

ÁREA TEMÁTICA: Operações e Logística

APLICAÇÃO DA MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO EM UM REVENDEDOR VAREJISTA DE COMBUSTÍVEIS

RESUMO

Este estudo teve como objetivo aplicar a Matriz Importância x Desempenho em um revendedor varejista de combustíveis, visando identificar oportunidades de melhoria nos critérios competitivos percebidos pelos clientes. A pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso, de abordagem qualitativa e descritiva, utilizando-se de levantamento bibliográfico e aplicação de questionários estruturados com uma amostra de 10 clientes (B2B e consumidores finais). A escala de avaliação adotada baseou-se na matriz proposta por Slack (2023), considerando a importância atribuída pelos clientes a diferentes atributos do serviço e o desempenho percebido frente à concorrência. Os resultados revelaram que variáveis como atendimento, qualidade do produto, assistência, condições comerciais e preço de venda foram classificadas como ganhadoras de pedidos. Embora o desempenho em algumas dessas áreas tenha sido satisfatório, identificaram-se deficiências relevantes em velocidade no atendimento, preço de venda e horário de funcionamento, exigindo ações corretivas prioritárias. A análise permitiu a construção de um plano de ação voltado à elevação do desempenho competitivo, contribuindo para o aprimoramento dos serviços prestados e a fidelização dos clientes.

Palavras-chave: Administração da Produção. Competitividade. Área Temática: Matriz de Slack.

1 INTRODUÇÃO

O mercado varejista de combustíveis no Brasil é caracterizado por intensa concorrência, regulação rigorosa e alta sensibilidade às flutuações dos preços internacionais do petróleo. Segundo Porter (1980), "a vantagem competitiva de uma empresa depende da sua capacidade de adaptar-se ao ambiente de negócios, criando valor superior para os clientes e mantendo custos eficientes".

A crescente pressão por eficiência operacional e a necessidade de diferenciação competitiva exigem que os postos de combustíveis adotem ferramentas de gestão estratégica. A Matriz de Slack, desenvolvida por Nigel Slack, destaca-se como metodologia eficaz para avaliar o desempenho organizacional em quatro dimensões principais: qualidade, custo, flexibilidade e rapidez.

Este estudo tem como objetivo aplicar a Matriz de Slack em um posto de combustíveis localizado em Cascavel, Paraná, visando avaliar como essa ferramenta pode melhorar o desempenho operacional e a competitividade do estabelecimento. Será realizada uma análise das práticas atuais de gestão e, com base nos resultados, serão propostas recomendações para aprimorar sua eficiência.

2. REFERENCIAL TEORICO

2.1 Matriz de Slack

A Matriz de Slack, desenvolvida por Nigel Slack, é uma ferramenta de gestão que ajuda as organizações a avaliar e melhorar seu desempenho operacional. De acordo

com Slack et al. (2007), a matriz é composta por quatro dimensões principais: qualidade, custo, flexibilidade e rapidez. Essas dimensões são essenciais para garantir a eficiência e a competitividade de uma empresa.

2.2 Qualidade

O conceito de qualidade tem evoluído significativamente ao longo do tempo, passando de uma simples característica de produto para um elemento estratégico nas organizações. Garvin (1992) propõe cinco abordagens para definir qualidade: transcendental, baseada no produto, baseada no usuário, baseada na produção e baseada no valor.

A qualidade é um conceito central na gestão de operações, definido como a capacidade de um produto ou serviço de atender às expectativas dos clientes. Para um posto de combustíveis, isso significa fornecer combustíveis de alta qualidade, manter instalações limpas e seguras, e garantir um atendimento eficiente e cortês.

2.3 Custo

A gestão de custos é crucial para a sustentabilidade financeira de uma organização. Segundo Porter (1985), a redução de custos pode ser alcançada por meio de economias de escala, eficiência operacional e inovação. No contexto de um posto de combustíveis, isso inclui a otimização do uso de recursos, a negociação de melhores condições com fornecedores e a redução de desperdícios.

2.4 Flexibilidade

A flexibilidade refere-se à capacidade de uma organização de responder rapidamente às mudanças nas demandas do mercado e às condições operacionais. Slack (2005) destaca que a flexibilidade pode se manifestar de várias formas, incluindo a capacidade de ajustar volumes de produção, introduzir novos produtos e serviços rapidamente e personalizar ofertas para atender às necessidades específicas dos clientes. Para um posto de combustíveis, isso pode envolver a adaptação às variações no preço dos combustíveis, a introdução de novos serviços e a resposta a eventos imprevistos, como crises de abastecimento.

2.5 Rapidez

A rapidez, ou velocidade, é a capacidade de uma organização de entregar produtos e serviços de maneira oportuna. Segundo Chopra e Meindl (2007), a rapidez é um fator competitivo importante, pois afeta diretamente a satisfação do cliente. Em um posto de combustíveis, a rapidez envolve não apenas a velocidade do abastecimento, mas também a eficiência no atendimento em serviços adicionais, como lojas de conveniência e lava-rápido.

2.6 Matriz de Slack e sua Relação Planejamento Estratégico

A Matriz de Slack auxilia na identificação de oportunidades de melhoria operacional, contribuindo para o alinhamento das operações com a estratégia de longo prazo. Segundo Slack et al. (2013), "a gestão eficaz do desempenho depende de uma compreensão clara das prioridades competitivas e da capacidade de responder rapidamente às mudanças no ambiente de negócios".

3. COMPETITIVIDADE NO VAREJO

O setor de varejo no Brasil é um dos pilares da economia nacional, refletindo a dinâmica de consumo da população e a capacidade de adaptação das empresas às mudanças econômicas, sociais e tecnológicas. Este referencial teórico aborda a competitividade no varejo brasileiro, explorando seu desenvolvimento histórico e os desafios e oportunidades contemporâneos.

3.1 Evolução Histórica do Varejo no Brasil

O varejo no Brasil tem suas raízes no período colonial, quando o comércio era restrito às feiras livres e pequenas lojas de mercadores. Durante o século XIX, o crescimento urbano e a imigração impulsionaram a expansão do comércio varejista. Segundo Faoro (2001), a chegada dos imigrantes europeus trouxe novas práticas comerciais e diversificou a oferta de produtos.

No século XX, a industrialização e o crescimento das cidades promoveram a modernização do setor. A década de 1950 marcou a introdução dos primeiros supermercados, como o Pão de Açúcar, que revolucionaram o modelo de autosserviço (MORAES, 1994). Nos anos 1990, a abertura econômica e a estabilização monetária, com o Plano Real, impulsionaram o investimento estrangeiro e a entrada de grandes redes internacionais, aumentando a competição e a profissionalização do varejo brasileiro (GREMAUD et al., 2002).

3.2 Competitividade no Varejo

O setor varejista brasileiro, especialmente no segmento de combustíveis, enfrenta desafios como alta carga tributária, volatilidade econômica e necessidade de adaptação tecnológica. A competitividade neste setor é influenciada por fatores como rivalidade entre concorrentes, poder de negociação e experiência do cliente (PORTER, 1985).

3.3 Fatores Econômicos

Os fatores econômicos desempenham um papel crucial na competitividade do varejo. A estabilidade econômica, a inflação controlada e o crescimento do poder de compra dos consumidores são essenciais para o desenvolvimento do setor. Segundo Kotler e Keller (2012), a capacidade de adaptação às flutuações econômicas e a implementação de estratégias eficazes de precificação e promoção são fundamentais para a competitividade.

3.4 Experiência do Cliente

A experiência do cliente é um diferenciador crítico no varejo competitivo. Conforme Pine e Gilmore (1999), oferecer uma experiência memorável e personalizada pode aumentar a fidelidade do cliente e diferenciar a marca no mercado. No Brasil, empresas varejistas têm investido em melhorias na experiência do cliente, como programas de fidelidade, atendimento de qualidade e ambientes de loja atraentes.

A sustentabilidade é um fator emergente na competitividade do varejo. Segundo Elkington (1997), a adoção de práticas sustentáveis pode melhorar a imagem da marca e atrair consumidores conscientes. No Brasil, iniciativas como a redução de

resíduos, o uso de embalagens recicláveis e a oferta de produtos sustentáveis estão se tornando cada vez mais importantes.

3.5 Desafios Atuais

O varejo brasileiro enfrenta diversos desafios contemporâneos que afetam sua competitividade. A alta carga tributária, a complexidade regulatória e a volatilidade econômica são barreiras significativas. Além disso, a necessidade de adaptação rápida às mudanças tecnológicas e às novas demandas dos consumidores impõe uma pressão constante sobre as empresas varejistas (BNDES, 2020). Apesar dos desafios, o setor de varejo no Brasil apresenta inúmeras oportunidades. A digitalização contínua, a expansão do comércio eletrônico e a integração de canais de venda são tendências promissoras. Além disso, o crescimento do mercado consumidor e a urbanização crescente oferecem um potencial significativo para a expansão do varejo (SEBRAE, 2021).

4. OBJETIVOS QUALIFICADORES E GARANTIDORES DE PEDIDO

No contexto de gestão de operações e estratégias competitivas, os conceitos de "ganhadores de pedidos", "qualificadores" e "menos importantes" são essenciais para entender como uma empresa pode competir no mercado. Esses conceitos foram desenvolvidos por autores como Nigel Slack, Robert Johnston e Stuart Chambers em suas obras sobre administração da produção.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2002), uma forma conveniente de determinar a importância relativa dos fatores competitivos adotados pelos clientes é distinguir os fatores "ganhadores de pedidos" dos fatores "qualificadores" e dos "menos importantes". Na visão dos clientes, esses fatores decidem a compra dos produtos e, para as empresas, os objetivos aos quais devem atender.

Ganhadores de Pedidos (Order Winners), ganhadores de pedidos são os fatores que determinam a escolha do cliente por um produto ou serviço específico em detrimento dos concorrentes. São os aspectos que fazem com que um cliente opte por comprar de uma empresa em particular. Esses fatores podem variar de acordo com o mercado e o segmento, mas geralmente incluem elementos como:

- a) Preço Competitivo:** Oferecer preços mais baixos ou melhor custo-benefício;
- b) Qualidade Superior:** Produtos ou serviços de alta qualidade que superam as expectativas dos clientes;
- c) Inovação:** Características únicas e inovadoras que diferenciam o produto;
- d) Rapidez na Entrega:** Tempo de entrega mais rápido ou serviços de entrega confiáveis;
- e) Personalização:** Capacidade de adaptar produtos ou serviços às necessidades específicas dos clientes;
- f) Reputação da Marca:** Uma marca reconhecida e confiável pode ser um fator decisivo;

Qualificadores (Qualifiers)

Qualificadores são os atributos que permitem que um produto ou serviço seja considerado pelo cliente. Eles não são necessariamente decisivos para a escolha final, mas são exigências mínimas que devem ser atendidas para que o produto ou serviço esteja na "lista curta" de opções do cliente. Sem atender a esses critérios, a empresa nem mesmo será considerada como uma possível fornecedora. Exemplos de qualificadores incluem: Nível Básico de Qualidade: Um padrão mínimo de qualidade que deve ser alcançado.

Disponibilidade: O produto deve estar disponível quando necessário. Atendimento ao Cliente: Um nível básico de suporte e atendimento ao cliente.

Conformidade com Normas e Regulamentações: Adesão a normas de segurança, ambientais, e outras regulamentações.

Menos Importantes

Os menos importantes são aqueles fatores que, embora possam ser considerados pelos clientes, não são decisivos na escolha de compra. Esses fatores têm um impacto menor na decisão final e muitas vezes não são diferenciais significativos entre os concorrentes. A atenção a esses fatores pode não ser prioritária para a estratégia competitiva da empresa.

Figura 1 – Escala de nove pontos de importância.

Ganhador de pedidos	Forte 1	Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes
	Médio 2	Proporciona uma vantagem importante junto aos clientes
	Fraco 3	Proporciona uma vantagem útil junto aos clientes
Qualificador	Forte 4	Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor
	Médio 5	Precisa estar em torno da média do padrão do setor
	Fraco 6	Precisa estar a pouca distância do resto do setor
Menos importante	Forte 7	Não usualmente importante, mas pode se tornar importante
	Médio 8	Muito raramente considerado pelos clientes
	Fraco 9	Nunca considerado pelos clientes

Fonte: Slack, Chambers e Johnston (2002, p.598)

Figura 2 – Escala de nove pontos de desempenho.

Melhor que os concorrentes	Forte 1	Consideravelmente melhor do que os concorrentes
	Médio 2	Claramente melhor do que os concorrentes
	Fraco 3	Marginalmente melhor do que os concorrentes
Igual ao dos concorrentes	Forte 4	Algumas vezes marginalmente melhor do que os concorrentes
	Médio 5	Mais ou menos igual à maioria de seus concorrentes
	Fraco 6	Levemente abaixo da média da maioria
Pior que os concorrentes	Forte 7	Usualmente marginalmente pior do que a maioria de seus concorrentes
	Médio 8	Usualmente pior do que os concorrentes
	Fraco 9	Consistentemente pior do que os seus concorrentes

Fonte: Slack, Chambers e Johnston (2002, p.599).

5. MATRIZ IMPORTANCIA VERSUS DESEMPENHO

A matriz importância versus desempenho (também conhecida como matriz de importância-desempenho) é uma ferramenta analítica utilizada para avaliar e priorizar as características ou atributos de um produto ou serviço com base em dois critérios principais: a importância que esses atributos têm para os clientes e o desempenho da empresa em relação a esses atributos. A ferramenta é amplamente utilizada em gestão da qualidade, pesquisa de mercado e estratégia empresarial para identificar áreas de melhoria e otimizar o desempenho.

5.1 Estrutura da Matriz Importância versus Desempenho

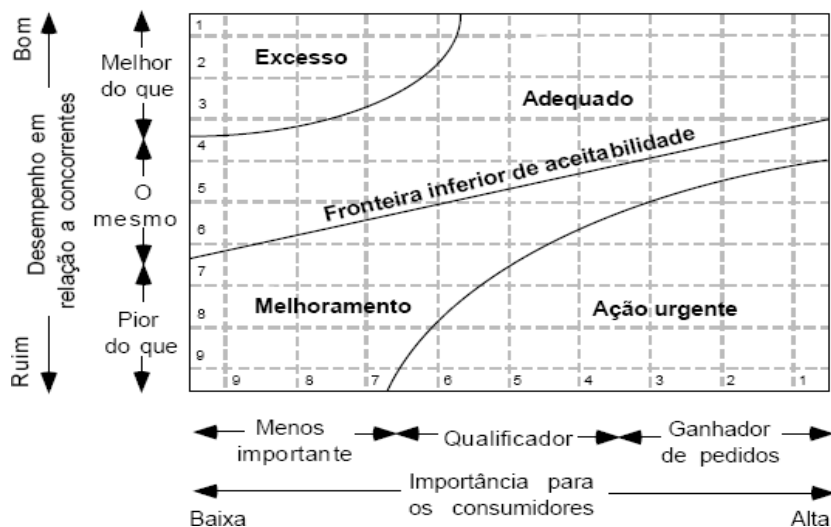
A Matriz Importância versus Desempenho é geralmente representada como um gráfico de dispersão, onde:

- Eixo X (Horizontal): Representa o Desempenho da empresa em relação a cada atributo ou característica. Indica quão bem a empresa está atendendo ou superando as expectativas dos clientes para cada atributo;
 - Eixo Y (Vertical): Representa a Importância de cada atributo para os clientes. Reflete o grau de relevância de cada atributo para a satisfação geral do cliente;
- A matriz é dividida em quatro quadrantes com base na combinação de importância e desempenho:
1. Quadrante 1: Alta Importância e Alto Desempenho
 - Descrição: Os atributos que estão neste quadrante são considerados críticos pelos clientes.
 - Ação Recomendada: Manter e aprimorar ainda mais o desempenho nesses atributos para sustentar a satisfação do cliente e a competitividade.
 2. Quadrante 2: Alta Importância e Baixo Desempenho
 - Descrição: Estes são os atributos que têm alta importância para os clientes, mas onde a empresa está apresentando um desempenho insatisfatório.
 - Ação Recomendada: Priorizar melhorias nestes aspectos, pois são áreas críticas que impactam diretamente a satisfação do cliente.
 3. Quadrante 3: Baixa Importância e Alto Desempenho

Descrição: Os atributos neste quadrante são bem desempenhados pela empresa, mas têm baixa importância para os clientes.

Ação Recomendada: Avaliar se vale a pena continuar investindo recursos nisto . Considerar redirecionar recursos para áreas mais importantes.
 4. Quadrante 4: Baixa Importância e Baixo Desempenho
 - Descrição: Estes atributos são menos relevantes para os clientes e também têm um desempenho insatisfatório.
 - Ação Recomendada: Minimizar o foco e os recursos destinados a esses atributos. Eles podem ser considerados de menor prioridade e podem ser descontinuados ou ajustados para evitar desperdício

Figura 3 – Matriz Importância versus Desempenho e zonas de prioridades de recursos.



Fonte: Slack, Chambers e Johnston (2015, p.633).

Tabela 1 – Critérios competitivos e suas respectivas variáveis a serem pesquisadas

CRITERIOS COMPETITIVOS	VARIAVEIS COMPETITIVAS
QUALIDADE	ATENDIMENTO PERSONALIZADO QUALIDADE DO PRODUTO ETICA E TRANSPARENCIA
VELOCIDADE	VELOCIDADE NO ATENDIMENTO LOCALIZACAO ESTRATEFICA ACESSIBILIDADE
FLEXIBILIDADE	HORARIOS DE ATENDIMENTO CONDICOES COMERCIAIS MIX DE PRODUTOS
CUSTO	PRECO DE VENDA FORMAS DE PAGAMENTO

Tabela 2 – Importância

	VARIAVEIS	IMPORTANCIA (MEDIA)
1	ATENDIMENTO	1
2	QUALIDADE DO PRODUTO	1
3	LOCALIZACAO DO POSTO	6
4	VELOCIDADE NO ATENDIMENTO	1
5	HORARIO DE ATENDIMENTO	5
6	FORMAS DE PAGAMENTO	5
7	CONDICOES COMERCIAIS	1
8	VARIEDADE DE PRODUTOS	7
9	PRECO DE VENDA	1
10	ASSISTENCIA	1

Pesquisa com amostra de clientes: No contexto específico de um posto de combustíveis, a pesquisa quantitativa pode fornecer insights sobre a satisfação dos clientes, a percepção da qualidade do serviço, e outros fatores relevantes. Kotler e Keller (2012) destacam que entender as necessidades e expectativas dos clientes é crucial para melhorar a qualidade do serviço e aumentar a competitividade. Mesmo uma amostra pequena pode ajudar a identificar áreas de melhoria e oportunidades para aprimorar a experiência do cliente. Foi selecionado uma amostra de 10 clientes, para responder a um questionário, para análise dos dados obtidos, com clientes business to bussines e consumidores finais. Para a obtenção das respostas, optou-se por uma escala (adaptadas com as cores verde, amarelo e vermelho, para melhor compreensão) de nove pontos, proposta por Slack (2008), cujas pontuações assumem os seguintes critérios:

- 1 (um), 2 (dois) e 3 (três) – Ganhador de pedido / Melhor que os concorrentes;
- 4 (quatro), 5 (cinco) e 6 (seis) – Qualificador / Igual aos concorrentes;
- 7 (sete), 8 (oito) e 9 (nove) – Menos importantes / Pior que os concorrentes.

Importância:

GANHADOR DE PEDIDO			QUALIFICADOR			MENOS IMPORTANTES		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Desempenho:

MELHOR QUE OS CONCORRENTES			IGUAL AOS CONCORRENTES			PIOR QUE OS CONCORRENTES		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

6 RESULTADOS

Após a aplicação e apuração dos 10 questionários, foi realizada a soma de todos os valores adquiridos para cada variável competitiva, e posteriormente, encontrada a média para cada questão aplicada.

Os valores encontrados foram distribuídos em uma tabela (TABELA 1) para realizar a

relação entre a importância e o desempenho das respostas. As variáveis foram ordenadas em ordem numérica de 1 (um) a 10 (quinze), todavia, para uma melhor visualização na matriz.

Tabela 3 - Resultados

	VARIAVEIS	IMPORTANCIA (MEDIA)	DESEMPENHO (MEDIA)	INDICADOR
A	ATENDIMENTO	1	1,4	
B	QUALIDADE DO PRODUTO	1	1,3	
C	LOCALIZACAO DO POSTO	6	2,1	
D	VELOCIDADE NO ATENDIMENTO	1	2,9	
E	HORARIO DE ATENDIMENTO	5	4,8	
F	FORMAS DE PAGAMENTO	5	3,3	
G	CONDICOES COMERCIAIS	1	1,7	
H	VARIEDADE DE PRODUTOS	7	2,3	
I	PRECO DE VENDA	1	3,3	
J	ASSISTENCIA	1	1,8	

Figura 4 - Resultados



Tabela 4 – Variáveis competitivas representadas na matriz

	LETRA	VARIAVEIS	INDICADOR
A	A	ATENDIMENTO	
B	B	QUALIDADE DO PRODUTO	
C	C	LOCALIZACAO DO POSTO	
D	D	VELOCIDADE NO ATENDIMENTO	
E	E	HORARIO DE ATENDIMENTO	
F	F	FORMAS DE PAGAMENTO	
G	G	CONDICOES COMERCIAIS	
H	H	VARIEDADE DE PRODUTOS	
I	I	PRECO DE VENDA	
J	J	ASSISTENCIA	

Quanto a importância:

GANHADOR DE PEDIDOS	<p>1 (FORTE) - ATENDIMENTO</p> <p>1 (FORTE) - QUALIDADE NO PRODUTO</p> <p>1 (FORTE) - VELOCIDADE NO ATENDIMENTO</p> <p>1 (FORTE) - CONDICOES COMERCIAIS</p> <p>1 (FORTE) - PRECOS DE VENDA</p> <p>1 (FORTE) - ASSISTENCIA</p>
QUALIFICADOR	<p>5 (MEDIO) - HORARIO DE ATENDIMENTO</p> <p>5 (MEDIO) - FORMAS DE PAGAMENTO</p> <p>6 (FRACO) - LOCALIZACAO DO POSTO</p>
MENOS IMPORTANTE	7 (FORTE) - VARIEDADE DE PRODUTOS

Quanto ao desempenho:

Tabela 6 – Desempenho.

MELHOR QUE OS CONCORRENTES	<p>1 (FORTE) - ATENDIMENTO</p> <p>1 (FORTE) - QUALIDADE NO PRODUTO</p> <p>2 (MEDIO) - LOCALIZACAO DO POSTO</p> <p>2 (MEDIO) - PRECO DE VENDA</p> <p>2 (MEDIO) - CONDICOES COMERCIAIS</p> <p>2 (MEDIO) - VARIEDADE DE PRODUTO</p> <p>2 (MEDIO) - ASSISTENCIA</p> <p>3 (FRACO) - VELOCIDADE NO ATENDIMENTO</p> <p>3 (FRACO) - FORMAS DE PAGAMENTO</p>
IGUAL AOS CONCORRENTES	5 (MEDIO) - HORARIO DE ATENDIMENTO
PIOR QUE OS CONCORRENTES	

Conseguimos ter a perspectiva de que as variáveis em maioria, estão acima da linha de aceitabilidade, sem a real necessidade de mudança. As variáveis decisórias de pedidos se encontram com um bom desempenho em maioria (ATENDIMENTO; QUALIDADE NO PRODUTO; CONDICOES COMERCIAIS; ASSISTENCIA). Todavia as variáveis VELOCIDADE NO ATENDIMENTO e PRECO DE VENDA, necessitam de uma mudança, visto que são de suma importância para a organização e seu progresso e lucratividade.

A velocidade no atendimento em um posto de combustíveis é essencial para garantir a satisfação dos clientes e a eficiência operacional. Um serviço ágil reduz o tempo de espera, melhorando a experiência do cliente e aumentando a probabilidade de retorno.

Além disso, um atendimento rápido permite gerenciar o fluxo de clientes, especialmente durante horários de pico, e pode aumentar o volume de vendas e a receita. Funcionários bem treinados e processos otimizados ajudam a evitar erros e a manter a competitividade no mercado. E quanto aos PRECOS DE VENDA, estes preços de venda em um posto de combustíveis desempenham um papel crucial no sucesso do negócio.

Preços competitivos atraem clientes e ajudam a manter a competitividade no mercado. Além disso, um equilíbrio adequado entre preços e margem de lucro é essencial para garantir a sustentabilidade financeira do posto. Preços ajustados também permitem que o posto se adapte rapidamente às flutuações do mercado e implemente promoções eficazes. Em resumo, uma estratégia de preços bem planejada contribui para a atração de clientes, a maximização das vendas e a gestão eficiente dos custos operacionais.

A variável HORARIO DE ATENDIMENTO, também entra na mesma linha de melhoria, mesmo estando em igualdade com a concorrência; seria um diferencial, para não ter nenhum ponto da matriz, no quadrante de melhorias; horário de atendimento de um posto de combustíveis é fundamental para a satisfação dos clientes e o sucesso do

negócio. Horários prolongados ou 24 horas oferecem conveniência, atraindo clientes que precisam de combustível fora do horário comercial. Além disso, horários bem planejados ajudam a distribuir o fluxo de clientes, evitando aglomerações e melhorando a eficiência. Oferecer um horário flexível também pode diferenciar o posto da concorrência e atender melhor às demandas locais, contribuindo para o aumento das vendas e a fidelização dos clientes.

Com a tabulação dos dados, conseguimos ter uma análise crucial para um revendedor varejista, que a organização esta no caminho correto, visto que um dos principais pontos ganhadores de pedidos, como atendimento, esta no quadrante indicado como positivo, esta variável a qual em um posto de combustíveis é crucial por várias razões:

1. Experiência do Cliente: Um bom atendimento pode transformar uma simples visita ao posto em uma experiência positiva, levando os clientes a retornarem e recomendarem o local a outros.

2. Eficiência Operacional: Funcionários bem treinados conseguem realizar as tarefas mais rapidamente e de maneira mais eficaz, o que pode reduzir filas e tempos de espera, melhorando a satisfação geral dos clientes.

3. Imagem da Marca: Um atendimento de qualidade contribui para uma boa imagem da marca, o que pode ser um diferencial competitivo importante no mercado de combustíveis.

4. Resolução de Problemas: Atendentes bem treinados são capazes de lidar com problemas e reclamações de maneira eficiente, ajudando a resolver questões rapidamente e manter a confiança do cliente.

5. Fidelização de Clientes: Atendimento amigável e eficiente pode ajudar a construir relações de longo prazo com os clientes, promovendo a fidelização.

7 ESTRATEGIAS SUGERIDAS

- **Variável preço de venda:** Melhorar o preço de venda em um posto de combustíveis envolve várias estratégias que equilibram a competitividade com a rentabilidade. Implementar essas estratégias pode ajudar a ajustar o preço de venda de forma a maximizar a competitividade e a rentabilidade do posto de combustíveis.
- **Análise de Mercado:** Monitorar regularmente os preços dos concorrentes e as tendências do mercado para ajustar seus preços de maneira competitiva. Conhecer o preço médio da região ajuda a definir um preço atraente para os clientes;
- **Gerenciamento de Custos:** Reduzir os custos operacionais e de compra de combustível sempre que possível. Negociar melhores condições com fornecedores e otimizar processos internos pode permitir uma margem maior para ajustar preços;
- **Estratégias de Preços Dinâmicos:** Adotar estratégias de preços dinâmicos que ajustem os preços com base na demanda e na oferta. Isso pode ajudar a maximizar a receita em momentos de alta demanda e atrair clientes durante períodos de baixa demanda;
- **Promoções e Descontos:** Oferecer promoções, como descontos para clientes frequentes, preços especiais em determinados horários ou ofertas combinadas (ex.: abastecimento com lavagem de carro). Essas estratégias podem aumentar a atração e a fidelidade dos clientes;
- **Análise de Margens de Lucro:** Revisar regularmente as margens de lucro para garantir que o preço de venda cubra todos os custos e ainda ofereça um

lucro adequado. Ajuste os preços conforme necessário para manter a rentabilidade;

- **Feedback dos Clientes:** Ouvir os feedbacks dos clientes sobre os preços e use essas informações para fazer ajustes que atendam melhor às expectativas deles, sem comprometer sua margem de lucro;

Variável velocidade no atendimento: Melhorar a velocidade de atendimento em um posto de combustíveis pode ser feito através de: treinamento regular dos funcionários, automação com tecnologias rápidas, manutenção preventiva de equipamentos, layout otimizado para facilitar o fluxo, ajuste da escala de funcionários nos horários de pico, simplificação dos processos e motivação com incentivos para maior eficiência. Essas estratégias reduzem o tempo de espera e aumentam a satisfação dos clientes.

Variável horário de atendimento: Melhorar o horário de atendimento em um posto de combustíveis envolve ajustar os horários para atender melhor os clientes e maximizar vendas. Isso pode ser feito através de análise de dados de tráfego, pesquisa de preferências dos clientes, horários flexíveis, funcionamento 24 horas quando necessário, escala adequada de funcionários, promoções em horários alternativos e investimentos em segurança para operação noturna. Implementando essas estratégias, um posto de combustíveis pode melhorar seus horários de atendimento, aumentando a conveniência para os clientes e potencializando as oportunidades de vendas.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação da matriz importância versus desempenho permitiu identificar, na percepção dos clientes, os critérios competitivos mais valorizados e avaliar o desempenho do posto de combustíveis em comparação com a concorrência. Os critérios identificados foram, em sua maioria, ganhadores de pedidos e apresentaram desempenho superior, exceto o preço de venda, a velocidade e o horário de atendimento, que tiveram desempenho igual aos concorrentes. A análise revelou gargalos operacionais e demandas por mudanças, indicando áreas para maximizar os resultados da operação.

Com os resultados obtidos foi possível localizar os gargalos na operação e entender a realidade, e as demandas por mudanças, as quais serão maximizadoras de resultados.

9 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo aplicar a matriz de Slack em um posto de combustíveis para melhorar a eficiência operacional e a competitividade. A matriz de Slack, focada na gestão de folgas operacionais, permitiu identificar desperdícios e áreas para otimização. A análise revelou oportunidades de melhoria na gestão de estoques, alocação de funcionários e manutenção de equipamentos, resultando em redução de custos e melhor qualidade de serviço. Além disso, a matriz orientou decisões estratégicas, como investimentos em reconfiguração de horários e manutenção preventiva, fortalecendo a competitividade do posto no mercado.

REFERENCIAS

- BNDES. (2020). Panorama do setor de varejo no Brasil. Rio de Janeiro: BNDES.
- CHRISTOPHER, M. (2016). Logistics & supply chain management (5th ed.). Harlow: Pearson Education.
- ELKINGTON, J. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone.
- FAORO, R. (2001). Os donos do poder: Formação do patronato político brasileiro (10th ed.). São Paulo: Globo.
- GREMAUD, A. P., et al. (2002). Economia brasileira contemporânea (6th ed.). São Paulo: Atlas.
- KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2012). Administração de marketing (14th ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- MORAES, M. L. (1994). História do comércio varejista no Brasil. São Paulo: EDUSP.
- PINE, B. J., & GILMORE, J. H. (1999). The experience economy: Work is theatre & every business a stage. Boston: Harvard Business Review Press.
- ROGERS, D. (2020). The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age. New York: Columbia University Press.
- SEBRAE. (2021). Tendências do varejo para 2021. Brasília: SEBRAE.
- BARNEY, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- SACHS, J. D., & WARNER, A. M. (1995). Natural resource abundance and economic growth. National Bureau of Economic Research.
- SLACK, N., CHAMBERS, S., & JOHNSTON, R. (2013). Administração da produção (4th ed.). São Paulo: Atlas.
- ANDRADE, J. P. (2016). Planejamento estratégico: Teoria e prática (5th ed.). São Paulo: Atlas.
- FISCHMANN, A. A. (2018). Planejamento e controle da produção: Teoria e prática (8th ed.). São Paulo: Atlas.
- GRANT, R. M. (2021). Contemporary strategy analysis (11th ed.). New York: Wiley.
- JOHNSON, G., et al. (2022). Exploring strategy (12th ed.). Harlow: Pearson.
- KELLER, K. L., & SWAMINATHAN, V. (2020). Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity (5th ed.). Harlow: Pearson.
- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2016). Princípios de marketing (16th ed.). São Paulo: Pearson.
- KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2012). Administração de marketing (15th ed.). São Paulo: Pearson.

PORTER, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

PORTER, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

MINTZBERG, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press.