



Objetivos de desempenho em supermercados de Campo Mourão/PR

Larissa Candida Rodrigues, EPA, UNESPAR/Campus de Campo Mourão

laricandida@gmail.com

Lidiana Candida Rodrigues, EPA, UNESPAR/Campus de Campo Mourão

lidiana012@gmail.com

Diego Ros, EPA, UNESPAR/Campus de Campo Mourão

diegoros01@gmail.com

Roselis Natalina Mazzuchetti, Administração, UNESPAR/ Campus de Paranaguá

Profbibio1@gmail.com

Resumo: Estrategicamente uma organização busca alcançar um ou mais dos objetivos de desempenho: qualidade, confiabilidade, velocidade, flexibilidade e custo. A definição de quais destes objetivos a empresa deverá seguir, tem impacto direto na definição dos projetos de produtos, serviços e processos. O objetivo desta pesquisa foi o de identificar quais são as prioridades dos objetivos de desempenho de supermercados na cidade de Campo Mourão-Paraná. Foram analisados sete supermercados, sendo eles: Supermercado Paraná Max, Supermercado Paraná Matriz, Supermercado Paraná Família, Supermercado Carreira, Supermercado Big, Supermercado Muffato, Supermercado Bom dia. A pesquisa foi realizada com o apoio de questionários direcionados aos clientes e aos proprietários/responsáveis pelo estabelecimento. O questionário aplicado aos proprietários/responsáveis pelos supermercados. A percepção do cliente e dos responsáveis pelos estabelecimentos diferem em relação aos fatores prioritários de qualidade e custos, o que significa que as ações realizadas pelos supermercados não estão sendo absorvidas pelos clientes, concluindo que, embora as escolhas pelos objetivos de desempenho possam ser importantes para a alocação dos recursos das empresas pesquisadas e para sua tomada de decisão, eles não estão alinhados com a percepção dos clientes.

Palavras-chave: Objetivo de desempenho; Pesquisa de Campo; Qualidade

1. Introdução

Conforme Barros (2011) as prioridades competitivas tratam de um conjunto de critérios que as empresas utilizam para possuir uma maior competitividade no mercado, o método com que cada empresa utiliza essas vantagens competitivas variam conforme o seu ramo.

Segundo Penof (2001) tais definições e aplicações levam as empresas a serem competitivas e a conquistarem novos mercados, ou a alcançarem uma parte maior dos mercados existentes e trabalhados por elas.

De acordo com Wilker (2017) toda organização precisa ter objetivos de desempenho de produção claramente definidos não só para nortear a empresa, mas também para permitir o monitoramento e controle completo dos processos produtivos com o fito de aprimorar e atingir os resultados pretendidos. Além de fornecer as condições necessárias para que a organização atinja seus objetivos estratégicos.

Slack, Chambers e Johnston (2008) afirmam que a produção deve implantar uma estratégia empresarial. Afirmam, ainda, que “a maioria das empresas possui algum tipo de estratégia, mas é a produção que a coloca em prática”.

A função produção relaciona-se diretamente com os objetivos estratégicos da organização. Basicamente, três razões justificam a existência da função produção nas empresas: ela operacionaliza as estratégias empresariais; serve de apoio as estratégias; impulsiona as estratégias (WILKER, 2017).

Os cinco objetivos de desempenho segundo Fraga (2010), deveriam ser empregados por todas as organizações, pois estes, auxiliam a atender as necessidades dos clientes, conseqüentemente aumenta o marketing que é o gerador de lucro e fideliza os clientes, estes objetivos são: Qualidade; Velocidade; Confiabilidade; Flexibilidade e custos.

Conforme Wilker, os objetivos de desempenho tem como visão a satisfazer as pessoas que vivem na sociedade (fornecedores, consumidores, empregados, etc.) através de cinco objetivos sendo eles: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custos.

Esses objetivos podem criar conflitos que chamamos *trade-offs*, por isso é importante analisar bem o público alvo da operação produtiva e definir quais são os principais objetivos da função produção que devem ser explorados, assim as chances de sucesso serão maiores (RIGONE, 2014).

Slack (2009) e Nordmeyer (2017) abordam os cinco objetivos de desempenho: qualidade; velocidade; confiabilidade; flexibilidade e custo.

Qualidade: “Fazer certo as coisas”, deve-se fornecer bens e serviços sem erros, fazer com que seus consumidores fiquem satisfeitos, ou seja, a qualidade reduz custos e aumenta a confiabilidade. Assim proporciona uma vantagem de qualidade para a empresa; De acordo com Nordmeyer (2017), o autor de "Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice", a qualidade é mais do que a conformidade com uma especificação.

Velocidade: O objetivo da velocidade refere-se à taxa em que uma empresa pode gerar cotações de vendas e com que rapidez e muitas vezes uma empresa pode entregar seus produtos (NORDMEYER; 2017).

Confiabilidade: Fazer as coisas no tempo correto, para que os consumidores recebam seus bens e serviços. Assim terá a vantagem de confiabilidade e isto economiza tempo e estabilidade.

Flexibilidade: Significa ter preparação para alteração na programação de produção. É a capacidade estar preparado para imprevistos mantendo o tratamento com o consumidor, assim terá a vantagem de flexibilidade.

Custo: Quanto menos o custo de produção mantendo a qualidade do produto/serviço, menor será o custo para o consumidor, mantendo retorno financeiro a empresa. Quando a empresa atingir a esses requisitos terá a vantagem de custo.

Esse estudo tem como objetivo diagnosticar as sequencias dos objetivos de desempenho nos supermercados localizados na cidade de Campo Mourão/PR, conseqüentemente observar qual a priorização de cada supermercado, tanto segundo o proprietário/responsável quanto segundo o cliente.

2. Objetivos de Desempenho

Conforme Drucker (2000) as empresas decidem qual a sequência de objetivo de desempenho utilizará, conforme o seu público alvo. Se o seu público procura alto nível de

conformidade no produto, a empresa focará em qualidade, se o cliente procura preço baixo e entrega rápida a estratégia será o custo e rapidez. Deste modo, o cliente é a força determinante da ação organizacional e conseqüentemente, da função produção.

Todas empresas contem níveis operacionais ou objetivos estratégicos que são o fundamento de um bom planejamento, esses níveis precisam relacionar com as tarefas básicas da empresa, tarefas que satisfazem as necessidades dos consumidores, os objetivos que se relacionam com essas tarefas devem se aplicar a qualquer operação produtiva. Além de serem critérios competitivos, eles devem estar alinhados com indicadores de desempenho para deixar a produção mais próxima dos níveis operacionais ou níveis estratégicos.

São 5 os objetivos clássicos da produção são qualidade do produto, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo dos produtos. A qualidade de acordo com Slack (2009) é a conformidade, coerente com as expectativas do consumidor; em outras palavras, significa fazer certo as coisas. J.Juran (1997), complementa dizendo que qualidade é a ausência de falhas.

O segundo objetivo de desempenho é a velocidade, que Slack (2009) define como o tempo transcorrido entre a requisição e o recebimento de produtos ou serviços pelos consumidores, pois todas operações necessitam dar respostas rápidas aos consumidores.

O objetivo confiabilidade é “fazer as coisas em tempo para os consumidores receberem seus bens ou serviços exatamente quando necessários ou, ao menos, quando prometidos” (SLACK, 2009, p. 44). Em outras palavras significa cumprir o que promete aos consumidores, e se prometer entregar um determinado produto em uma determinada data e não cumprir, não se torna confiável.

Flexibilidade é conforme Slack (2009) é mudar o que está sendo feito. O mesmo ressalta que a função produção deve ser capaz de variar e adaptar a operação, seja porque as necessidades dos clientes são alteradas, seja devido a mudanças no processo de produção. Empresas com maior flexibilidade, tem alta variedade de produtos, embora o custo saia mais caro a flexibilidade pode possibilitar mais opções para o cliente.

O último objetivo Custo é definido como essencial pois “quanto menor o custo de produzir seus bens e serviços, menor pode ser o preço a seus consumidores, cada real retirado do seu custo é uma operação é acrescentado em seus lucros. A visão desse objetivo é trabalhar com custos baixos para que o preço seja uma vantagem competitiva” (SLACK,2009, p.48).

3. Metodologia

Esta pesquisa é definida como um estudo exploratório Segundo Vieira (2002) quando a pesquisa tem como objetivo descobrir ideias, dados e prover critérios e compreensão é definida como estudo exploratório. A técnica utilizada para coleta de dados foi o questionário.

O método de abordagem utilizado neste trabalho no seu decorrer pode ser classificado como qualitativo e quantitativo. Qualitativo por ter sido realizado o levantamento de dados sobre os objetivos de desempenho, e quantitativo por ter sido necessária a formulação de questionários estruturados com perguntas objetivas. Quanto aos fins, a pesquisa classifica-se como explicativa e descritiva já que foram identificados e analisado os dados por meios como bibliográfica e estudo de campo.

Para a coleta dos dados, foram necessários e utilizados artigos científicos, livros, pesquisas virtuais e pesquisa de campo, além da utilização dos questionários de forma

impressa envolvendo o tema abordado. Foram realizadas análises de todos os meios encontrados sobre o assunto.

Conforme Gil (1999) para se apresentar levantamentos bibliográfico e pesquisas exploratórias uma das formas mais utilizadas é o estudo de caso, este se caracteriza pela análise individualizada e exaustiva de um objeto de pesquisa, com objetivo a ampliar o conhecimento referente ao elemento estudado.

Para a coleta de dados e aplicação dos questionários foram realizadas visitas *in loco* nos supermercados da cidade de Campo Mourão/PR, no período de janeiro a março de 2017. Na ocasião, foram realizadas as aplicações dos questionários para um responsável de cada local afim de entender a sequência dos objetivos de desempenho em termos de *trade-offs*¹, e foi realizado a aplicação de questionários aos clientes de cada supermercado, afim de entender a opinião deles para cada supermercado.

4. Análise de Dados

A intenção inicial, seria de realizar esta pesquisa em 7 supermercados localizados na cidade de Campo Mourão – PR, porém somente 5 supermercados aceitaram responder ao questionário, 1 supermercado preferiu passar a sequência dos objetivos de desempenho utilizada por eles, e o Supermercado Big da rede Walmart, por normas internas, o gerente não pode responder ao questionário, porém foram aplicados questionários aos seus clientes. O questionário aplicado para os proprietários/responsáveis de cada supermercado encontra-se em anexo A. Foi realizado a coleta de dados através de um questionário aplicado aos clientes de cada supermercado apresentado no anexo A, porém para os clientes foi aplicado somente a primeira parte do questionário. Os questionários foram criados a partir de uma série de fatores em que os respondentes teriam que dar uma nota de 0 a 5, sendo o 5 o mais importante e 0 o menos importante. As perguntas foram dispostas de maneira a determinar, de maneira implícita cada objetivo, de acordo com seu conceito e para que o respondente não tivesse que os entendes, prioriza-los ou estudá-los para responder.

Para estabelecer o número de questionários que deveriam ser aplicados aos clientes dos supermercados, pesquisou-se o número de habitantes da cidade de Campo Mourão – PR, que segundo o (IBGE, 2014) possui cerca de 92.300 habitantes, definindo-se a população total. Para se realizar os cálculos amostrais foi definido o nível de confiança, a probabilidade de acerto, o erro máximo para a aplicação da equação (1), utilizando-se os valores constantes na Tabela 1.

$$n = \frac{N Z^2 \rho (1 - \rho)}{(N - 1)e^2 + Z^2 \rho (1 - \rho)}(1)$$

Onde:

n= O tamanho da amostra que queremos calcular;

N= O número de habitantes;

Z= O desvio do valor médio que aceitamos para alcançar o nível de confiança desejada. (Nível de confiança 95% -> Z=1,96);

e= Margem de erro máximo que desejo admitir;

ρ = Proporção que esperamos encontrar.

¹ Trade-off é uma expressão em inglês que significa o ato de escolher uma coisa em detrimento de outra, geralmente de valor semelhante. Muitas vezes é traduzida como "perde-e-ganha".

Tabela 1: Levantamento de amostragem.

FORMULA PARA POPULAÇÃO CONHECIDA		
POPULAÇÃO DE CAMPO MOURÃO	92.300	
NÍVEL DE CONFIANÇA (DESVIO PADRÃO)	1,00	1,96
PROBABILIDADE DE ACERTO	50	
A DIFERENÇA DO 100%	50	
ERRO MÁXIMO PERMITIDO	4	
Número de Amostras	100	383

Fonte: As autoras (2017).

O resultado foi a amostra de 383 questionários a serem aplicados aos clientes de todos os supermercados. A abordagem aos clientes para responder aos questionários foi aleatória e se usou como critério o supermercado que mais frequenta, buscando-se manter uma proporcionalidade média de respostas para em relação ao número de supermercados pesquisados, sendo este número apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Quantidade de questionários aplicados a cada supermercado

	Bom Dia	Paraná Max	Paraná Matriz	Paraná Família	Carreia	Muffato	BIG
Número de questionário	55	54	56	49	50	66	54

Fonte: Pesquisa realizada pelas autoras (2017).

5. Resultados e Discussões

Os questionários aplicados aos proprietários/responsáveis foram tabulados e dispostos na Tabela 2, cujas notas foram tratadas pela média aritmética obtida para cada objetivo de desempenho.

Tabela 2: Dados obtidos através das respostas dos responsáveis/proprietários.

Objetivos de desempenho/ supermercados	Bom Dia	Paraná Max	Paraná Matriz	Paraná Família	Carreia	Muffato
Qualidade	4,66	4,66	4,83	4,5	4	5
Velocidade	4,4	4,4	4,5	4,2	3,8	1
Confiabilidade	4,75	4,66	4,75	4,75	3,75	4
Flexibilidade	4,25	4,5	4,75	5	3,75	2
Custo	4,66	4,33	5	5	3,66	3

Fonte: Pesquisa realizada pelas autoras (2017).

Nota-se que cada supermercado possui sua sequência do objetivo de desempenho, com destaque aos três supermercados da mesma rede, sendo eles o Paraná Matriz, Paraná Família e Paraná Max, que seguem uma sequência diferenciada, ou seja, cada um deles seguem o foco conforme a sua localização e seu público alvo. *In loco* é possível observar a diferença entre eles em relação ao layout, diferenciação de alguns produtos, decoração e até a tecnologia utilizada. Visualizando melhor os resultados foram dispostos no Gráfico 1.



Gráfico (1): Análise dos supermercados segundo o proprietário/responsável. Fonte: As autoras (2017).

Em relação à opinião dos clientes, a sequência dos objetivos de desempenho a cada supermercado está apresentada na Tabela 3, após o tratamento dos dados obtidos pelos questionários.

Tabela 3: Dados obtidos através das respostas dos clientes.

Objetivos de desempenho/ supermercados	Bom Dia	Paraná Max	Paraná Matriz	Paraná Família	Carreira	Muffato	BIG
Qualidade	3,416	4,055	3,833	4,2037	4,1	3,9545	3,8
Velocidade	3,305	4,166	3	3,9259	3,533	3,4545	4,266
Confiabilidade	3,875	4	3,3125	4,6388	4,025	3,8636	4,35
Flexibilidade	2,875	4,583	3,8125	4,222	4,025	4,2272	3,95
Custo	3,0833	3,666	3,9166	4,074	3,766	4,0909	4,133

Fonte: As autoras (2017).

Observa-se novamente que os supermercados da mesma rede possuíram sequências diferenciadas. Segundo os clientes o principal objetivo de desempenho do supermercado Bom Dia é a confiabilidade, supermercado Paraná Max é a flexibilidade, supermercado Paraná Matriz é o custo, supermercado Família é a confiabilidade, supermercado Carreira é a qualidade, Muffato é a flexibilidade e do supermercado Big é a confiabilidade. Para uma melhor visualização, os resultados foram dispostos no Gráfico 2.

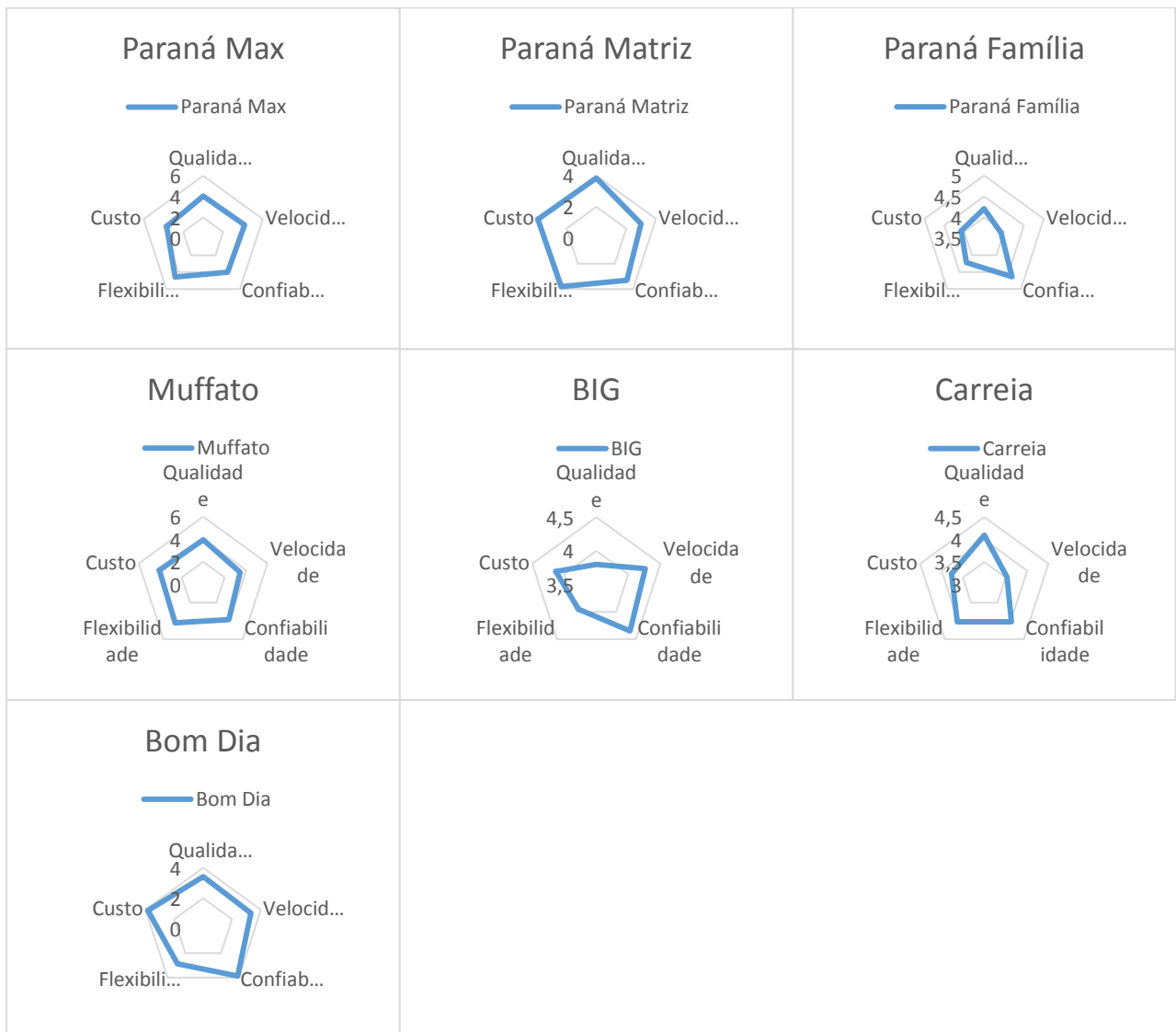


Gráfico (2): Análise das respostas dos clientes dos supermercados. Fonte: As autoras (2017).

Observando o gráfico 2, a forma dos desenhos demonstra que os resultados foram diferentes para cada supermercado.

Comparando as tabelas 1 e 3 obteve-se a Tabela 4, onde os números são transformados em ordem de classificação, sendo a escala de 1 para as notas mais altas a 5 para as notas mais baixas.

Tabela 4: Dados priorizados dos objetivos de desempenho clientes e responsáveis pelos estabelecimentos.

Objetivo de Desempenho	Entrevistados	Bom Dia	Paraná Max	Paraná Matriz	Paraná Família	Carreia	Muffato	BIG
QUALIDADE	Prop/resp. cliente	3	2	2	4	1	5	
		3	3	3	3	1	3	5
VELOCIDADE	Prop/resp. cliente	4	4	5	5	2	1	
		4	2	5	5	5	2	2
CONFIABILIDADE	Prop/resp. cliente	1	1	4	3	3	4	
		1	4	4	1	2	4	1
FLEXIBILIDADE	Prop/resp. cliente	5	3	3	1	4	2	
		5	1	2	2	3	1	4
CUSTOS	Prop/resp. cliente	2	5	1	2	5	3	
		2	5	1	4	4	5	3

Fonte: as autoras (2017).

Observa-se que o cliente do supermercado Bom Dia percebe as mesmas prioridades dos objetivos de desempenho colocados pelos responsáveis pelos supermercados. O Supermercado Bom Dia é uma franquia e a tomada de decisão em cada setor e em todos os detalhes é planejada por especialistas, que estudam o comportamento do consumidor e atendem a expectativa do estilo de cliente. Em geral as franquias proporcionam uma série de benefícios, como apoio de marketing, suporte estratégico, treinamentos, manuais, sistemas de gestão, garantia de retorno do investimento em curto prazo em razão de experiências vividas pelos franqueadores no ramo e que atingiram bons resultados, o que dá suporte a este resultado.

Os clientes do Supermercado Paraná Max percebem apenas o objetivo custos como última prioridade adotada pelos seus proprietários. O objetivo principal adotado pelo supermercado, a confiabilidade, não é percebido pelos clientes que a priorizaram como quarto colocado. Este supermercado está em fase de reforma e pode ter interferido nos resultados.

No Supermercado Paraná Matriz os objetivos de desempenho Custos, confiabilidade e velocidade são percebidos pelos clientes conforme as expectativas dos responsáveis pelo supermercado. Apenas os objetivos qualidade e flexibilidade estão em ordem invertida (segunda e terceira colocação) e com diferença pequena nos resultados, podendo ser consideradas como com praticamente a maioria dos objetivos atingidos pelo supermercado.

O supermercado Família atinge apenas 20% dos objetivos de desempenho com o fator velocidade, mas como última prioridade. Dos três supermercados do mesmo grupo este é o maior em termos de instalações e apresenta maior diversidade de produtos daí a expectativa que o cliente o percebesse como flexível, entretanto o cliente o percebe mais confiável, seguido de flexível. A expectativa do objetivo custos ser percebido como segundo colocado não teve êxito uma vez que o mesmo ocupou a quarta colocação.

O supermercado Carreira também atende apenas 20% das expectativas, sendo o primeiro objetivo qualidade. Trata-se de um supermercado tradicional na cidade e que tem uma clientela antiga que tem um setor de carnes muito procurado entendido pelos clientes como alta qualidade no atendimento e manuseio do produto. Os responsáveis entendem que proporcionam mais velocidade do que confiabilidade, o que não é percebido pelo cliente que entende que a velocidade é a última prioridade demonstrada pelo supermercado.

O supermercado Muffato atende somente 20% da sequência dos objetivos que foi a confiabilidade, priorizada em quarta colocação. Trata-se de uma rede de supermercados grande localizados em diversos municípios do Paraná, Santa Catarina e Mato Grosso do Sul, atacadista e varejista. O supermercado do estudo é um dos menores do grupo. Percebe-se que as posições se invertem em relação à velocidade e flexibilidade e entre custos e qualidade. Observe-se que o supermercado apenas priorizou os objetivos de desempenho sem responder o questionário, o que pode ter causado a inversão, uma vez que o gerente pode não ter conhecimento dos conceitos e fatores que definem cada objetivo.

O Supermercado Big não apresentou os objetivos definidos pelos responsáveis, no entanto é senso comum que a rede Walmart, proprietária do BIG, tem como principal objetivo de desempenho o Custos. Este fator é observado pelo ambiente que é bastante simples, a inexistência de empacotadores nos caixas e o desconto caso não se utilize as sacolas plásticas nos caixas, que aliás são de baixa qualidade. Na percepção dos clientes os custos ficaram em terceira colocação e a confiabilidade em primeiro lugar.

5. Considerações Finais

Segundo Rodrigues et al. (2016), para admitir o monitoramento e controle complexo dos processos produtivos tendo como o objetivo de aprimorar e alcançar os resultados pretendidos, as organizações precisam conter objetivos de desempenho de produção.

Os objetivos de desempenho também são conhecidos como “prioridades competitiva”, muitas empresas utilizam como ferramenta estratégica para se tomar decisão e os êxitos desta aplicação.

Através do estudo foi possível analisar o objetivo de desempenho utilizado por cada um dos supermercados. Observou-se que cada um dos supermercados possui uma sequência diferente, cada um segue um foco específico, mesmo sendo da mesma rede de supermercados. Notou-se também que obteve contradição na resposta do proprietário/responsável com a resposta dos clientes em alguns supermercados, e que em outros obteve uma resposta equivalente.

Observou que cada supermercado utiliza uma estratégia conforme a sua localização, tendo como objetivo atender as demandas daquele local específico, como já citado nos resultados, ao analisar três supermercados da mesma rede, onde cada um fica localizado em um bairro diferente, notou-se que cada um possui sua estratégia, até mesmo o custo de um estabelecimento para o outro encontrou-se diferença.

Em relação aos *trade-offs*, ou seja a escolha entre as os objetivos de desempenho, observou-se a preocupação com a qualidade por parte dos supermercados, que deram maior importância a este objetivo, e na grande maioria o objetivo que é o menos priorizado é a velocidade, notou-se que a maioria das pessoas ao responder o questionário questionaram sobre filas encontradas nos supermercados.

Destaca-se o supermercado Bom Dia que é uma franquia e o Supermercados Paraná Matriz tem suas prioridades percebidas por praticamente 100% dos clientes e os demais supermercados atendem em média 20% de suas expectativas. Este resultado abre a necessidade de realizar novas pesquisas para entender com maior profundidade as ações praticadas pelos supermercados, extrapolando para a análise das instalações, ambiência, propaganda realizada, faturamento entre outros. Resultados mais minuciosos podem nortear os supermercados em melhorar seu desempenho e na tomada de decisão observando-se os objetivos de desempenho desejados.

Referências

- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: planejamento, organização e logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BARROS, Raquel Andrade. **Prioridades Competitivas da produção: um estudo exploratório na indústria de softwares**. In: Ingepro, Inovação Gestão Produção, 2011. P. 01.
- BOWERSOX, Donal J. **Gestão Logística da cadeia de suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. **Just in time, MRP II e OPT**: um enfoque estratégico. São Paulo: Atlas, 1993.
- DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.
- HAYES, R.W., PISANO, G. P. **Manufacturing Strategy**: at the intersection of two paradigm shifts. *Production & Operations Management*, v.5, n.1, p.25-41, Spring 1996.
- HENDERSON, Bruce D. **Competitive Advantage**: creating and sustaining superior performance. *Journal of Business Strategy*, Boston, v.6, n.1, p. 94-96, Summer, 1985.

- HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- HRONEC, S. **Vital signs**: using quality, time, and cost performance measurements to chart your company's future. USA: Arthur Andersen Co., 1993
- JURAN, J. M. **A qualidade Desde o Projeto**: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.
- MAZZUCHETTI, Roselis. **Gestão da Qualidade: MASP e PDCA**. 2016
- MOIZINHO, L. C. S.; BORSATO, R. B.; RIBEIRO, K. C. S. Governança Corporativa, Indicadores de Desempenho e Criação de Valor: Um Estudo Sobre Setor de Alimentos da BM&F Bovespa. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção** – ENEGEP, Salvador, BA. 2013.
- NETO, J. P. B. **Proposta de um Modelo de Formulação de Estratégias de Produção para Pequenas Empresas de Construção habitacional**. Rio Grande do Sul, 1999. 326 p. Tese de Doutorado em Administração – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- NORDMEYER, Billie. **Objectives of Operational Performance**. Disponível em: <<http://smallbusiness.chron.com/objectives-operational-performance-77937.html>>. Acesso em: 06 ago. 2017.
- PAIVA, E. L.; CARVALHO JR., J. M. de; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de produção e de operações**. Porto Alegre: Boockman, 2004.
- PENOF, David Garcia. **Impacto das Políticas Públicas na Implantação dos Sistemas da Qualidade na Pequena Empresa Industrial Metalúrgica da Região do ABC**. Dissertação de Mestrado: São Paulo, 2001. Revista IMES.
- PIRES, S. **Gestão da cadeia de suprimentos (supply-chain management)**: conceitos, estratégias, práticas e casos. São Paulo: Atlas, 2004.
- RODRIGUES, L.C; MAZZUCHETTI, R. N. Objetivos de desempenho: Conceitos e aplicação. In: **Simpósio de Engenharia de Produção**, 2016, Maringá/Pr.
- RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKI, L. J. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004
- SLACK, N. CHAMBERS, S. JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, 2002.
- SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 1993.
- SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2009.
- WANDERLEY, Cláudio de Araújo et al. **Prioridades Competitivas na Administração Estratégica da Manufatura: Um Estudo nas Indústrias de Transformação de Pernambuco**. 2003. Publicado pelo Enegep. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003_tr0703_0815.pdf>. Acesso em: 07 de julho de 2017.
- WEIERMAIR, Klaus; SUPAPOL, Atipol B. **Restructuring, Regrouping and Adjusting**: Canadian Manufacturing in an Era of Free Trade and Globalization. *Managerial and Decision Economics* (1986-1998), v.14, n.4 p. 347, Jul/Aug 1993.

ANEXO A

1 – Em relação ao supermercado abaixo, pontue e 1 a 5, para definir a condição dos produtos do supermercado. Obs: 1-Pessima, 2-Ruim, 3-Regular, 4-Bom, 5-Ótima.

Paraná Família	Paraná Matriz	Paraná Max	Bom dia	Big	Muffato	Carreira					
Você como tomador de decisão							1	2	3	4	5
Os produtos possuem boas condições?											
A loja é limpa e organizada?											
A decoração é adequada e atraente?											
Os funcionários são corteses, amigáveis e solícitos?											
Você se sente confortável enquanto faz suas compras?											
Você sente que tem atendimento especializado?											
Que nota você dá para o tempo que você leva para realizar suas compras neste supermercado?											
O supermercado disponibiliza todos os produtos que você precisa com agilidade? (reposição de produto)											
Quando você precisa ser atendido por um funcionário, ele é rápido?											
De nota para filas no caixa (média mês)											
De nota para filas no açougue (média mês)											
De nota para filas na padaria. (média mês)											
De nota ao horário de atendimento											
Ocorre sempre falta de produtos											
Há sempre disponibilidade de vagas no estacionamento											
Você se sente seguro ao comprar neste supermercado?											
O supermercado sempre coloca produtos novos?											
O supermercado tem ampla variedade de produtos?											
O número de funcionários do supermercado é bom?											
Há sempre promoções neste supermercado?											
É boa a variedade de marcas?											
Dê nota para a tecnologias e instalações do supermercado											
Dê nota para o preço de venda dos produtos em relação a outros supermercados											

2- Qual nota você imagina que os clientes deste estabelecimento darão para cada pergunta.	1	2	3	4	5
Os produtos possuem boas condições?					
A loja é limpa e organizada?					
A decoração é adequada e atraente?					
Os funcionários são corteses, amigáveis e solícitos?					
Você se sente confortável enquanto faz suas compras?					
Você sente que tem atendimento especializado?					
Que nota você dá para o tempo que você leva para realizar suas compras neste supermercado?					
O supermercado disponibiliza todos os produtos que você precisa com agilidade? (reposição de produto)					
Quando você precisa ser atendido por um funcionário, ele é rápido?					
De nota para filas no caixa (média mês)					

De nota para filas no açougue (média mês)					
De nota para filas na padaria. (média mês)					
De nota ao horário de atendimento					
Ocorre sempre falta de produtos					
Há sempre disponibilidade de vagas no estacionamento					
Você se sente seguro ao comprar neste supermercado?					
O supermercado sempre coloca produtos novos?					
O supermercado tem ampla variedade de produtos?					
O número de funcionários do supermercado é bom?					
Há sempre promoções neste supermercado?					
É boa a variedade de marcas?					
Dê nota para a tecnologias e instalações do supermercado					
Dê nota para o preço de venda dos produtos em relação a outros supermercados					

3- Em relação a concorrência como você pontua este estabelecimento?

4- Este estabelecimento está a quantos anos no mercado?

5- Quais melhorias você faria em termos de qualidade dos produtos, qualidade do processo, custo dos produtos, entrega, diversidade do produto, diversidade dos pagamentos e serviços oferecidos (limpeza, troca de produtos).