiável em uma escala significativa, a custos razoáveis. Se for suficientemente importante, a ideia é chamada de inovação básica e cria um novo setor da economia, ou transforma um já existente.

2.2. Core Competence, Vantagem Competitiva e Aprendizagem

Relacionada ao conceito de aprendizado estratégico está a noção de Competências Essenciais. Prahalad e Hamel (1990) defendem que organizações bem-sucedidas sustentam seu desempenho numa coordenação valiosa de recursos especiais, obtendo vantagens competitivas. Denominam esses recursos cuidadosamente articulados de Competências Essenciais. Explicam que as Competências Essenciais relacionam-se com:

“O aprendizado coletivo na organização, especialmente no que diz respeito a como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes da tecnologia [...]. A Competência Essencial é comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento em trabalhar além das fronteiras organizacionais. Envolve muitas pessoas e de todas as funções.” (PRAHALAD; HAMEL, 1990:58-59).

Os autores indicam três testes que podem ser feitos para identificar as Competências Essenciais de uma empresa: 1) uma Competência Essencial oferece acesso potencial a uma ampla variedade de mercados; 2) deve contribuir de maneira significativa para os benefícios percebidos pelo cliente no produto final; 3) deve ser difícil de ser imitada pelos concorrentes.

A Competência Essencial, segundo Prahalad e Hamel (1990), desemboca na vantagem competitiva. O termo Vantagem Competitiva (VC) é um conceito complexo e relativamente antigo. Adam Smith já mencionava o termo Vantagem Comparativa em 1776, em *A Riqueza das Nações*; posteriormente, o termo foi substituído, no campo da Estratégia Empresarial, por Vantagem Competitiva. Desde então Ansoff (1977), Porter (1985), Wernerfelt (1984), Barney (1986, 1991, 1996), Peteraf (1993), entre outros, desenvolveram e difundiram diversos modos de conceituar a Vantagem Competitiva, adaptados ao resultado das organizações.

Neste estudo, adota-se o conceito tal como definido por Prahalad e Hamel (1990), Zaccarelli (2000) e Meireles *et al.* (2007), que associam a VC à capacidade de criar valor para o cliente por meio das competências internas da empresa, que advêm da necessidade de aprendizagem constante.

Prahalad e Hamel (1990) indicam que a Vantagem Competitiva, no curto prazo, provém dos atributos de preço/desempenho dos produtos existentes; no longo prazo, incorporam a definição de competência essencial conjugada à capacidade de adaptar-se rapidamente às oportunidades em mutação, observando que “a conexão tangível entre competências essenciais e produtos finais é o que chamamos de produtos essenciais – a materialização de uma competência ou mais” (PRAHALAD; HAMEL, 1990:65).

Para Zaccarelli (2000) e Meireles *et al.* (2007), a vantagem competitiva é qualquer característica do produto ou serviço da empresa que os clientes reconhecem como um diferenciador positivo em relação a outras empresas e que, por isso, os induz a comprar da empresa. A palavra qualquer pretende salientar que não é indispensável que a característica, que é a vantagem competitiva, implique um acréscimo de valor para o cliente. O acréscimo de valor é sempre desejável, porém não é obrigatório.

Meireles *et al.* (2007) ainda sublinham que os Fatores Críticos de Sucessos (FCS) são os meios que a empresa utiliza para alcançar vantagem competitiva. Os autores entendem os FCS como um conjunto específico e delimitado de técnicas, ferramentas e métodos que contribuem para a conquista de uma dada vantagem competitiva, que pode ser percebida pelos clientes e influenciar sua decisão de compra. Se uma determinada vantagem competitiva é definida como estratégica, a empresa deve passar a fazer uso de técnicas, ferramentas e métodos que possibilitem tal vantagem competitiva (MEIRELES *et al.*, 2007). O conceito de FCS de Meireles *et al.* (2007) não se afasta da definição de outros autores. Fernandes (2006:33) define Fatores Críticos de Sucesso como atributos específicos a que os *players*, em um dado setor, devem atender para permanecer no negócio, atributos que estão atrelados às vantagens competitivas e à percepção dos clientes.

2.3. Atributos Percebidos pelos Clientes

Meireles *et al.* (2008) explicam que um produto ou serviço pode ser percebido pelos clientes pela qualidade de seus atributos. Exemplificando, uma cadeira pode ser percebida por seu *design*, sua cor, seu conforto ou seu preço; um serviço de restaurante, pela qualidade da comida, pela rapidez do atendimento, pela higiene do local. A essas características dos produtos ou serviços que determinam a avaliação dos clientes dá-se o nome de atributos.

Gutman e Alden (1985) abordam a questão: “entre os diferentes atributos do produto, quais são selecionados pelo consumidor como indicadores da qualidade percebida?”. Ou seja: considerando-se que um produto ou serviço pode ter muitos atributos, quais deles são mais relevantes, importantes e valorizados? Por que uns atributos são escolhidos e outros são desconsiderados?

A maior parte dos estudos empíricos publicados, decorrentes de pesquisas feitas com clientes, tratou do preço como fator extrínseco – isto é, que não pertence ao produto – que sinaliza a qualidade de uma oferta para o cliente (RAO; MONROE, 1989; ZEITHAML, 1988). Tais autores argumentam que o preço é uma espécie de “etiqueta” indicando o grau de qualidade do produto: alto preço significa alta qualidade; baixo preço significa baixa qualidade.

Para os autores citados, o preço, embora não seja um fator intrínseco do produto, é sem dúvida importante. A cor e o conforto de uma cadeira são fatores intrínsecos a ela; o preço é um fator extrínseco, tal como a facilidade de pagamento e o prazo de entrega. Mas não é difícil perceber que os fatores extrínsecos (preço da cadeira, facilidade de pagamento e prazo de entrega) são também considerados pelos clientes e influem em sua decisão de comprar ou não a cadeira (MEIRELES *et al.*, 2008).

Durante o processo de decisão de compra, o consumidor compara as diferentes opções de produtos capazes de satisfazer suas necessidades. Ele seleciona, integra e avalia informações relacionadas aos diferentes produtos, para chegar a um julgamento.

Percebe-se, desse modo, que a satisfação ou insatisfação do cliente está diretamente ligada ao produto ou serviço prestado, ou seja, que, em primeira instância, o produto ou serviço é que determina a sensação de (in)satisfação do cliente. Outros atributos só mais tarde serão identificados pelos clientes.

Um bom exemplo são os clientes que compram uma caneta *Mont Blanc*. Em princípio, eles estarão satisfeitos se o produto (a caneta) lhes proporcionar o que procuram (*status* da marca); só posteriormente levarão em conta atributos como preço, atendimento ou assistência técnica pós-venda. Portanto, se a empresa se descuidar daquilo que é o atributo principal do produto (o *status* oriundo da manutenção de sua marca), ela estará em risco.

Por outro lado, quando a empresa não possui diferencial nos produtos ou serviços, outros atributos podem tornar-se relevantes e decisivos. Por exemplo, se três companhias aéreas oferecem voos para o mesmo destino, é natural que o cliente procure sua satisfação não no simples serviço ofertado (transporte aéreo de A para B), uma vez que as três oferecem serviço similar. Atributos como preço, horário, serviço de bordo, entre outros, serão considerados pelos clientes.

Pelo exposto, conclui-se que as empresas devem procurar satisfazer seus clientes, em primeira instância, pela diferenciação de seus produtos ou serviços; caso isso não seja possível, em razão da similaridade dos produtos e da

concorrência, devem buscar formas de conhecer e ouvir os clientes e possibilitar a criação de atributos diferenciais, controlando por meio da avaliação da satisfação dos clientes os processos que aplicam na consecução de seus objetivos.

Assim, os atributos relevantes são aqueles que, no entendimento do consumidor, sinalizam, predizem ou geram benefícios importantes, ou reduzem seus sacrifícios. Dessa forma, é importante que as organizações, qualquer que seja seu tamanho, saibam a resposta para a questão: “O que os meus clientes valorizam?”. Para responder a essa questão, utilizou-se neste trabalho a Matriz *Trade-Off*.

2.4. Conceito de *Trade-off*

Segundo Meireles *et al.* (2008), na área de gestão a expressão *trade-off* está associada a inúmeros conceitos, quase sempre indicativos de uma escolha: ou se oferece isto ou aquilo. Por exemplo: uma empresa oferece serviços a preço baixo ou oferece serviços com alta qualidade: dificilmente, em condições normais, é possível oferecer serviços de alta qualidade a preço baixo, embora, com o advento de novas técnicas de gestão, muitos *trade-offs* tenham deixado de ter sentido, porquanto é possível ter, em muitos casos, preço baixo e alta qualidade.

O conceito de *trade-off* empregado aqui está associado ao trabalho de Meireles *et al.* (2008), que aborda a percepção de prioridades por outras

pessoas. Sobretudo, visa responder à questão: quais os aspectos de serviço/produto que os meus clientes valorizam?

A resposta a essa pergunta estabelece um norte para campos onde uma organização pode investir seus esforços de aprendizagem e desenvolver *core competences* (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Sob outro ângulo, informações fornecidas pela matriz podem revelar um desajuste entre os focos de desenvolvimento da empresa e aquilo que clientes e mercado demandam.

3. MÉTODOS EMPREGADOS

A presente pesquisa consiste em um estudo de caso realizado com os clientes de um supermercado de pequeno porte na região de Campolim, no município de Sorocaba, nos meses de setembro a novembro de 2007. O estudo envolveu 200 clientes selecionados aleatoriamente, todos eles portadores do cartão fidelidade do supermercado. Um cliente não encontrado nas duas primeiras tentativas foi randomicamente substituído. Os dados foram coletados por meio de um Questionário *Trade-Off*, mostrado na Tabela 1. Os respondentes foram previamente instruídos, por meio de um exemplo neutro, para atribuir notas de avaliação. Foram feitas cinco séries de questionários, com o objetivo de randomizar a apresentação das questões.

Tabela 1: Questionário *Trade-Off* aplicado

	A	B	
Promoções			Qualidade dos produtos
			Agilidade no atendimento
			Preço dos produtos
			Atendimento cordial
			Disposição dos produtos
			Variedade dos produtos
Qualidade dos produtos			Agilidade no atendimento
			Preço dos produtos
			Atendimento cordial
			Disposição dos produtos
			Variedade dos produtos

	A	B	
Agilidade no atendimento			Preço dos produtos
			Atendimento cordial
			Disposição dos produtos
			Variedade dos produtos
Preço dos produtos			Atendimento cordial
			Disposição dos produtos
			Variedade dos produtos
Atendimento cordial			Disposição dos produtos
			Variedade dos produtos
Disposição dos produtos			Variedade dos produtos
Atribua, à direita, uma nota de zero a dez, expressando o nível de satisfação com nosso Supermercado.			
Quer fazer algum comentário que entenda relevante?			

Fonte: Meireles *et al.* (2008).

Deve-se apontar que uma das premissas para o bom funcionamento da técnica em apreço é a homogeneidade dos respondentes, isto é: os respondentes devem corresponder a um dado perfil. Não sendo atendida essa exigência, os resultados não serão significativos.

4. PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS

A pesquisa atendeu à seguinte ordem geral de procedimentos de implementação: 1) identificação dos atributos do serviço (por meio de *brainstorming*) que podiam ser percebidos e avaliados pelos clientes; 2) seleção dos sete atributos a investigar, isto é, dos sete atributos constantes do questionário, por meio de Técnica Nominal de Grupo; 3) elaboração e teste piloto do questionário, conforme descrito na Tabela 1; o teste piloto foi feito com 10 clientes selecionados por conveniência; 4) impressão do questionário; seleção e treinamento de quatro pesquisadores; 5) seleção aleatória de 300 clientes, todos portadores do cartão fidelidade, sendo 200 para a pesquisa e 100 para potencial substituição; 6) aplicação do questionário e tabulação dos dados; 7) determinação das médias da “coluna A” e da “coluna B”, da Relação *Trade-Off* (RTO) e seu inverso; 8) priorização das características por meio da Matriz de Priorização.

A Matriz *Trade-off* pode ser aplicada em muitos setores da empresa, para pesquisar preferências dos clientes diante de várias alternativas. No presente estudo, o método foi

utilizado por um supermercado que desejava determinar os atributos do serviço que seus clientes mais valorizam, a fim de promover um alinhamento estratégico em suas decisões gerenciais.

4.1. Identificação dos Atributos

O primeiro passo consistiu em identificar quais atributos do serviço podiam ser percebidos e avaliados pelos clientes. A lista pode ser longa, mas convém investigar apenas cinco ou seis atributos, para que o questionário não seja extenso e se torne cansativo.

Meireles e Enoki (2002) lembram que a coleta de dados por meio de questionários relativos a opiniões e atitudes, especialmente quando o questionário exige múltiplas comparações, como é o caso do questionário *trade-off*, torna-se difícil quando o número de variáveis (n) é grande, visto que o número de questões que o indivíduo tem de responder é de $[(n-1) \times (n/2)]$. No caso acima, um questionário com 7 variáveis possui $[(7-1) \times (7/2)] = [(6) \times (3,5)] = 21$ alternativas.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) abordam a dificuldade de identificar a percepção da qualidade no setor de serviços, já que, nesse contexto, características como intangibilidade e inseparabilidade convidam o cliente a participar e interagir, tornando-se parte atuante do processo de avaliação. Os autores citados propuseram uma escala denominada SERVQUAL, que serve para

mensurar a percepção de qualidade em serviços. Segundo eles, o modelo fornece um esqueleto, no formato de comparação entre expectativas e percepções, estruturado em cinco dimensões, e que pode ser adaptado ou suplementado para atender às características ou necessidades específicas do pesquisador.

SERVQUAL é uma escala de múltiplos itens que objetiva descobrir fraquezas e forças da qualidade de serviço de uma empresa, considerando as seguintes dimensões: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia.

- Tangibilidade: a aparência física das instalações, equipamentos, pessoas e demais materiais envolvidos na realização do serviço.

- Confiabilidade: a capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão. Satisfazer as necessidades primárias dos clientes de prazo e quantidade.

- Responsividade: a disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço.

- Segurança: o conhecimento e a cortesia de empregados e sua habilidade em transmitir confiança e exatidão.

-Empatia: a atenção e o carinho proporcionados individualmente aos clientes.

Dessa forma, foram selecionadas algumas variáveis pertinentes ao serviço que o supermercado entrega ao cliente: agilidade do atendimento; atendimento de reclamações; cartão fidelidade; departamentos existentes; disposição dos produtos; estacionamento; formas de pagamento aceitáveis; horário de funcionamento; limpeza; localização; preços; promoções; qualidade do atendimento; qualidade dos produtos; sinalização; variedade dos produtos.

Por meio da Técnica Nominal de Grupo, conforme Meireles (2001:29), utilizando-se como votantes dois gerentes do supermercado, três funcionários e cinco clientes, foi feita a escolha das características a pesquisar, que são as que importam ao questionário aplicado, descrito pela Tabela 1.

4.2. Tabulação

Um respondente pode fazer a avaliação, mas um conjunto de respondentes produz inúmeras avaliações, diferentes umas das outras. Tais avaliações podem ser tabuladas; para isso, deve-se considerar apenas a primeira coluna respondida, já que a segunda é o complemento para 10. Observando-se a Tabela 2, basta saber os valores da coluna A para deduzir os da coluna B. Os dados coletados por meio da matriz *Trade-Off* são introduzidos numa planilha Excel.

Tabela 2: Exemplo parcial de questionário *Trade-Off* aplicado

	A	B	
Promoções	2	8	Qualidade dos produtos
	5	5	Agilidade no atendimento
	6	4	Preço dos produtos
	4	6	Atendimento cordial
	5	5	Disposição dos produtos
	4	6	Variedade dos produtos

Fonte: Meireles *et al.* (2008).

É importante observar que se deve conferir a exatidão dos valores tabulados. Pode ser necessário remover dados em que o respondente não tenha atuado de forma consciente. Isso pode ser observado nos casos em que todas as respostas possuem o mesmo valor, por exemplo, 4 para a coluna A e 6 para a coluna B. Nesses casos, recomenda-se não tabular a resposta.

5. RESULTADOS OBTIDOS

5.1. Determinação da Relação *Trade-Off* (RTO)

Uma variável importante para a análise do resultado é a RTO, isto é, a Relação *Trade-Off*. Pode-se conceituá-la como a divisão da média da coluna A pela média da coluna B. Tendo-se obtido a média de cada uma das linhas referentes à coluna A, é fácil obter a média de cada uma das

linhas referentes à coluna B, já que a média da Coluna B é igual a 10 (média da coluna A). Dividindo-se a média da linha da coluna A pela média da linha da coluna B, obtém-se a Relação *Trade-Off* (RTO), imprescindível para a análise final dos resultados. A seguir calcula-se a coluna com os valores inversos da RTO. Conhecendo-se esses valores, e apropriando-os a uma Matriz *Trade-Off* vazia, pode-se afirmar que os respondentes, em média, atribuíram tais valores, como mostra a Tabela 4.

Embora na Tabela 4 se possam ver os valores médios e as relações *trade-off*, ainda não é

possível averiguar, de forma direta, quais são as características preferidas pelos respondentes. Isso requer a continuação da análise por meio da Matriz de Priorização.

5.2. Matriz de Priorização

Para analisar os resultados obtidos (RTOs), é necessário que se faça uso da Matriz de Priorização. A Matriz de Priorização é construída, neste caso, com 7 linhas por 7 colunas, contendo as características do serviço em análise.

Tabela 3: Valores médios atribuídos pelos respondentes às colunas A e B e respectivas relações (RTO)

	A	B		RTO	Inverso RTO
Promoções	2,5	7,5	Qualidade dos produtos	0,33	3,00
	4,5	5,5	Agilidade no atendimento	0,82	1,22
	5,4	4,6	Preço dos produtos	1,17	0,85
	4,7	5,3	Atendimento cordial	0,89	1,13
	5,6	4,4	Disposição dos produtos	1,27	0,79
Qualidade dos produtos	4,4	5,6	Variedade dos produtos	0,79	1,27
	4,8	5,2	Agilidade no atendimento	0,92	1,08
	7,1	2,9	Preço dos produtos	2,45	0,41
	5,6	4,4	Atendimento cordial	1,27	0,79
Agilidade no atendimento	6,6	3,4	Disposição dos produtos	1,94	0,52
	6,1	3,9	Variedade dos produtos	1,56	0,64
	5,0	5,0	Preço dos produtos	1,00	1,00
	4,9	5,1	Atendimento cordial	0,96	1,04
Preço dos produtos	5,9	4,1	Disposição dos produtos	1,44	0,69
	4,4	5,6	Variedade dos produtos	0,79	1,27
	3,9	6,1	Atendimento cordial	0,64	1,56
Atendimento cordial	5,8	4,2	Disposição dos produtos	1,38	0,72
	3,7	6,3	Variedade dos produtos	0,59	1,70
	7,0	3,0	Disposição dos produtos	2,33	0,43
Disposição dos produtos	5,0	5,0	Variedade dos produtos	1,00	1,00
	2,5	7,5	Variedade dos produtos	0,33	3,00
Atribua, à direita, uma nota de zero a dez, expressando o nível de satisfação com o nosso Supermercado				7,80	

Fonte: Meireles *et al.* (2008).

A Matriz de Priorização correspondente a esse exemplo pode ser vista na Tabela 4. Os valores a inserir na Matriz de Priorização são os valores

RTOs obtidos na etapa anterior. Tais valores são inseridos na parte superior à diagonal da Matriz de Priorização, como mostram as setas.

Tabela 4: Matriz de priorização criada para a análise das relações *trade-off* (RTOs) oriundas da matriz *Trade-off*. As RTOs devem ser inseridas na parte superior da Matriz de Priorização, como mostram as setas.

Matriz de priorização para análise dos resultados oriundos do questionário <i>Trade-Off</i>	Promoções	Qualidade dos produtos	Agilidade no atendimento	Preço dos produtos	Atendimento cordial	Disposição dos produtos	Variedade dos produtos
	Promoções						
Qualidade dos produtos							
Agilidade no atendimento							
Preço dos produtos							
Atendimento cordial							
Disposição dos produtos							
Variedade dos produtos							

Fonte: Meireles *et al.* (2008).

Observe-se que a RTO entre “promoções” e “qualidade dos produtos”, como mostra a Tabela 3, é igual a 0,33. Esse é o valor que se encontra na célula correspondente às duas variáveis, na Tabela 5. Daí a importância de manter a mesma ordem das características, tanto no questionário como na tabulação e na Matriz de Priorização.

Uma vez preenchida a parte superior da Matriz de Priorização, é necessário preencher a parte inferior. O preenchimento da parte inferior da Matriz de Priorização é feito com os valores inversos da RTO, dispostos como mostra a tabela 5.

A Tabela 5 mostra a Matriz de Priorização completa. Uma vez considerados os valores RTO e 1/RTO, é feita a soma total da linha. Na presente pesquisa, a maior pontuação foi atribuída à “qualidade dos produtos”, com 11,15 pontos,

segundo-se a esse os itens “variedade de produtos” e “atendimento cordial”.

Uma vez obtida a pontuação, é possível priorizar o que o cliente valoriza. No caso analisado, encontrou-se a seguinte ordem decrescente de prioridades: qualidade dos produtos, variedade dos produtos e atendimento cordial. O preço, uma característica usualmente muito considerada, foi identificado como a sexta prioridade dos clientes. Embora esse resultado tivesse constituído uma surpresa para os gestores do supermercado, é totalmente compreensível, dadas as características da região.

O resultado sugere que os gestores do supermercado devem voltar suas atenções, prioritariamente, para a qualidade e variedade de produtos. O atendimento cordial também é muito valorizado.

Tabela 5: Matriz de Priorização completa, incluindo a coluna de “soma da linha” e a coluna “posto”

Matriz de priorização para análise dos resultados oriundos do questionário <i>Trade-Off</i>	Promoções	Qualidade dos produtos	Agilidade no atendimento	Preço dos produtos	Atendimento cordial	Disposição dos produtos	Variedade dos produtos	Soma da linha	Posto
Promoções		0,33	0,82	1,17	0,89	1,27	0,79	5,27	
Qualidade dos produtos	3,00		0,92	2,45	1,27	1,94	1,56	11,15	1
Agilidade no atendimento	1,22	1,08		1,00	0,96	1,44	0,79	6,49	
Preço dos produtos	0,85	0,41	1,00		0,64	1,38	0,59	4,87	
Atendimento cordial	1,13	0,79	1,04	1,56		2,33	1,00	7,85	3
Disposição dos produtos	0,79	0,52	0,69	0,72	0,43		0,33	3,48	
Variedade dos produtos	1,27	0,64	1,27	1,70	1,00	3,00		8,89	2

Fonte: Meireles *et al.* (2008).

Os resultados da pesquisa, de alguma forma, desafiaram crenças do grupo diretivo acerca da percepção do cliente e do modelo de negócios adotado pela empresa até aquele momento. A pesquisa trouxe à tona a inadequação e, de certo modo, provocou um movimento de reorientação estratégica, com ênfase no desenvolvimento de novas competências.

6. CONCLUSÃO

O presente artigo apresenta uma metodologia estruturada para ajustar as competências de uma organização aos Fatores Críticos de Sucesso associados à competição no setor. Nesse sentido, o desenvolvimento de competências não pode estar descolado dos atributos demandados no setor.

Na situação descrita neste artigo, os provedores do serviço, caracterizados pelos gestores do pequeno supermercado, tinham uma percepção incorreta das preferências de seus clientes, retratadas na pesquisa pelos 200 respondentes. Segundo os gestores, o grande fator determinante do sucesso (e merecedor de esforços para desenvolver competências que assegurassem a excelência operacional) estava relacionado ao preço do produto. Em razão disso, os gerentes acompanhavam a tabela de preços fixada pelas grandes redes de supermercados na cidade,

procurando implementá-la em sua realidade diária, sem o conhecimento de suas reais Vantagens Competitivas, dos atributos que são de fato levados em consideração pelos seus clientes (ZEITHAML, 1988; MEIRELES *et al.*, 2008) e das competências necessárias ao negócio, conforme demonstrado nesta pesquisa.

Do ponto de vista dos gestores do supermercado, a pesquisa apontou a inadequação de suas crenças acerca do modelo de negócios, que os levava a investir em competências inadequadas aos atributos valorizados pelos consumidores. Dando a pesquisa como legítima e desenvolvendo novas estratégias, com foco em qualidade e atendimento, a empresa evidenciou um movimento de aprendizagem de laço duplo, no sentido definido por Argyris e Schön (1978): uma mudança de crenças associada a novo foco estratégico, que, no limite, aponta para novas competências, passando da excelência operacional para a excelência em serviços (FLEURY; FLEURY, 2001). Note-se que o aprendizado suscitou um realinhamento entre FCS, competências e estratégias empresariais.

Partindo-se do princípio segundo o qual as competências resultam do aprendizado coletivo de uma organização, constata-se no caso em questão um movimento de aprendizado associado à

reorientação estratégica e um direcionamento da organização para novas competências, mudanças que ratificam as conclusões destacadas por Quinn (1980), Sanchez e Heene (1997), Goodman e Darr (1998), Prahalad e Hamel (1990), Zaccarelli (2000) e Meireles *et al.* (2007).

Outro ponto elucidado pelo trabalho, que figura como contribuição relevante para a área de Pesquisa Organizacional e Estratégia e fornece uma indicação para futuros estudos acadêmicos e/ou gerenciais, é a possibilidade de empregar a Matriz *Trade-off* como ferramenta adequada, confiável, de simples aplicação e de baixo custo em pesquisas referentes a fatores que os clientes realmente valorizam, além de utilizá-la como instrumento para a reorientação estratégica e o investimento em novas competências de negócio, em Micro e Pequenas Empresas.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, I. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D.A. *Organizational Learning: a theory of action perspective*. Reading: Addison-Wesley, 1978.
- BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. <<http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>>.
- _____. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- _____. Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework. *Academy of Management Review*, v.11, n. 4, p. 791-800, 1986.
- DOGSON, M. Organizational Learning: a Review of Some Literature. *Organizational Studies*, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993. <<http://dx.doi.org/10.1177/017084069301400303>>.
- FERNANDES, B. H. R. *Competência e Desempenho Organizacional: o que há além do Balanced Scorecard*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GOODMAN, P. S.; DARR, E. D. Computer-Aided Systems and Communities: Mechanisms for Organizational Learning in Distributed Environment. *MIS Quarterly*. v. 22, n. 4, p. 417-440, Dec. 1998. <<http://dx.doi.org/10.2307/249550>>.
- GUTMAN, J.; ALDEN, S.D. *Adolescent's cognitive structures of retail stores and fashion consumption: a means-end chain analysis of quality*. Lexington: Lexington Books, 1985.
- MEIRELES, M. *Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas*. São Paulo: Arte & Ciência, 2001.
- MEIRELES, M.; ENOKI, C. Questionários de opiniões e atitudes: Metodologia de coleta de dados em questionários extensos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.
- MEIRELES, M.; MARIETTO, M. L.; DE SORDI, J. O.; SANCHES, C. Identificação de Preferências dos Clientes de um Supermercado de Pequeno Porte a partir da Matriz Trade-off. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 3., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- MEIRELES, M.; MARIETTO, M. L.; SANCHES, C.; PAIXÃO, M. Fields and Weapons of the Competition: A Model to Formulate Strategy of Production. In: INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 5th, 2007, Dominican Republic. *Proceedings...* Dominican Republic: Iberoamerican Academy of Management, 2007.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.
- PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, v.14, n. 3, p. 179-191, 1993. <<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250140303>>.
- PORTER, M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Performance*. New York: The Free Press, 1985.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.
- QUINN, J. B. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. R. D. Irwin Inc., 1980.
- RAO, A. R.; MONROE, K. B. The effect of price, brand name, and store name on buyers' perceptions of product quality: an integrative review. *Journal of Marketing Research*, v. 26, n. 3, p. 351-357, Aug. 1989. <<http://dx.doi.org/10.2307/3172907>>.
- SANCHEZ, R.; HEENE, A. *A Competence Perspective on Strategic Learning and Knowledge Management*. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.
- SENGE, P. M. *A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 2001.
- WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-280, 1984. <<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050207>>.
- ZACCARELLI, S. B. *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, v.

