



Área Temática: Contabilidade

**UM ESTUDO SOBRE OS OBJETIVOS DE DESEMPENHO COMO VANTAGEM
COMPETITIVA: O CASO DE UM LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS DE
CORUMBÁ/MS**

Bruno Sebastião Pereira de Arruda

Graduando em Administração (UFMS)
UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
mgkrocha@gmail.com

Anderson Luis do Espirito Santo

Mestre em Estudos Fronteiriços (UFMS)
UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
anderson_adm_@hotmail.com

Rosa de Barros Ferreira de Almeida

Mestre em Estudos Fronteiriços (UFMS)
UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
rosa.almeida@ufms.br

Arthur Lopes Ferreira Silva

Graduando em Contabilidade (UFMS)
UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
arthurcarioca@hotmail.com

Jusceni de Fatima Aparecida Queiroz

Especialista (FIPAR)
FAMA - Faculdade Aldete Maria Alves
japarecida@fazenda.ms.gov.br

RESUMO

O estudo tem por objetivo analisar o perfil socioeconômico dos clientes da empresa Alfa e a visão da gestora em relação a sua organização. Trata-se de uma pesquisa conclusiva descritiva, com uma abordagem quanti-qualitativa. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário estruturado para os clientes e entrevista para com a gestora. O questionário foi aplicado em uma amostra de 100 pessoas que foram selecionadas de maneira não probabilística por conveniência. A partir da pesquisa realizada, fica claro em sua análise que o Custo é o objetivo que influencia e leva os clientes a escolherem os serviços prestados pelo laboratório, seguido pela Rapidez/Velocidade e pela Qualidade. Em contrapartida para a gestora a Qualidade lhe confere maior vantagem entre os demais.

Palavras Chave: Objetivo de Desempenho; Vantagem Competitiva; Laboratório.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, surgiu um novo campo de estudos sobre desempenho como vantagem competitiva, e nesse novo cenário as organizações buscam desenvolver suas atividades da melhor forma possível para garantir seu espaço no âmbito mercadológico.

Com o crescimento da concorrência, demanda das organizações uma preocupação com a vantagem competitiva, que faz com que sua oferta de produto/serviço seja escolhida pelo consumidor. Para Porter (2005) a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial. O desafio enfrentado pela organização consiste em escolher ou criar um contexto ambiental em que as competências e recursos da empresa possam produzir vantagens competitivas. Destaca-se que a estratégia competitiva significa se tornar diferente dos adversários. Isso implica dizer que deve ser desenvolvido um conjunto de atividades específicas para servir de suporte à posição estratégica (MINTZBERG et al, 2007).

Esta pesquisa foi realizada em um laboratório de análises clínicas, existente na cidade de Corumbá/MS, Para preservar a identidade da empresa, neste estudo, a mesma será chamada de empresa “Alfa”. A cidade de Corumbá conta com outras empresas que também atuam no setor de análises clínicas. O estudo se baseia em avaliar os objetivos de desempenho – cuja tarefa básica é satisfazer as exigências dos stakeholders , além de maximizar o lucro contando com a fidelização dos seus clientes – a fim obter vantagem competitiva.

Os cinco objetivos de desempenho, básicos para qualquer operação produtiva, que lhe conferem uma vantagem competitiva, de acordo com Slack et al. (2009) são: 1) Qualidade, fazer certo as coisas, bens e serviços sem erros satisfazendo seus consumidores, com isso proporcionará vantagem de qualidade para a empresa. 2) Rapidez, fazer as coisas com rapidez, minimizando ao máximo o tempo de processamento dos produtos /serviços conseguindo assim a vantagem de rapidez.3) Confiabilidade, fazer as coisas no tempo certo, mantendo os compromissos que foram assumidos para com os seus clientes conseguindo assim a vantagem de confiabilidade.4) Flexibilidade, estar preparado para alterar sua produção, reagir ao inesperado mantendo o tratamento ao consumidor, dando uma vantagem de flexibilidade a empresa.5) Custo, fazer as coisas com maior qualidade e com menor custo possível, adotando essa atitude a empresa conquistará a vantagem de custo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A administração da produção é a atividade de coordenar todos os recursos à produção para disponibilizar seus bens e serviços. Toda organização tem alguma função relacionada à produção, pois toda produz algum produto ou serviço. (SLACK et. Al.,2009).

Slack et al. (2009) define que a transformação em seu processo, toda e qualquer operação produz bens ou serviços sendo que essa transformação descreve ao uso de um conjunto de recursos input para que haja mudança de estado ou a condição de algo para que se consiga a produção output do bem ou serviço.

Conforme Slack e Porter 2009, A produção é o coração da organização, pois produz os bens e serviços, razão da sua existência, mas a produção não caminha sozinha, incluem-se outras três funções centrais de toda organização, sendo elas:

- **A função Marketing:** responsável por comunicar todos os produtos e serviços que uma organização possui, de modo a gerar pedidos dos seus produtos e serviços por parte dos seus consumidores;

- **A função desenvolvimento de produto/serviço:** é a função que fica responsável pela criação dos novos produtos e serviços, ou até mesmo pela modificação, de modo a vir gerar futuras solicitações de compra dos produtos e serviços por parte dos consumidores, e;
- **A função produção:** Essa função fica responsável pela satisfação das solicitações dos consumidores através da produção e entrega dos seus produtos e serviços.

Destaca-se também que além dessas três funções existem as funções de apoio que completam e colaboram junto com a função produção, sendo elas:

- **A função contábil-financeira:** É a que tem a incumbência de fornecer a informação para que possa ajudar os processos econômicos e a administrar os recursos financeiros que são disponíveis na organização.
- **A função recursos humanos:** Essa função é responsável pelo recrutamento e desenvolvimento dos funcionários da organização, e também pela qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Ainda Slack et al (2009) afirma que os objetivos da produção devem desenhar a estratégia da organização, buscando sempre auxiliar para sua implementação, apoio e impulsão, mas, após definidos os objetivos da produção, devem ser mensurados, para isso, foram criados os objetivos de desempenho da produção, que correspondem a tradução em valores da estratégia da organização.

Segundo Fusco e Sacomano (2007) os objetivos devem avaliar o cenário atual e indicar para a empresa qual é o melhor caminho para que se melhore a sua produção, assim Slack et al (2009) apresenta os cinco objetivos de desempenho, sendo: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo.

Objetivo Qualidade: Para Ritzman e Krajewski (2003) é o objetivo mais visado pois diz que é o único objetivo capaz de influenciar todos os outros. Assim para Slack *et al* (2009) é a conformidade, coerência para geração de expectativa ao consumidor, é o fazer certo as coisas, encarando esse objetivo como um dos mais importantes para a produção da empresa. A concepção do consumidor nos produtos ou serviços faz com que aumente a satisfação do consumidor e acaba por ter uma chance do seu retorno. Ainda de acordo com o autor, com a alta qualidade na organização ela pode ajudar a elevar outros aspectos que podem melhorar muito a empresa:

- **Qualidade reduz Custos:** quanto menos erros ocorrerem na parte de operação da empresa, menos tempo será gasto para repará-los, e por consequência menos irritação por parte dos colaboradores;
- **Qualidade aumenta a Confiabilidade:** quando os custos começam a crescer é visível essa consequência com a má qualidade do produto ou serviço. Quando se tem confiabilidade em um produto/serviço envolvendo o aspecto externo os consumidores podem até pagar um valor a mais do que era esperado, e;
- **Objetivo Velocidade:** De acordo com Slack et al (2009) significa todo o tempo de espera em que o consumidor precisa ter para receber o seu produto ou serviço, sendo assim um importante objetivo pois a rapidez no processo também reduz custos de estoques, de processos, além de contribuir para o valor do produto para o consumidor.

Tendo uma alta velocidade a organização pode contar com outros ganhos que esse objetivo pode trazer:

- **Velocidade reduz custos:** quanto mais rápido for o tempo total de percurso do seu produto ou serviço menores cenários de previsão serão necessários.
- **Velocidade reduz estoques:** o tempo de percurso de um material dentro de uma empresa pode acarretar em um aumento de estoques, podendo ser mais veloz na sua produção para que o produto ou serviço esteja disponível para os consumidores.
- **Objetivo Confiabilidade:** para Slack et al (2009) é a capacidade que a empresa tem de entregar seu produto no tempo em quem foi prometido, combinado, acertado com seu cliente, sem que há atrasos nesse processo, gerando um maior valor para seu cliente e uma maior vantagem competitiva para a organização, além de reduzir mais ou custos e o tempo.

Mantendo essa confiabilidade a empresa poderá contar com outros aspectos que caminham junto a esse objetivo:

- **Confiabilidade economiza tempo:** os gerentes tem que ter sempre um plano de atividades para toda sua produção, para que não haja imprevistos que demandem tempo desnecessário para a resolução desse problema.
- **Confiabilidade economiza dinheiro:** o uso do tempo que for ineficaz para a empresa será totalmente transformado em custo extra.
- **Objetivo de Flexibilidade:** de acordo com Fusco e Sacomano (2007) a flexibilidade de um produto ou serviço consiste na capacidade de mudar o tipo de produto que está fabricando, flexibilidade de composto, fazer produtos customizados, flexibilidade de volume, capacidade de fabricar mais ou menos produtos, sem que haja alteração e que sua entrega seja feita em prazos curtos dependendo da necessidade do cliente.

Para Slack (2009, p. 45) “flexibilidade significa ser capaz de alterar a operação de alguma forma. Pode se alterar o que a operação faz, como faz ou quando faz”. Com tudo a mudança deve atender a quatro tipos de exigências, sendo elas:

- Flexibilidade de produto/serviço: habilidade de modificar um produto/serviço já existente ou de colocar algo novo no mercado.
- Flexibilidade de composto (mix): habilidade da organização em operar uma extensa variedade nos seus serviços/produtos.
- Flexibilidade de volume: habilidade de modificar as saídas para produzir em maior quantidade de produto/serviço.
- Flexibilidade de entrega: habilidade de alteração no tempo de entrega dos produtos/serviços.

Segundo Slack 2009, esse objetivo pode ser acompanhado de outros aspectos:

a) Flexibilidade economiza tempo: os colaboradores da empresa precisam tem flexibilidade para utilização dos recursos que estão disponíveis, para que o tempo de utilização não seja longo de um processo para outro.

b) Flexibilidade mantem a confiabilidade: a flexibilidade interna nas empresas podem ajudar a manter a confiabilidade quando ocorrerem imprevistos.

c) Objetivo Custo, esse objetivo segundo Slack *et al* (2009) é o último e não deixa de ser o menos importante, o qual a cada centavo gasto pela empresa irá fazer total diferença na venda do seu produto ou não. Mesmo a empresa tendo uma grande margem de lucro, sempre terá a preocupação com esse objetivo, pois cada centavo economizado irá diretamente para seu lucro.

No entanto, as operações têm um maior interesse em custos mais baixos possíveis, desde que eles sejam compatíveis com os outros objetivos de produção, qualidade, velocidade, confiabilidade e flexibilidade.

Após uma operação produtiva ser projetada e controlada, segundo Slack et al (2009) o papel do gestor da organização ainda não está no seu fim, pois sempre tem o objetivo de buscar constantemente o melhor, para chegar cada vez mais próximo dos objetivos organizacionais.

Na figura a seguir, pode-se observar os efeitos externos dos cinco objetivos de desempenho:

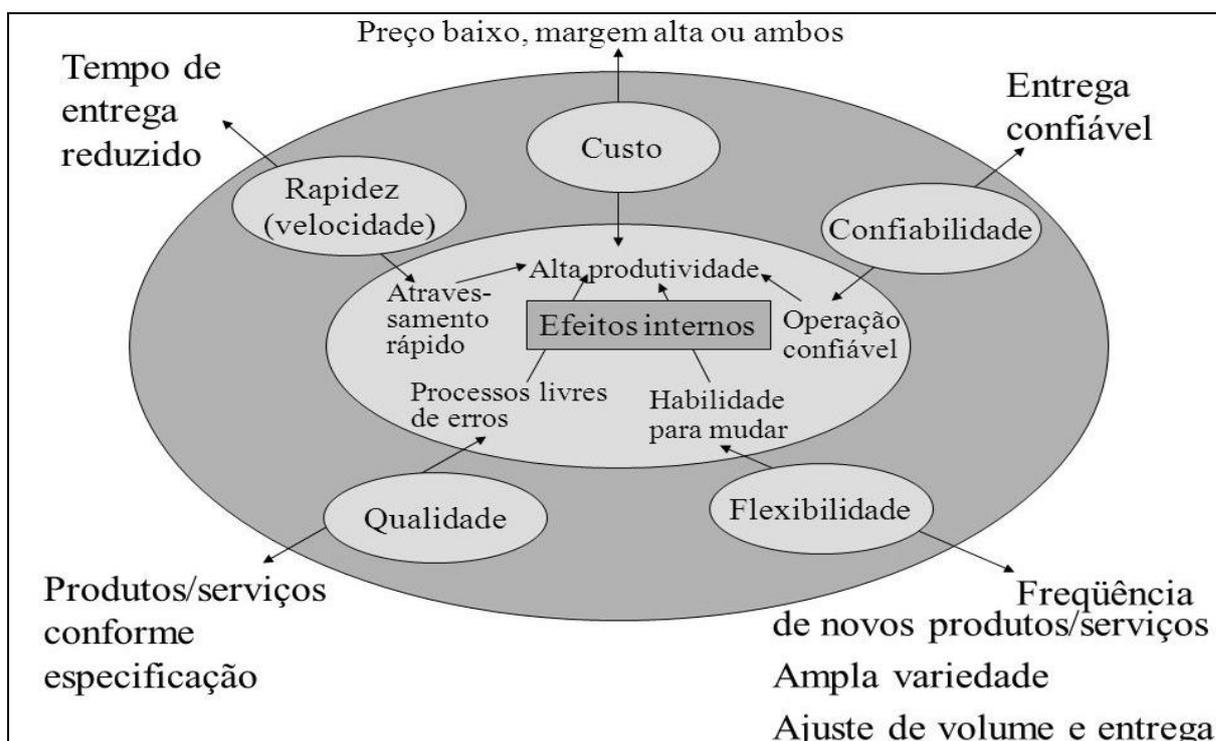


Figura 1: Efeitos Externos dos Cinco Objetivos de Desempenho
Fonte: SLACK et al. (2009, p. 51)

No nível estratégico da organização, os objetivos de desempenho relacionam-se com tudo que está a sua volta, tendo a ver com toda sua responsabilidade que ela mantém com seus cliente, colaboradores e sociedade em geral.

De acordo com Slack (2009) em se tratando da qualidade do produto ou serviço, externamente esse objetivo é um aspecto importante par satisfação ou não dos seus consumidores, ou seja, é o fazer certo as coisas. A velocidade é influenciada diretamente pela produção com que seus bens e serviços são fornecidos aos seus clientes, é fazer as coisas mais rapidamente. A produção sempre influencia a confiabilidade de entrega de bens e serviços aos consumidores, sendo assim um aspecto muito importante relacionado ao serviço prestado ao cliente, ou seja, fazer as coisas a tempo. Externamente o objetivo flexibilidade pode produzir novos produtos e serviços, produzir a entrega de produtos e serviços em momentos diferentes, mudar o que se faz. Os custos de uma produção podem ser influenciados pelo fator externo também, custos baixos podem fazer com que as empresas reduzem seus preços, assim ganhar uma lucratividade no nível de volume, ou seja, fazer as coisas mais barato.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracteriza-se como descritivo, uma vez que busca descrever quais os pontos mais considerados pelos clientes da empresa Alfa em relação ao seu desempenho no mercado local. Para coleta dos dados foram utilizados questionários, aplicados a uma amostra de 100 pessoas, escolhidas de maneira aleatória por conveniência.

Com relação a abordagem, esta pesquisa classifica-se como quantitativa, pois utilizou-se de métodos estatísticos descritivos para apreciação dos dados. Além disso, tem uma abordagem qualitativa, pois utilizou-se de entrevista com a Gestora da empresa, a fim de se obter informações mais robustas, contribuindo com os achados.

4 RESULTADOS

Em relação ao que tange à análise dos questionários aplicados aos clientes, constatou-se que, em relação ao perfil dos usuários da empresa Alfa, que o gênero feminino é a maioria em torno de 64%. Quando se analisa faixa etária a pesquisa mostra, de forma mais expressiva que 32% dos pesquisados tem a idade entre 31 a 40 anos. Houve também boa representatividade as faixas de 21 a 30 anos e 41 a 50 anos, com respectivamente 26% e 20%.

Em relação ao nível de escolaridade predominam o Ensino Médio Completo com cerca de 74% dos pesquisados, outro dado interessante é que apenas 6% possuem alguma Graduação e 5% possuem alguma Pós-Graduação. A pesquisa ainda averiguou a respeito do local de residência dos usuários do laboratório, cerca de 65% residem na cidade de Corumbá/MS. Um dado interessante é referente aos 2% que são usuários que estavam de passagem pela cidade de Corumbá e precisaram fazer exames.

Quando indagados sobre o objetivo qualidade a respeito das instalações, se eram visivelmente atraentes, cerca de 88% dos respondentes afirmavam que concordam totalmente.

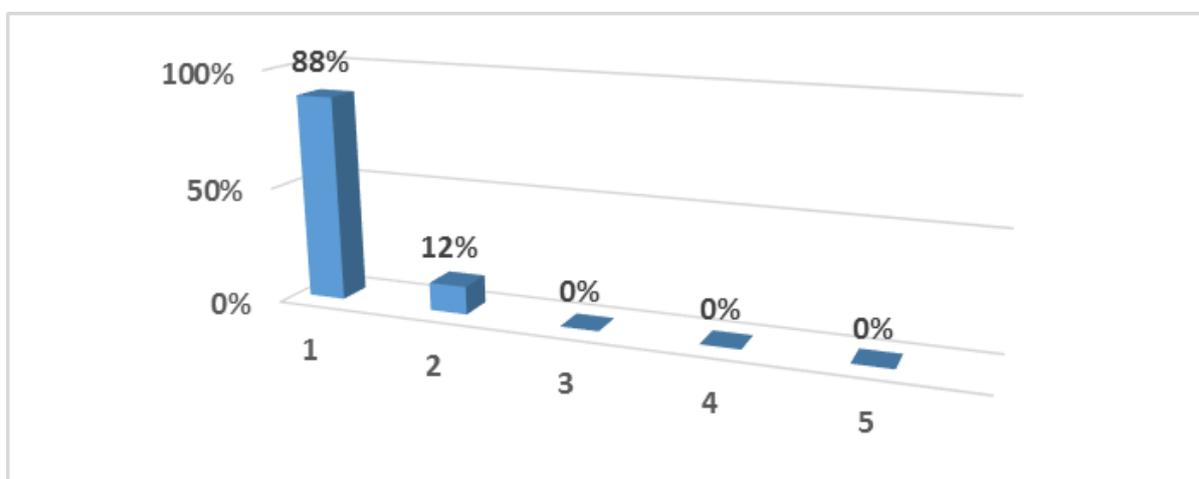


Gráfico 1: Qualidade das Instalações

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando perguntados a respeito dos funcionários, referente a vestimenta, cerca de 78% concordavam totalmente que os mesmos estavam apresentáveis, e cerca de 22% apenas concordavam com a afirmação. Dentre as questões levantadas, foi perguntado se os funcionários são corteses, amigáveis e solícitos, cerca de 92% dos clientes concordam totalmente com a afirmação apresentada e 8% concordam. Quando perguntados a respeito da orientação sobre os procedimentos que são realizados, 85% dos clientes concordam totalmente e 15% concordam com a afirmação.

Observa-se com a primeira afirmação a respeito do objetivo velocidade que os clientes do Laboratório, cerca de 81% concordam totalmente na questão do tempo de espera entre a coleta e a entrega dos resultados são mínimos, e que 19% apenas concordam com a afirmação.

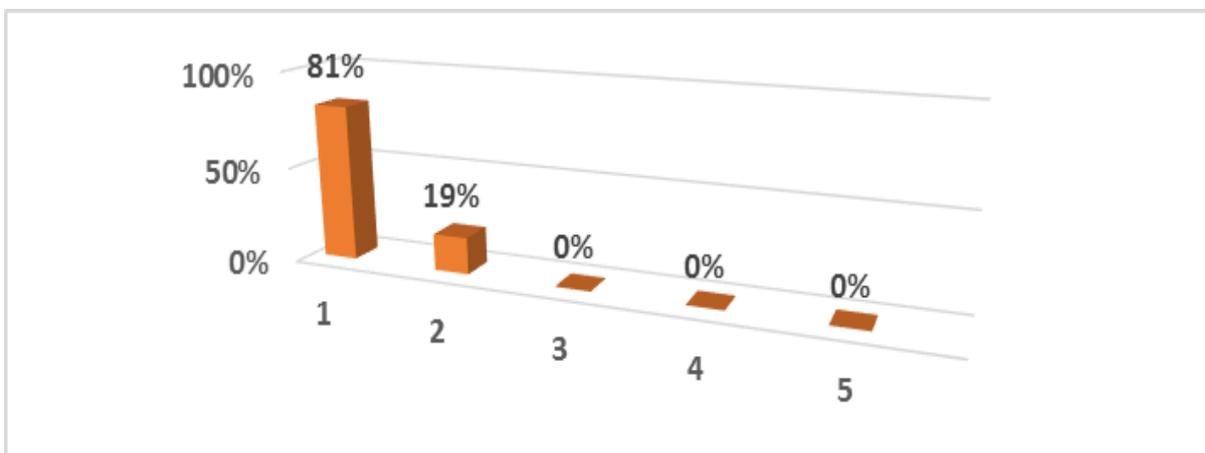


Gráfico 2: Tempo de espera entre a coleta e a entrega dos resultados

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a pesquisa pode-se observar a respeito da segunda afirmação sobre velocidade que 80% dos clientes concordam totalmente que o Laboratório mantém os cadastros rigorosamente atualizados, conferindo agilidade no atendimento e cerca de 20% apenas concordam.

Em se tratando do objetivo de desempenho confiabilidade em relação à primeira afirmação, o resultado dos exames é entregue conforme prazo prometido, um número muito expressivo com cerca de 96% dos clientes concordam totalmente, e apenas 4% concordam com a afirmação.

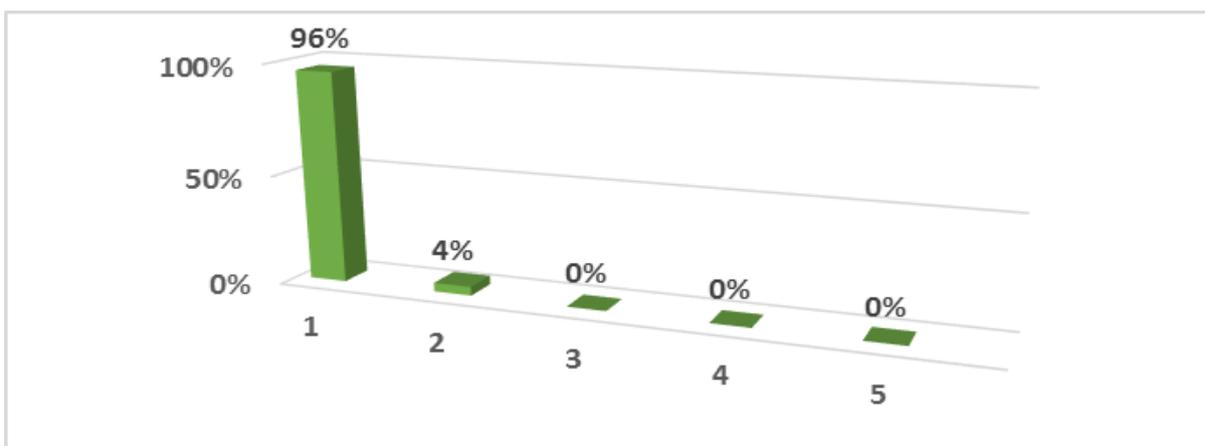


Gráfico 3: Confiabilidade se os exames são entregues de acordo com prazo prometido

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a pesquisa pode-se observar que 91% dos clientes concordam totalmente com a afirmação que os resultados dos exames são confiáveis e cerca de 9% concordam com a mesma afirmação. Continuando a tratar a respeito da confiabilidade os clientes responderam que 80% concordam totalmente sobre a afirmação de indicar o laboratório para algum amigo e 20% concordam.

Em relação ao objetivo de desempenho flexibilidade sua primeira afirmação consiste em o laboratório possuir uma ampla variedade de exames disponíveis, para 85% dos clientes, disseram que concordam totalmente e 15% concordam com a afirmação apresentada.

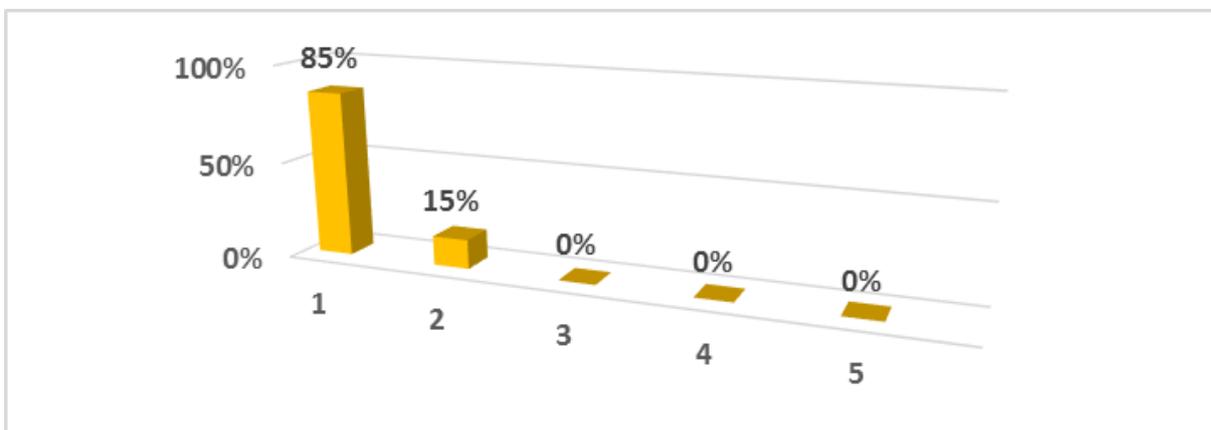


Gráfico 4: Variedade de exames disponíveis

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a pesquisa, cerca de 92% dos clientes concordam totalmente em se tratando que o laboratório tem a habilidade de se ajustar para atender todos os clientes e 8% concordam com a afirmação. Continuando a se tratar do objetivo flexibilidade cerca de 80% concordam totalmente a respeito da afirmação, quanto aos serviços oferecidos busca atualizar-se com frequência introduzindo novos exames, e 20% concordam.

Em relação ao objetivo custo foi feita apenas uma afirmação para os clientes, os preços praticados condizem com o atendimento, as instalações e as tecnologias empregadas, e foi a que teve um maior número expressivo de concordo totalmente com cerca de 97% dos respondentes e apenas 3% concordam com a afirmação.

Conforme afirma Slack et al (2009), é o último e não deixa de ser o menos importante onde cada centavo gasto pela empresa irá fazer total diferença na venda do seu produto ou não. Mesmo a empresa tendo uma grande margem de lucro, sempre terá a preocupação com esse objetivo, pois cada centavo economizado irá diretamente para seu lucro.

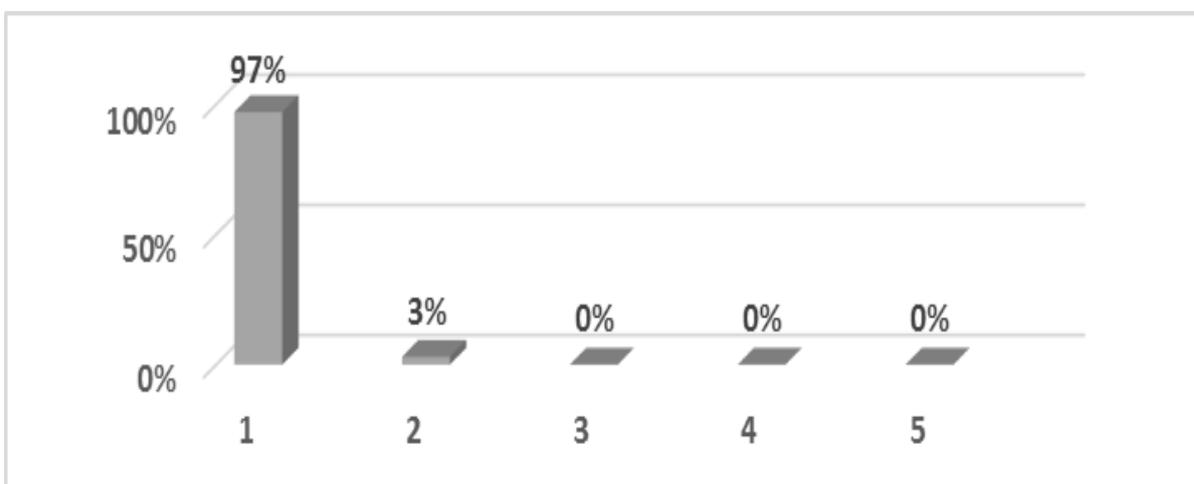


Gráfico: Os preços praticados condizem com o atendimento, as instalações e as tecnologias empregadas

Fonte: Dados da pesquisa.

5 DISCUSSÃO

Conforme a resposta dos entrevistados, quando foram perguntados sobre qual dos cinco objetivos de desempenho (qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo) que influenciam sua decisão quanto a procura pelos serviços ofertados pela empresa Alfa, pode-se observar a seguir na tabela 1 que condiz com o objetivo que mais teve um percentual expressivo, ou seja, o custo, seguido por rapidez/velocidade, a qualidade, flexibilidade e por último a confiabilidade.

Os objetivos de desempenho que influenciam sua decisão quanto a procura pelos serviços ofertados pela empresa Alfa	Número de resposta por grau de importância		
	1º	2º	3º
Qualidade	19	22	33
Velocidade	16	35	23
Confiabilidade	12	10	13
Flexibilidade	14	14	15
Custo	39	19	16

Tabela 1: Influência na decisão pelo serviço ofertado.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação a afirmação pode-se observar que 39% dos clientes são influenciados em primeiro lugar pelo objetivo de desempenho custo, uma vez que valorizam enquanto fator competitivo o preço praticado pelo laboratório em relação aos serviços ofertados; em segundo lugar com 35 % destaca-se o objetivo de desempenho velocidade/rapidez e em terceiro lugar a qualidade que alcançou um percentual de 33%. Assim, pode-se concluir que embora a preferência dos consumidores se dê principalmente pelo preço praticado, a velocidade/rapidez e qualidade são fatores competitivos valorizados pelos consumidores do Laboratório que influenciam na tomada de decisão quanto a contratação do mesmo para prestação de serviços.

Com relação a proposta de contribuir para a melhoria dos serviços ofertados, foi pedido uma recomendação por parte dos clientes para o gestor da empresa, afim de ajudar a empresa a manter sempre seus usuários, conforme mostra a tabela 2.

No intuito de contribuir para a melhoria dos serviços ofertados, qual seria sua recomendação ao gestor da empresa?	%
Manter o preço acessível	39%
Manter a qualidade	25%
Estacionamento Maior	20%
Abrir mais cedo	15%
Outros	1%

Tabela 2: Melhorias para Empresa

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme tabela apresentada mantem-se a questão do custo/preço, percebe-se que os clientes do laboratório percebem um preço acessível e prezam pela manutenção do mesmo na prestação dos serviços. Um dado importante também que percebe é o de manter a qualidade



com 25%, mesmo procurando por preços/valores menores os clientes não deixam a qualidade de lado na hora da escolha do serviço.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise realizada, observa-se que o perfil socioeconômico dos clientes do laboratório, em sua maioria, estão na faixa etária entre 31 e 40 anos, representando 32% dos clientes. Foi observado que 74% dos clientes possuíam ensino médio completo. Os que residem na Cidade de Corumbá representam 65% dos clientes considerados no presente estudo.

De acordo com as informações específicas buscada com os clientes, observou-se que os mesmo em sua maioria são influenciados a buscar pelos serviços prestados pelo laboratório através do custo/preços praticados na organização com (39%), em seguida a velocidade com que os exames são realizados entre sua coleta e entrega dos resultados com (35%), seguido pela qualidade oferecida na realização dos exames com cerca de (33%), já em contra partida o objetivo de desempenho que mais confere uma maior vantagem competitiva na visão da gestão da organização é a qualidade, sendo que a mesma está em terceiro lugar na ordem de prioridade dos clientes.

A organização precisa analisar quais dos objetivos de desempenho precisa dar maior enfoque de acordo com que os seus clientes atuais e potenciais estejam valorizando enquanto fatores competitivos, no momento em que adquirem um produto/serviço. Caso o cliente esteja procurando o preço baixo consequentemente a organização dará ênfase no objetivo custo, ou se o consumidor estiver mais preocupado em um serviço inovador a organização dará ênfase para o objetivo flexibilidade, assim fazendo com os outros objetivos de acordo com as exigências dos consumidores, definindo-se assim os principais objetivos de desempenho a serem perseguidos.

Entretanto, os resultados mostram que as organizações procuram cada vez mais se aperfeiçoar para satisfazer as necessidades dos seus clientes. Mostrando assim a relação direta que existe entre os fatores competitivos e os objetivos de desempenho. Os fatores competitivos valorizados pelos clientes influenciam diretamente cada objetivo de desempenho fazendo com que a organização concentre seus esforços para atender as necessidades dos seus consumidores.

REFERÊNCIAS

- Administração da Produção: Objetivos de Desempenho.** Disponível em :<<http://www.bwsconsultoria.com/2010/01/os-objetivos-de-desempenho-da-producao.html>>. Acesso em 20 de Julho de 2016.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração.** São Paulo: Thomas Learning, 2006.
- FREITAS, Ernani Cesar de ; PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2ª ed. Rio Grande do Sul : Ed Feevale 2013.
- FUSCO, J.P.A; SACOMANO, J.B. **Operações e gestão estratégica da produção.** 1 ed. São Paulo: Editora arte e ciência, 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6.ed. São Paulo: Ed Atlas, 2008.



MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GROSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia** [recurso eletrônico]: conceitos, contextos e casos selecionados. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Artmed, 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva** – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 2005.

RITZMAN, L.P; KRAJEWSKI, L.J. **Administração da produção e operações**. 1 ed. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2003.

SLACK, N. CHAMBERS, S. JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.