

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
Faculdade de Administração e de Turismo
Curso de Bacharelado em Administração



Trabalho de Conclusão de Curso

**CRITÉRIOS COMPETITIVOS NA DECISÃO DE COMPRA DE HORTALIÇAS
ORGÂNICAS EM RESTAURANTES DA CIDADE DE PELOTAS/RS**

Lucas dos Santos da Cruz

Pelotas, 2017

Lucas dos Santos da Cruz

**CRITÉRIOS COMPETITIVOS NA DECISÃO DE COMPRA DE HORTALIÇAS
ORGÂNICAS EM RESTAURANTES DA CIDADE DE PELOTAS/RS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Administração e de Turismo da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Fernandes Pacheco Dias

Pelotas, 2017

Ficha Catalográfica

Lucas dos Santos da Cruz

**CRITÉRIOS COMPETITIVOS NA DECISÃO DE COMPRA DE HORTALIÇAS
ORGÂNICAS EM RESTAURANTES DA CIDADE DE PELOTAS/RS**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado, como requisito parcial, para obtenção do grau de Bacharel em Administração, Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas.

Data da defesa: 18/08/2017

Banca examinadora:

Prof. Dr. Marcelo Fernandes Pacheco Dias
Doutor em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof^a. Dr^a. Isabel Cristina Rosa Barros Rasia
Doutora em administração pela Pontifícia Universidade Católica

MSc. Bruno Ribas Silveira
Mestre em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais pela Universidade
Federal de Pelotas

AGRADECIMENTOS

Ao final desta jornada gostaria de agradecer a todos que de alguma maneira me fizeram chegar aqui.

Primeiramente a meus pais, pela educação, incentivo e amor. Meu pai em vida sempre foi um grande incentivador à educação, com certeza devo parte a ele por ter alcançado este objetivo. A minha mãe, por ser ao longo dos últimos anos pai e mãe, que não deixou em momento algum faltar subsídios para que eu e meus irmãos não desistíssemos do que julgamos necessário para nosso desenvolvimento. Mãe te amo!

Agradecer a meus irmãos pela amizade, compreensão e apoio, com eles consegui desenvolver um grande senso de responsabilidade, e ter a certeza que terei dois companheiros com quem poderei contar por toda uma vida. Agradeço aos demais membros da minha família, todos tiveram participação nesta conquista.

Aos colegas da graduação, Bruno, Gabriela, Isabella e Juliana, onde o curso apenas possibilitou nosso encontro, porque tenho certeza que sempre fomos irmãos, obrigado por participarem dos altos e baixos em todos esses anos de amizade.

Aos meus amigos Bruna, Cemila e Leonardo, porque sem os momentos de descontração, desabafos e divisão de alegrias e tristezas a trajetória teria sido muito mais árdua, contem comigo para sempre. A meu amigo Borella (Bo), quero agradecer a convivência, o respeito que nutre por mim e ao ouvido que sempre esteve a minha disposição, tens meu respeito e admiração.

Também ao Wyller, pelo incentivo nos últimos semestres do curso, pelo companheirismo, pelos puxões de orelha, por muitas vezes dizer o que eu não queria escutar, mas que era preciso ser dito, obrigado.

A meu Professor Marcelo, que mesmo com o pouco tempo para execução do trabalho se dispôs a me orientar e me auxiliou na etapa final da graduação. A UFPel e especialmente ao curso de Administração e de Turismo, com seus docentes, que me deram a base para do conhecimento desenvolvido ao longo deste trabalho.

Obrigado a todos.

*“Rezemos para que a raça humana jamais escape da terra
para espalhar sua inequidade em outros lugares”*

C.S. Lewis

Resumo

Cruz, Lucas dos Santos da. **Critérios competitivos na decisão de compra de hortaliças orgânicas em restaurantes da cidade de Pelotas**. 2017. 48f. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso de Bacharelado em Administração. Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas, 2017.

O presente estudo busca identificar os critérios competitivos adotados na decisão de compra de hortaliças orgânicas por gestores de restaurantes da cidade de Pelotas, identificando os critérios competitivos mencionados pelos autores no estudo e adaptar aos encontrados na prática para o elo varejista; também é de interesse do trabalho definir a importância considerada para estes critérios. Como metodologia foi utilizada o estudo de caso, com entrevistas em profundidade e questionário estruturado. Através dos dados obtidos nas entrevistas foi possível adaptar os critérios encontrados na prática com os presentes na teoria, criando um quadro de critérios específicos para os restaurantes. Com o quadro formulado pelas entrevistas criou-se um questionário estruturado com o objetivo de definir a importância dos critérios competitivos para cada um dos restaurantes, demonstrando que a maioria é representada como critérios ganhadores de pedidos. Dessa forma é possível concluir que o elo varejista representado pelos restaurantes é altamente exigente com seus fornecedores de hortaliças orgânicas, e espera dos produtores rurais um alto desempenho.

Palavras-chave: critérios competitivos; hortaliças orgânicas; restaurantes; produtor rural

Abstract

Cruz, Lucas dos Santos da. **Competitive criteria in the decision to buy organic vegetables in restaurants in the city of Pelotas**. 2017. 48f. Completion of Course Work. Curso de Bacharelado em Administração. Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas, 2017.

This study aimed to identify the competitive criteria adopted in the decision to purchase organic vegetables by managers of restaurants in the city of Pelotas, identifying the competitive criteria mentioned by the authors in the study and adapt to those found in practice for the retailer link; It is also in the interest of the work to define the importance considered for these criteria. As methodology was used the case study, with in-depth interviews and structured questionnaire. Through the data obtained in the interviews it was possible to adapt the criteria found in practice with those present in the theory, creating a framework of specific criteria for restaurants. With the framework formulated by the interviews a structured questionnaire was created with the objective of defining the importance of the competitive criteria for each one of the restaurants, demonstrating that the majority is represented as winning criteria of requests. In this way it is possible to conclude that the retailer link represented by the restaurants is highly demanding with its suppliers of organic vegetables, and expects of the farmers a high performance.

Key-Words: competitive criteria; organic vegetables; restaurants; rural producer

Lista de Figuras

Figura 1 – Hierarquia das estratégias	15
Figura 2 – Modelo de 4 estágios da manufatura	16
Figura 3 – Relação dos fatores competitivos com os objetivos de desempenho	19
Figura 4 – (a) Escala de critérios relacionados aos clientes; (b) Escala de critérios relacionados aos concorrentes e (c) Matriz importância-desempenho	24
Figura 5 – Fases do processo de Análise de conteúdo	28
Figura 6 – Quadro de critérios competitivos considerados pelos gestores	30
Figura 7 – Selo de certificação orgânica ECOCERT	33
Figura 8 – Quadro de Importância dos critérios competitivos	35

Sumário

1. Introdução	10
1.1. Problema de Pesquisa	11
1.2. Objetivos	11
1.2.1. Objetivo Geral	11
1.2.2. Objetivos Específicos	12
1.3. Justificativa	12
2. Abordagem Teórica	14
2.1. Estratégias Funcionais na Organização	14
2.2. Estratégia na Função Produção	15
2.3. Critérios Competitivos	18
2.3.1. Qualidade	19
2.3.2. Velocidade	21
2.3.3. Confiabilidade	21
2.3.4. Flexibilidade	22
2.3.5. Custo	22
2.4. Importância dos Critérios Competitivos	23
3. Metodologia	26
3.1. Classificação da Pesquisa	26
3.2. Universo e Amostra	26
3.3. Instrumento de Pesquisa	27
3.4. Coleta de Dados	27
3.5. Análise dos Dados	28
4. Resultados e Discussão	29
4.1. Identificação e Adaptação dos Critérios Competitivos	29
4.2. Importância dos Critérios Competitivos Identificados	34
5. Considerações Finais	37
Referências	38
Apêndices	42
Apêndice A – Roteiro de entrevista em profundidade	43
Apêndice B – Questionário de escala de importância dos critérios competitivos encontrados nas entrevistas	45

1. Introdução

Várias são as nomenclaturas usadas como definição para as práticas de cultivo: convencional, transgênica, biodinâmica, integrada, entre outras. Há um leque extenso, onde cada uma delas defende seu nicho de mercado, baseada em conceitos de produção próprios, buscando diferenciação, objetivando aumentar sua parcela de participação no mercado (ORMOND et al., 2002).

Dentre estas práticas de cultivo temos a de produtos orgânicos que segundo Terrazzan e Valarine (2009), são aqueles advindos de sistema de produção cujas práticas visam minimizar impactos ambientais, eliminando agrotóxicos e adubos minerais de alta solubilidade, buscando harmonia entre os recursos naturais e as práticas agrícolas sem deixar de lado o desempenho.

Aos pequenos produtores, a agricultura orgânica se torna uma possibilidade de inserção no mercado, e como base tem-se alguns argumentos, como por exemplo: ser uma produção de nicho, onde o produtor não tem a necessidade de produzir em larga escala para interagir com o consumidor; inserção em redes nacionais ou transacionais da comercialização de produtos; a pequena dependência de insumos externos; a diversificação e entre outros (CAMPANHOLA e VALARINI, 2001).

Dentre os alimentos mais produzidos pelo pequeno produtor orgânico estão as hortaliças, popularmente conhecidas como verduras e legumes. As hortaliças representam 27% da produção nacional, ficando atrás apenas da produção de soja com 31% (AMBIENTE BRASIL, 2015).

Existem inúmeras vantagens aos produtores que desejam ingressar na produção orgânica, mas também há dificuldades a serem vencidas. Os autores Campanhola e Valarini (2001), argumentam que há na produção orgânica de pequena escala uma instabilidade que decorre de uma baixa capacitação gerencial. Isso pode acarretar, além de uma má gestão técnica e financeira, uma desvantagem ao produtor na comercialização da produção. Outro aspecto levantado pelos autores é que uma adequada capacitação gerencial auxiliaria na decisão do que produzir.

Há também uma escassez no que diz respeito à pesquisa científica, se aliarmos isso a baixa capacitação da gerência de pequenas produções, podemos

dizer que o nível de informação do produtor é extremamente baixo, sejam relacionados a informações sobre produção, sobre processamento ou comercialização (CAMPANHOLA e VALARINI, 2001).

1.1. Problema de Pesquisa

O comércio da produção de orgânicos ocorre por diferentes canais que podem contemplar desde o consumidor final, passando por varejistas, até o atacado. Os varejistas podem ser considerados agentes intermediários entre o produtor e o consumidor final e o *food service* (restaurantes, lanchonetes, cozinhas industriais, *fast food*, entre outros) está incluso neste grupo (SEBRAE, 2010).

Na comercialização dos produtos orgânicos ainda há muitas dúvidas sobre estratégias de como eles podem ser oferecidos aos consumidores. Levando em consideração que este é um mercado segmentado o varejo representa mais que apenas um simples local de compra, com a filosofia que o produto orgânico carrega, ele é um importante elo com o consumidor no aspecto sensorial, da experiência de novos sabores, com a confiabilidade, com a origem, com a praticidade (LIU, 2014).

Na ligação do produtor com o varejo existe a possibilidade de analisar os fatores considerados pelos gestores na hora da compra, e estes fatores podem ser levados para a produção a fim de atender as expectativas dos consumidores e também melhorar a vantagem competitiva da organização. Esses fatores são definidos por Paiva, Carvalho Jr. e Feinsteinseifer (2004), como um conjunto consistente de prioridades ou critérios competitivos, os quais a organização define para melhor atuar no mercado.

Sendo assim, este estudo visa identificar os critérios competitivos que definem a compra de hortaliças orgânicas pelos gestores dos restaurantes.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Analisar quais os critérios competitivos que definem a compra de hortaliças orgânicas pelos gestores de Restaurantes da cidade de Pelotas/RS.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar os critérios competitivos considerados pela literatura;
- Adaptar os critérios competitivos da literatura aos critérios informados pelos gestores de restaurantes orgânicos;
- Identificar a importância destes critérios.

1.3. Justificativa

Neste item, justifica-se o estudo apresentando dados da crescente expansão do mercado, com intuito de demonstrar seu grande potencial e defender assim a importância da análise de fatores competitivos para o mercado de produção orgânica.

No Brasil, na década de 70 a questão orgânica remontava um movimento filosófico que buscava o retorno do contato com a terra, este movimento surgia em contraposição aos preceitos da sociedade consumista moderna, à época a característica ecológica que nascia com o movimento se dava pela recusa da utilização do pacote tecnológico que trazia a agricultura moderna (ORMOND et al., 2002).

Entre 1980 e 1990 as organizações ligadas à produção orgânica se multiplicam, a produção se expande em vários aspectos devido ao aumento de produtores, assim a produção ganha em qualidade, quantidade e diversidade, as poucas feiras existentes começam a aparecer em diversas áreas do Brasil (KHATOUNIAN, 2001). Este aumento significativo na década de 90 se deve, além das questões ecológicas e busca por alimentação saudável, à Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (ECO92) que impulsionou o mercado de orgânicos e fez com que eles ganhassem espaço nos supermercados (ORMOND et al., 2002).

Segundo o jornal O Estado de São Paulo (2000) no ano de 2000 a agricultura orgânica havia crescido 50% em relação ao ano anterior. Com a Lei 10.683, sancionada em 2003 regulamentada pela portaria 158 de 2004 e complementada pela instrução normativa em 2004, ficavam estabelecidas diretrizes de produção, tipificação, processamento, envasamento, distribuição, identificação e certificação de

qualidade para os produtos orgânicos de origem animal e vegetal (CÉSAR, BATALHA e PIMENTA, 2008; BRASIL, 2004).

No ano de 2007, por meio de um decreto, Decreto 6323, ficam fixadas importantes especificações para regulação do setor orgânico, as certificadoras deveriam cadastrar junto ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), dados das propriedades que fossem certificadas (CÉSAR, BATALHA e PIMENTA, 2008).

Segundo dados da ORGANICS BRASIL (2011), no ano de 2010 chegaram a R\$ 350 milhões a venda de produtos orgânicos no Brasil, que representa um número 40% maior se comparado ao ano anterior. Os números mostram um aumento no setor, conseqüentemente há um aumento no consumo, isto se dá, entre outros fatores, ao maior número de busca por informações de produtos orgânicos (CREMONESZI, PIZZINATTO e SPERS, 2011).

A ORGANICS BRASIL (2014), apresentando os dados da BIOFACH, que é a maior e mais importante feira de orgânicos do mundo, mostra que o mercado interno dos produtos orgânicos havia crescido 35% em 2013 se comparado ao ano anterior.

No ano de 2015 com maior apoio por parte do governo a produtores orgânicos, como linhas de financiamento, e também incentivos a projetos para transição de lavouras do método de cultivo tradicional para o orgânico o Brasil vem se consolidando como grande produtor e exportador, com mais de 15 mil propriedades certificadas e em processo de transição (SEBRAE, 2015).

Em 2016 houve um aumento de 20% no mercado de orgânicos nacional, e R\$ 3 bilhões foi o faturamento estimado. Os valores são menores que o crescimento apresentado nos anos anteriores, mas é justificável devido a crise atual que o País enfrenta. Na exportação houve um aumento de 15% em relação a volume, mas devido à oscilação cambial o valor foi 9,5% menor que no ano anterior (GLOBO RURAL, 2017).

2. Abordagem Teórica

2.1. Estratégias Funcionais na Organização

Apresentada por PORTER (1986), as estratégias competitivas genéricas são as quais as organizações podem obter vantagens competitivas no mercado. Como contribuição às estratégias competitivas os autores Santos, Pires e Gonçalves (1999), abordam em seu estudo a importância das estratégias funcionais, estas são estratégias de finanças, de produção, de marketing, e de outras diversas áreas das organizações que devem ser formuladas de acordo com a estratégia empresarial, sendo consistentes entre si (CARVALHO JR., 1997).

A estratégia das organizações pode se basear em duas perspectivas, a *top down* e a *bottom up*. Os autores Slack et al. (2001) e Slack e Lewis (2009), demonstram que elas norteiam a formulação da estratégia organizacional, buscando elementos que as auxiliem. No método *Top down* são consideradas as decisões tomadas em nível organizacional, que posteriormente se dividem em níveis de negócio e áreas funcionais, onde a organização escolhe a maneira que deseja competir no mercado e com isso adapta os níveis abaixo implementando assim sua estratégia. A *Bottom Up* segue o caminho inverso, onde é analisado as competências da organização, para posteriormente ser traçado seu rumo de atuação no mercado (JABBOUR e FILHO, 2010).

Hayes e Wheelwright (1985), descrevem em suas pesquisas que a estratégia ocorre em níveis de maneira hierárquica; no topo da hierarquia está a estratégia organizacional e a ela cabe decidir como os demais níveis devem atuar, sendo esses as unidades de negócios e as estratégias funcionais conforme representado na figura 1.

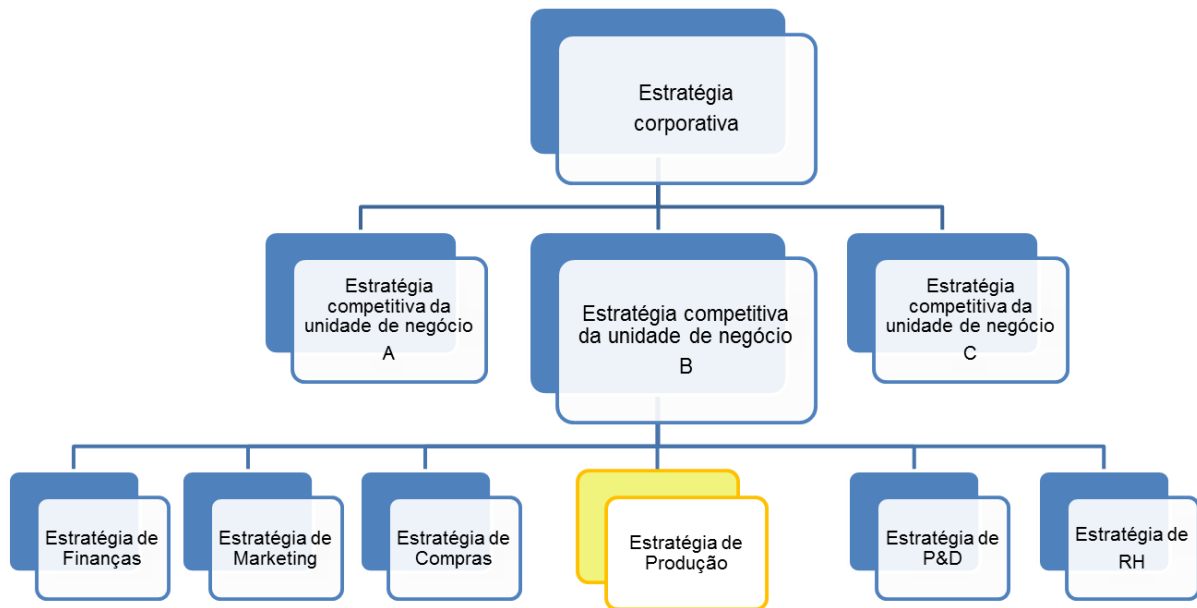


Figura 1 – Hierarquia das estratégias.

Fonte: Adaptado de HAYES e WHEELWRIGHT, 1985.

Com a finalidade de manter uma estratégia de sucesso Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2004), afirmam que estes níveis devem se relacionar entre si, assim como também devem ter uma boa relação interna.

2.2. Estratégia na Função Produção

Um dos primeiros conceitos de estratégia da produção é atribuído à Skinner (1969); ele define estratégia da produção como a busca por vantagem competitiva pautada em um conjunto de políticas e planos, contemplando a produção e a venda de produtos considerando grupos de consumidores específicos. A estratégia de produção se origina de várias decisões individuais, que tem o interesse em auxiliar a organização no longo prazo a atingir seus objetivos Hayes e Wheelwright (1985).

Os gestores nem sempre compreendem a importância das operações nas organizações e o quanto a mesma pode auxiliar na competitividade, alguns ainda a tratam apenas como basicamente necessária, mas outros têm a visão de que ela trata-se de uma fonte de competitividade, e investem para atingi-la (PAIVA, CARVALHO JR. e FENSTERSEIFER, 2009).

Para um fácil entendimento Wheelwright e Hayes (1985), elaboram uma classificação que contempla quatro estágios dentro da manufatura, podendo dessa maneira ser visualizado onde a organização se encontra em relação à estratégia competitiva de negócios conforme figura 2.

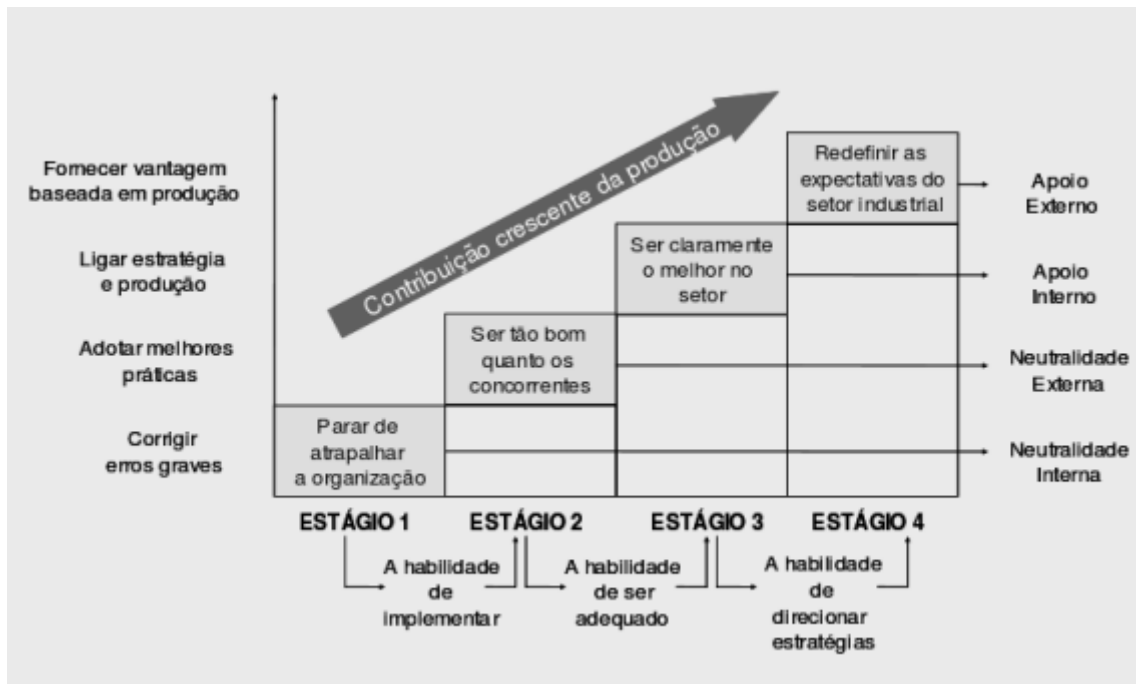


Figura 2 – Modelo de 4 estágios da manufatura.
Fonte: SLACK, CHAMBERS E JOHNSTON, 2002.

Segundo Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2004) os estágios podem ser definidos da seguinte maneira:

Estágio 1 - Trabalha-se com produtos quase *commodities*, e copiam-se os concorrentes mais fortes, não havendo preocupação por parte da organização se a produção pode ou não auxiliar na competitividade. Buscando um custo baixo os cuidados giram em torno de não ocorrerem erros graves na produção. Mantém-se um alto controle no nível operacional e isso impossibilita que ele se desenvolva tecnicamente (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2002).

Estágio 2 - Neste estágio a organização tem seus sistemas de trabalho compatível ou se aproximando dos seus competidores dentro do seu nicho de mercado. A competitividade começa a ser notada de forma direta então a empresa passa a buscar os padrões exigidos pelas indústrias do meio que atua. No primeiro estágio o objetivo era neutralidade interna, aqui, no segundo estágio, o objetivo é

manter a neutralidade interna e conseguir neutralidade externa assimilando-se com seus competidores (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

Estágio 3 - Neste estágio a organização busca atender as expectativas dos clientes. As áreas funcionais atuam de forma coesa e consideram para formulação da estratégia questões como preço, qualidade, flexibilidade e objetivos. A produção neste momento é considerada o suporte interno auxiliando na competitividade da organização comprometendo-se assim com a sustentação da estratégia de negócios (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2002).

Estágio 4 - Este é o mais alto nível que a manufatura pode atingir. Neste estágio a organização passa a ser a referência do seguimento, ela é capaz, além de atender seus consumidores, de criar novas necessidades aumentando as expectativas deles. Aqui no estágio 4 as operações participam ativamente da formulação da estratégia da organização (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2002).

A razão da existência de uma organização é produzir seus bens e serviços; neste contexto a função produção é definida por Slack, Chambers e Johnston (1997) como central, mesmo considerando não ser a única e também não a mais importante, acreditam que devidamente administrada à mesma é capaz de atender o cliente dentro das especificações.

O interesse da função produção é ser eficaz usando eficientemente seus recursos produzindo bens e serviços objetivando satisfazer seus consumidores, mas ainda mais, a mesma deve buscar ser vigorosa, criativa e inovadora. Com isso o sucesso em longo prazo será garantido por meio de vantagem competitiva ante as outras organizações concorrentes (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2002).

A estratégia de produção implica na laboração de um plano diferenciado que tenha como objetivo a vantagem competitiva no longo prazo (PAIVA, JR. e FENSTERSEIFER, 2009). Cabe a administração da produção entender o que se está tentando atingir, traçando um objetivo organizacional claro. Ela também deve traduzir os objetivos organizacionais em termo de implicação para os objetivos de desempenho da produção, que são qualidade, velocidade, confiabilidade e custo (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2002).

As organizações menores, dispendo de menos recursos, possuem problemas particulares como, por exemplo, um funcionário ter que desempenhar mais de uma atividade tendo que conciliá-las, por vezes estas atividades podem ficar justapostas

dificultando o isolamento e identificação de questões, mas teoricamente, o conjunto da administração da produção é o mesmo independente do tamanho da organização (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2002)

No desenvolvimento das estratégias de produção, devem ser considerados os critérios competitivos, que são quem possibilita uma visão clara quanto ao posicionamento de produtos e bens diante do mercado e dos clientes (CARVALHO JR., 1997). Assim, os clientes, por meio de seus conhecimentos são melhores considerados, demonstrando por parte da organização maior preocupação com os mesmos. Essa perspectiva também leva em consideração os concorrentes e o mercado, auxiliando a tomada de decisão na produção, buscando outros objetivos que se adaptem melhor aos objetivos de estratégia competitiva da organização do que apenas a redução de custos (NETO, FENSTERSEIFER e FORMOSO, 2003).

Estes objetivos de desempenho são classificados por Slack; Chambers e Johnston (2002), como básicos e no nível operacional são eles, especificamente, que farão com que a empresa atinja seus objetivos mais amplos.

2.3. Critérios Competitivos

Segundo Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2009) e Slack et al. (1996), os critérios competitivos são ferramenta que auxiliam as organizações para um melhor aproveitamento de recursos, de competências e oportunidades de mercado, em função das suas competências internas, também em relação ao tipo de mercado que deseja atuar, da concorrência do mercado e do tipo de produto que produz. Sendo assim, cada organização terá seus critérios definidos de acordo com suas atividades, e os mesmos devem ser interpretados a realidade da organização.

No momento da definição dos fatores competitivos a organização busca espelhar em sua produção o desejo dos clientes, são estes fatores definidos pelos clientes, que ditarão os objetivos de desempenho da produção; para cada fator diferente existirá o enfoque na produção de um objetivo de desempenho diferente conforme apresentado na figura 3.

Na literatura, os critérios competitivos da estratégia de produção mais citados são qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo (DIAS e FENSTERSEIFER, 2005). Serão também consideradas desdobramentos destes critérios segundo Paiva, Carvalho Jr., e Fensterseifer (2004).

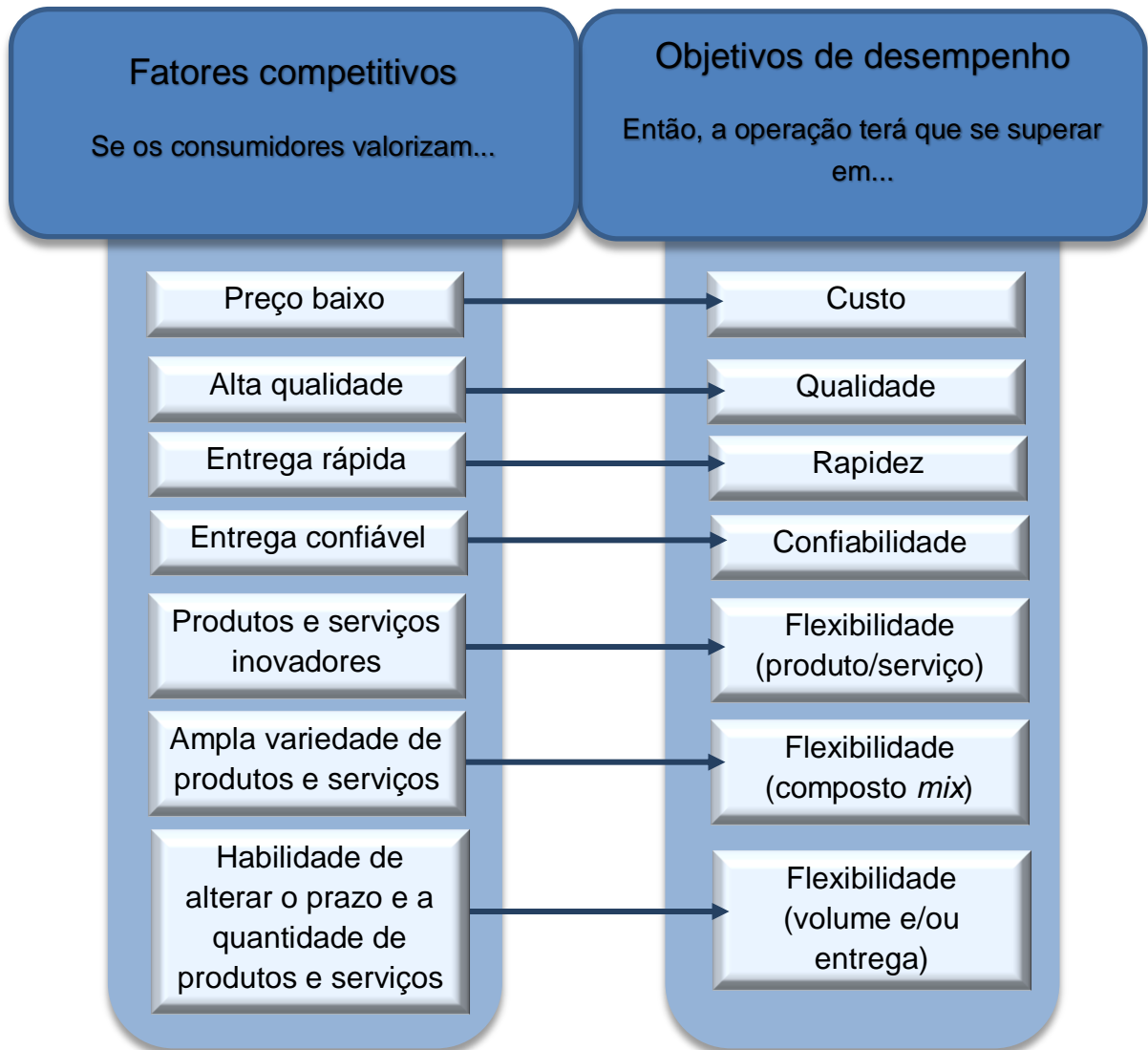


Figura 3 – Relação dos fatores competitivos com os objetivos de desempenho.
Fonte: Adaptado de SLACK; CHAMBERS e JOHNSTON. 2002.

2.3.1. Qualidade

Qualidade é um objetivo significativamente importante às organizações e as suas operações, ela significa de maneira mais básica, fazer de maneira certa as coisas, e isso, como já foi mencionado outras vezes, depende do tipo de operação realizada pela organização. A qualidade é de maneira geral a parte mais visível em uma operação e também de fácil julgamento por parte do cliente, que consegue avaliar se aquele produto é o que se supõe que seja, se esta certo ou errado. Por este motivo está intimamente ligada com a satisfação do cliente, e pode determinar o seu retorno à aquisição do produto, ou de forma inversa a sua recusa pelo produto em um momento futuro (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2002).

A qualidade na operação, além de atender o consumidor externo por meio da satisfação, torna mais simples as atividades desenvolvidas pelas pessoas nela envolvidas, o que também é de extrema importância. Ela também pode ser responsável pela redução de custos, partindo da premissa que seu objetivo é “fazer de maneira certa as coisas”, o seu oposto, fazer errado, acabará por desperdiçar mão de obra, tempo, recursos que no geral geram custos para corrigir o problema da má execução. Sendo assim, a qualidade está fortemente relacionada a questões externas como internas (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2002).

Segundo Garvin (1987), o critério qualidade pode se subdividir em oito dimensões, estas por sua vez estão relacionadas diretamente ao produto. Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer, (2004), mostram que desta maneira as organizações tem a capacidade de identificar uma ou mais como um nicho de qualidade onde ela possa competir.

- Desempenho ou *performance*

São as características operacionais do produto, normalmente são mensuráveis e estão geralmente associados às funções que irão desempenhar. Essas características podem ser de fácil mensuração ou não. Para as características de difícil mensuração, como conforto, por exemplo, é levada em consideração a opinião coletiva, obtida muitas vezes através de pesquisa.

- Características secundárias ou *features*

São características que podem ou não estar presentes no produto, de forma que sua presença ou ausência não altera a função original. Pode ser considerada uma personalização do produto que pode trazer ao usuário uma satisfação adicional.

- Confiabilidade ou *reliability*

Essa característica trata-se de uma probabilidade relacionada à possibilidade de o produto apresentar uma falha, uma disfunção em um espaço de tempo. Geralmente está relacionada a fabricantes de máquinas e equipamentos onde os compradores, na hora da compra, consideram sua possível manutenção.

- Conformidade ou *conformance*

A conformidade avalia o grau de adequação do produto aos padrões estabelecidos no projeto. É a abordagem mais tradicional a cerca de qualidade.

- Durabilidade

A durabilidade pode ser definida como a medida de tempo de vida de um produto. Ela possui a dimensão técnica que é o tempo que o produto pode ser utilizado até iniciar o processo de deterioração e a dimensão econômica que considera até que ponto o custo de manter um produto em funcionamento é mais econômico que adquirir outro.

- Serviços agregados ou *serviceability*

Os serviços agregados são um conjunto de ações planejadas, seu objetivo é atender o consumidor buscando evitar que problemas no pós venda se tornem motivo de insatisfação.

- Estética

Estética trata de conceitos subjetivos dos consumidores, como aparência, gosto, som, aroma, etc... Por ser uma dimensão subjetiva é impossível agradar a todos, então esse critério é muitas vezes trabalhado como um diferencial.

- Qualidade percebida

A qualidade percebida se associa ao nome, marca ou reputação da organização. Ela considera muitas vezes a maioria das dimensões apresentadas no critério qualidade.

2.3.2. Velocidade

A velocidade está relacionada com eventos externamente óbvios, por exemplo, desde o momento em que o cliente requisita o produto ou serviço até o momento em que ele recebe (SLACK e LEWIS, 2009). A velocidade está combinada à capacidade de a empresa realizar suas operações rapidamente e entregar com prazos menores do que os dos concorrentes (PAIVA, CARVALHO JR. e FENSTERSEIFER, 2009).

2.3.3. Confiabilidade

Os consumidores esperam receber seus produtos ou bens que foram acordados. Sendo assim a confiabilidade vai tratar de fazer as coisas em tempo para que este objetivo seja atingido.

Confiabilidade só é possível ser percebida após a entrega do bem ou serviço, com o passar do tempo à confiabilidade pode se tornar o critério mais importante para um consumidor, se esta for consistente, a alteração em outro critério, como custo, por exemplo, não necessariamente implicará na perda daquele consumidor (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2002).

2.3.4. Flexibilidade

A flexibilidade está ligada à capacidade de mudança da operação, alterando o que ela faz ou o momento em que ela faz, ou a forma que faz. As mudanças devem atender a alguns tipos de exigência que Slack, Chambers e Johnston (2002) definem como:

- Flexibilidade de produto/serviço: é a capacidade da organização de introduzir novos produtos ou serviços, além dos que já trabalha.
- Flexibilidade de mix: está relacionada à capacidade da organização de oferecer uma ampla variedade de produtos ou serviços. Se a organização não depende à totalidade de suas atividades a execução de um único produto ou serviço, é possível que seja capaz de processar mais produtos ou serviços com as operações que já executa.
- Flexibilidade de volume: apesar de poder ignorar a demanda e produzir de forma constante, é conveniente que as operações tenham a habilidade de alterar seus níveis de *outputs* e atividades, então a flexibilidade de volume trata das quantidades ou diferenças de volume que as operações devem enfrentar.
- Flexibilidade de entrega: trata-se de flexibilizar os tempos das entregas, seja por antecipá-las, ou por vezes adiá-las de acordo com uma exigência por necessidade de um cliente.

2.3.5. Custo

É identificado como um dos principais critérios, por que na maioria dos casos as organizações almejam alcançá-lo, um custo mais baixo para organização poderá gerar um produto ou serviço com custo mais baixo ao consumidor e também uma margem maior de lucro (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2002).

2.4. Importância dos Critérios Competitivos

Segundo Hill (1995), as vantagens competitivas podem ser qualificadoras ou ganhadores de pedido. A primeira diz respeito ao mínimo exigido pelo mercado quanto ao seu desempenho para que ele possa competir. O segundo compara os critérios de competição com o dos concorrentes, onde a organização deve apresentar desempenho superior aumentando a sua competitividade e participação no mercado. Assim sintetiza-se de maneira simples e útil a importância que os critérios competitivos possuem.

Slack, Chambers e Johnston (2002) acrescentam mais uma modalidade de critério além dos qualificadores e ganhadores de pedido, eles citam os critérios menos importantes, que são os quais não influenciam os clientes de forma significativa, mas também não são descartados por que podem, em algum momento, serem importantes para outras atividades relacionadas à produção.

Para entendimento, visualização e aplicação destes critérios Slack (1993) desenvolve a Matriz importância-desempenho, onde é possível relacionar os critérios competitivos do sistema de produção e comparar com a concorrência, e extrair as respostas para melhoramento na produção a partir da caracterização da das zonas da matriz.

A avaliação dos critérios ocorre com um levantamento junto aos clientes, com uma escala de nove pontos (Figura 4a), onde os clientes atribuem a importância aos critérios relacionados à organização. Posteriormente analisa-se o desempenho da organização nestes critérios, comparando com seus concorrentes, também com uma escala de nove pontos (Figura 4b). Com os resultados obtidos é possível montar a Matriz importância-desempenho (Figura 4c), onde as linhas indicarão as respostas do desempenho da organização em relação aos concorrentes e as colunas representarão a importância que os clientes atribuíram aos critérios competitivos (PAIVA, CARVALHO JR. e FENSTERSEIFER, 2004).

(a)

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

(b)

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

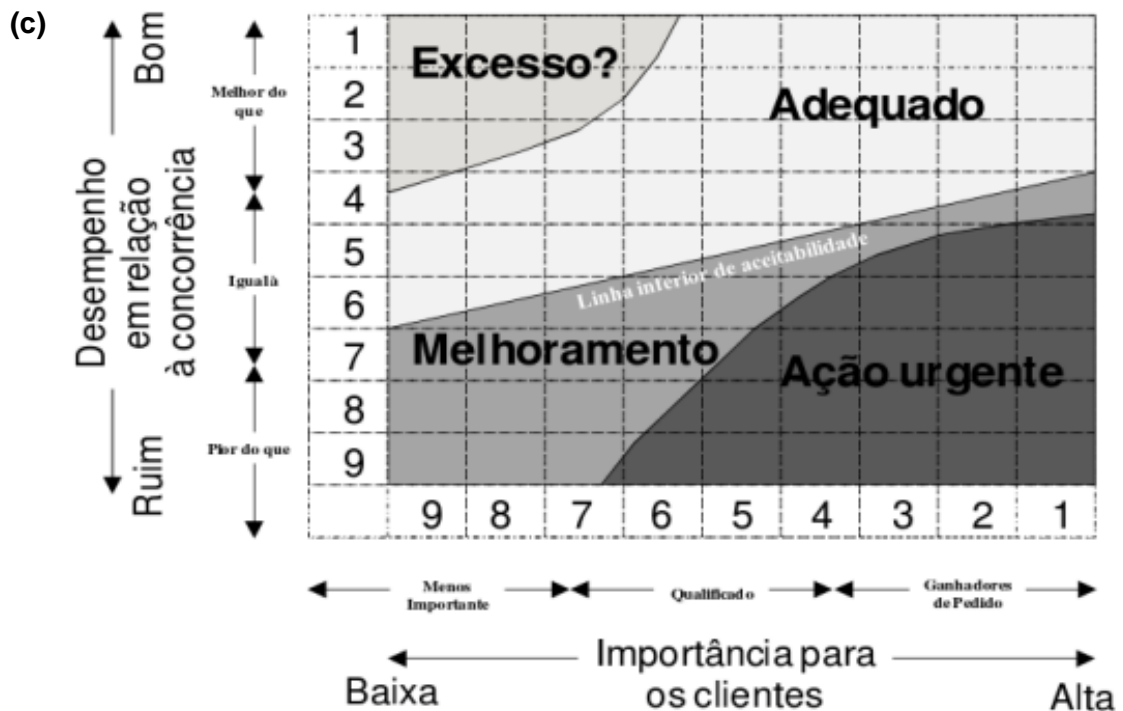


Figura 4 – (a) Escala de critérios relacionados aos clientes; (b) Escala de critérios relacionados aos concorrentes e (c) Matriz importância-desempenho.
 Fonte: SLACK, 2002; 1994 e 1993, respectivamente.

Quanto às quatro zonas da matriz, Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2004) as definem da seguinte maneira:

- Zona Apropriada – o critério que se encontra na zona apropriada está contribuindo para a competitividade da empresa, pois ele possui um bom desempenho em relação à concorrência, e pode ser importante aos consumidores ou apenas razoável para eles.
- Zona de Melhoramento – o critério nesta zona pode ter uma grande importância, mas o desempenho da organização neste critério é apenas razoável, e se for pouco valorizado pelo consumidor ele passa a ser baixo.
- Zona de excesso – na zona de excesso o desempenho do critério é elevado, porém ele é pouco valorizado pelo cliente.
- Zona de Ação Urgente – o critério na zona de ação urgente possui o desempenho pior que o da concorrência e o critério possui para o cliente uma importância elevada.

3. Metodologia

Esse capítulo tem o objetivo de caracterizar a pesquisa, ele apresenta o método utilizado para operacionalizá-la, definindo sua classificação, o universo e amostra, bem como o procedimento da coleta e análise dos dados.

3.1. Classificação da Pesquisa

Quanto ao procedimento técnico foi utilizado o estudo de múltiplos casos que surge de um desejo de compreensão de fenômenos sociais complexos onde permite a investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, que podem ser processos organizacionais e administrativos, relações internacionais, maturação de alguns setores, entre outros (YIN, 2001). Esse tipo de estudo visa analisar uma situação no seu contexto real, com intuito de detalhar um ou poucos objetos que tenham características semelhantes, para que assim seja considerado um caso (GIL, 2002).

Trata-se de uma pesquisa descritiva, que segundo Gil (2002), tem por objetivo descrever a característica de determinada população ou fenômeno ou também descobrir a existência de associações entre variáveis. Possui aspecto qualitativo por analisar um fenômeno com base em uma abordagem centrada em um paradigma compreensivo do fenômeno. A pesquisa busca revelar aspectos que nem sempre estão visíveis, mesmo estando presentes e interferirem na configuração do fenômeno, dessa forma requer uma observação mais atenta do pesquisador para que possam ser evidenciadas (BASTOS e FERREIRA, 2016).

Como essa pesquisa busca alocar as percepções dos gestores na compra de produtos orgânicos de acordo com um fator competitivo, o estudo qualitativo segundo Bastos e Ferreira (2016) irá auxiliar fazendo com que após definida a categoria, as perguntas relacionadas a ela poderão ser abrangidas pela mesma, agrupando assim, ideias e expressões semelhantes.

3.2. Universo e Amostra

O estudo foi realizado em restaurantes orgânicos da cidade de Pelotas. O Universo foi definido considerando os restaurantes registrados no Sindicato dos

Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Pelotas (SHRBSPelotas), obtendo assim um universo de 4 restaurantes. Destes, 3 se dispuseram a ser entrevistados e posteriormente responder aos questionários.

Esses restaurantes são representados pelos responsáveis diretos pela compra de hortaliças do estabelecimento.

3.3. Instrumento de Pesquisa

Para o estudo foi utilizado como instrumento à entrevista, que segundo Gil (2002, p. 117) é “uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”.

A entrevista torna-se vantajosa por oferecer flexibilidade, possibilitando adaptação aos indivíduos entrevistados, bem como ao ambiente. Ela pode alcançar informações mais precisas; como por exemplo, a contestação de discordâncias que o entrevistado possa incorrer (MARCONI E LAKATOS, 2003; GIL, 2002).

3.4. Coleta de Dados

A coleta de dados ocorreu na cidade de Pelotas, no elo varejista, especificamente em restaurantes, os quais eram de interesse do estudo identificar os critérios e sua importância.

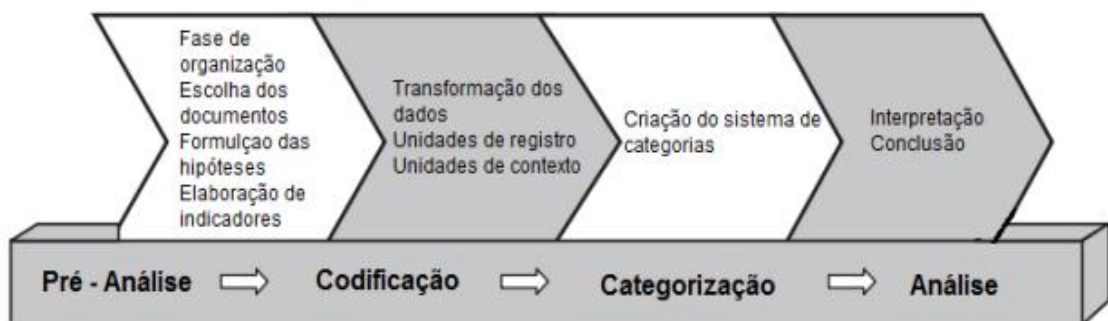
Foram feitas entrevistas em profundidade, que são definidas por Malhotra (2006), como entrevistas diretas, onde um entrevistador treinado testa um respondente buscando identificar suas atitudes, crenças e sensações subjacentes para um tópico específico. As entrevistas foram realizadas pelo pesquisador, elas foram gravadas e transcritas com a finalidade de trazer a luz os critérios competitivos considerados para estas organizações. Foram apresentados aos entrevistados os conceitos encontrados na literatura a cerca de cada critério e dimensão presente no referencial deste estudo, para que eles pudessem discorrer a cerca de cada um. A entrevista apresentava uma pergunta inicial geral que é central ao estudo: Quais fatores são considerados no momento da decisão de compra de hortaliças orgânicas pelos gestores?

A partir das entrevistas onde foram obtidos os critérios competitivos para os restaurantes foi elaborado um questionário que serviu para identificação da importância de cada critério para cada estabelecimento.

3.5. Análise dos Dados

A partir das entrevistas foi feita a análise de conteúdo, com objetivo de fazer uma seleção, para assim poder inserir as ideias ou conceitos nas categorias estabelecidas a partir do conteúdo analisado na informação (BARDIN, 2011). Segundo Basto e Ferreira (2016), analisar o conteúdo trata-se de uma reinterpretação das mensagens com finalidade de alcançar a compreensão dos significados, para algo além de uma leitura superficial.

Para isso foram obedecidas as fases previstas como componentes do processo conforme figura 5, que são a pré-análise, codificação, categorização,



análise e interpretação (BARDIN, 2011).

Figura 5 – Fases do processo de Análise de conteúdo.
Fonte: Adaptado de BARDIN, 2011.

Nesta análise buscou-se interpretar as informações fornecidas pelos entrevistados a fim de aloca-las de acordo com a literatura dos fatores competitivos descrita por (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2002).

4. Resultados e Discussão

4.1. Identificação e Adaptação dos Critérios Competitivos

Após identificar os critérios competitivos na literatura o trabalho se propõe em adaptar os critérios encontrados nas entrevistas em profundidade fazendo uma ligação das variáveis encontradas com as dimensões propostas no referencial teórico. O interesse é tornar mais fácil a compreensão bem como seguir os objetivos específicos delimitados na elaboração do estudo. Com esta adaptação algumas dimensões foram excluídas por não contemplarem a atividade do varejo de hortaliças orgânicas, e foram encontradas variáveis específicas deste elo da cadeia, como podem ser vistas na figura 6.

CRITÉRIO	DIMENSÃO	VARIÁVEL
Qualidade	Confiabilidade	Não refrigeração dos produtos
	Conformidade	Sazonalidade
		Uniformidade
	Durabilidade	Menor tempo da colheita até restaurante
	Serviços agregados	Troca de produtos
		Atendimento via telefone
	Estética	Coloração (vibrante)
		Dimensão (tamanho)
		Sabor (acentuado)
	Qualidade percebida	Certificação de produto orgânico
Produção local		
Flexibilidade	Flexibilidade do produto	Introdução de hortaliças de consumo não habitual
	Flexibilidade de volume	Capacidade de atendimento da demanda semanal
	Flexibilidade de entrega	Entrega aos finais de semana
Antecipação da entrega		
Velocidade	-	Pré-venda por telefone
		Pronta entrega
Confiabilidade	-	Pontualidade na entrega
		Informar os pontos de venda
Custo	-	Preço acessível
		Prazo para pagamento

Figura 6 – Quadro de critérios competitivos considerados pelos gestores.
 Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas em profundidade.

As variáveis encontradas foram usadas para elaboração do questionário de importância destes critérios, com o objetivo de identificar quais critérios o elo varejista de restaurantes considera mais importante.

Nas dimensões do critério **qualidade** a **confiabilidade** foi citada como esperar que os produtos não passassem por refrigeração, e caso passem isto seja tratado com transparência por parte do produtor, porque a mesma pode ocasionar,

enquanto refrigerada, uma maior durabilidade ao produto, mas ao sair da refrigeração e ficar exposta a temperatura ambiente sua durabilidade ser menor conforme relata o restaurante B.

[...] trazer produtos que passaram na câmara fria é um problema, na hora ele vem bonito, só que a gente não sabe que ele estava no gelo, e a gente deixa ele fora [do refrigeração]. Ele dura muito menos. A gente precisa que ele [produtor rural] diga que estava refrigerado, assim a gente bota ele no gelo e dura um tempo maior, do contrário é um, dois dias, e um tomate já está todo aguado.

Quanto à **conformidade** os entrevistados ressaltam que na hora da compra buscam produtos de acordo com sua sazonalidade, e esperam que estes produtos se compatível com seu período de produção, tenham certa uniformidade, é informado também que uma não uniformidade não descaracteriza o produto, mas esta é sim uma variável considerada na hora da decisão de compra, como pode ser identificado na entrevista do restaurante B.

Quando o produto vem pra gente uniforme à gente comemora, tudo depende de clima, sazonalidade, agora mesmo [refere-se ao inverno] a cenoura está um fio, a gente faz receita utilizando a casca inclusive, porque se descascar não sobra cenoura. Mas se pegamos uns meses com temperatura agradável, sem muita baixa [temperatura], a gente não compra qualquer cenoura, ela tem que estar padrão.

Na dimensão **durabilidade** os entrevistados são unânimes informando que hortaliças são, em grande parte, rapidamente perecíveis e que o melhor a se considerar nesta dimensão é o menor tempo entre o campo e o restaurante, com isto o restaurante pode se organizar quanto ao que pode ser armazenado por mais tempo, bem como o que deve ser preparado primeiro, o Restaurante A explica da seguinte maneira:

As hortaliças, folhas principalmente, não duram muito, eu faço compras semanais e isso implica em prever as demandas e comprar para que dure até a semana seguinte, mas calculado, porque elas [as hortaliças] não irão suportar um tempo maior que esse. Com isso é muito importante que o produto que eu estou comprando tenha sido colhido, muitas vezes, no mesmo dia da entrega.

Para **serviços agregados** é importante que haja a troca caso o produto descumpra a dimensão confiabilidade, atendimento via telefone foi relatado também para que o produtor possa ser informado a cerca de eventuais problemas com as hortaliças fornecidas, conforme Restaurante B.

A gente sabe que muitas vezes a produção não é grande, mas temos que respeitar os clientes que estão com a gente, não podemos servir qualquer coisa, e se não tivermos clientes, nem vamos comprar os produtos do produtor, então seria bom que todos trocassem coisas que estão estragadas, não as que estragaram aqui [após chegarem ao restaurante em boas condições de conservação], mas que vem com fungo, ou refrigerada. Muitos trocam, mas não são todos. A maioria a gente tem o telefone deles, então liga na mesma hora que percebe que está ruim e resolvemos na mesma hora.

Sobre **estética** os entrevistados tratam de aspectos subjetivos considerados pelos consumidores finais, ou seja, os clientes dos restaurantes. Nessa dimensão são considerados variáveis como cor, tamanho e sabor, que na maioria dos casos os clientes finais associam com um produto de “melhor qualidade”. Quanto à cor é citada a busca por cores mais vibrantes, o tamanho deve ser o maior e o sabor deve ser acentuado, compatível com o produto que está sendo consumido, conforme Restaurante C.

A qualidade pra mim é intrínseca ao produto orgânico, tem a ver com a ecologia, com a natureza, não basta ser apenas bonito, liso, isso ou aquilo e não essa qualidade de ser natural, de ser limpo, não é uma manchinha que eu vou descartar o produto, mas visualmente falando meu cliente enche o olho quando vê um produto grande, de uma cor bonita.

A **qualidade percebida** ganha bastante ênfase. É discorrido que o produto orgânico possui uma filosofia e isso deve ser identificado na hora da compra por meio da certificação do produtor ou pelo selo de orgânicos no produto, isso traz segurança ao varejista que pelo número de produtores não tem como conhecer pessoalmente os processos de produção de seus fornecedores. A produção local também é considerada, ela é citada como importante a agricultura orgânica porque respeita o desenvolvimento local e respeito ao produtor de sua região, estando também fortemente ligada a filosofia da produção dos produtos orgânicos como é analisado com o responsável pelas compras no Restaurante C.

[...] a gente só pega das feiras, não temos o hábito de comprar com agricultores individuais, porque as feiras tem um cadastramento público, vamos dizer assim, tem o cliente que vai lá, ele tá certificando, tem o agrônomo que vai lá e participa da rede, então é a certificação participativa que a gente trabalha esse selo, a participação dos agentes certifica o produto, mas isso vale pra produção local, que é o que a gente trabalha. Porque tem grandes produções de alimento orgânico, eles utilizam selos biodinâmicos, mas essas certificações custam muito, esses produtores nem levam em consideração o lado social. Então aqui no Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul a gente tem o selo ECOCERT.



Figura 7 – Selo de certificação orgânica ECOCERT.
Fonte: ORGANICSNET (2017)

Sobre fatores de **flexibilidade** foram considerados flexibilidade do produto, flexibilidade de volume e flexibilidade de entrega, a dimensão flexibilidade de *mix* não foi citada. Quanto à **flexibilidade do produto** foi mencionado que a capacidade de introduzir novos produtos, ao menos um, que não seja de consumo habitual, pode fazer com que este produtor ganhe atenção por parte do varejista e este novo produto introduzido, pode fazer com que mais produtos sejam comprados, ou seja, um único produto pode levar a compra de vários outros conforme Restaurante C.

[...] muitas vezes o pessoal não conhece, não é da cultura da região[hortaliças que não são comuns a nossa região], mas eu tenho muitos clientes que vem aqui buscando alguma novidade. Então é uma parceria do produtor comigo, ele diz que está produzindo algo novo, que em três semanas, por exemplo, pode me entregar, então eu posso oferecer aqui para os meus clientes, comento com eles que determinado produto tá vindo, e nisso acabo comprando mais coisas deles, por causa desse produto, semana passada um produtor me disse que plantou ora-pro-nóbis, e eu já tinha cliente querendo.

Quanto à **flexibilidade de volume** trata-se para o varejista que compra orgânico da capacidade de o produtor ser capaz de atendê-lo com a demanda semanal (tempo entre um pedido e o próximo), que é sempre variável. Na **flexibilidade de entrega** é importante para o varejista de restaurante que o produtor tenha disponibilidade para entrega aos finais de semana e também a capacidade de antecipar a entrega caso esteja prevista para um dia de feriado conforme exposto pelo Restaurante B.

É difícil que a gente peça para mudar a data da entrega, só quando a entrega cai num feriado, aí sim precisamos, porque o restaurante não para, e precisamos dos produtos, e são produtos orgânicos, não posso ir no super e comprar qualquer coisa pra gente botar aqui, então ele tem que tá disposto a entregar nos feriados, ou até mesmo no final de semana.

Com base no conceito do critério **rapidez** foi descrito que uma pré-venda por telefone, ou mesmo tácita na entrega anterior, informando qual produto estará disponível para o próximo pedido é importante, a disponibilidade deste produto pode inibir a compra do varejista com outro fornecedor, e é importante para o planejamento das atividades do restaurante.

O critério **confiabilidade** é relatado como fundamental para escolha do seu fornecedor, sem confiabilidade na entrega as atividades do restaurante podem ser comprometidas, os entrevistados relatam que ao menos uma vez na semana o restaurante fica isento de estoque, dependendo naquele dia, da entrega de produtos para realizarem suas atividades, com isso a pontualidade na entrega foi citada. E caso o fornecedor seja feirante, informar o ponto de atividade da feira também foi atribuído a este critério. Relato do gestor do Restaurante C.

Na terça feira eu não tenho mais nada armazenado, depois de 17 anos eu consigo acertar o volume de compras. Quarta feira o produtor chega aqui junto comigo, preciso porque o que ele trouxe na quarta vai ser feito na quarta, então a pontualidade é importante. Nessa entrega ele já me diz onde vai estar à feira, nisso eu aproveito e com tempo acabo indo visitar pra ver se encontro algo que me interessa.

Quanto ao critério **custo**, uma variável aparece relacionada com a de flexibilidade do produto, é de interesse dos varejistas que seja inserido novos produtos, mas estes devem ter um valor que seja razoável para que possa ser introduzido no cardápio do restaurante. O prazo para pagamento também aparece, as compras são feitas com intervalos de uma semana entre elas, ter ao menos este período para quitação da compra anterior é levantado pelos entrevistados já que atualmente as compras são feitas quase que exclusivamente à vista.

4.2. Importância dos Critérios Competitivos Identificados

Com os critérios encontrados nas entrevistas em profundidade foi construído o questionário com uma escala de importância de nove pontos onde quando classificados em 1,2 ou 3 o critério é definido como ganhador de pedido, classificado em 4,5 ou 6 o critério é qualificador, e classificado em 7,8 ou 9 o critério é considerado menos importante.

Por possuir apenas três entrevistados foi construído a figura 8 Quadro 2 onde está a relação de resposta individual, apresentando em que categoria o critério analisado se encontra.

Variáveis dos critérios competitivos	Restaurante A	Restaurante B	Restaurante C
Não refrigeração dos produtos	Menos Importante	Ganhador de pedido	Qualificador
Sazonalidade	Ganhador de pedido	Ganhador de pedido	Ganhador de pedido
Uniformidade	Qualificador	Qualificador	Qualificador
Menor tempo da colheita até restaurante	Ganhador de pedido	Ganhador de pedido	Ganhador de pedido
Troca de produtos	Ganhador de pedido	Ganhador de pedido	Ganhador de pedido
Atendimento via telefone	Qualificador	Ganhador de pedido	Ganhador de pedido
Coloração (vibrante)	Ganhador de pedido	Ganhador de pedido	Ganhador de pedido
Dimensão (tamanho)	Qualificador	Qualificador	Ganhador de pedido
Sabor (acentuado)	Ganhador de pedido	Ganhador de pedido	Ganhador de pedido
Certificação de produto orgânico	Ganhador de pedido	Ganhador de pedido	Ganhador de pedido
Produção local	Ganhador de pedido	Ganhador de pedido	Ganhador de pedido
Introdução de hortaliças de consumo não habitual	Qualificador	Ganhador de pedido	Ganhador de pedido
Capacidade de atendimento da demanda semanal	Ganhador de pedido	Ganhador de pedido	Ganhador de pedido
Entrega aos finais de semana	Ganhador de pedido	Ganhador de pedido	Qualificador

Antecipação da entrega	Ganhador de pedido	Qualificador	Ganhador de pedido
Pré-venda por telefone	Qualificador	Qualificador	Qualificador
Pronta entrega	Ganhador de pedido	Ganhador de pedido	Ganhador de pedido
Pontualidade na entrega	Ganhador de pedido	Ganhador de pedido	Ganhador de pedido
Informar os pontos de venda	Qualificador	Ganhador de pedido	Qualificador
Preço acessível	Ganhador de pedido	Ganhador de pedido	Ganhador de pedido
Prazo para pagamento	Ganhador de pedido	Ganhador de pedido	Menos Importante

Figura 8 – Quadro de Importância dos critérios competitivos.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos questionários de escala de importância dos critérios competitivos.

5. Considerações Finais

O presente estudo tinha como objetivo analisar os critérios competitivos que são considerados pelos gestores de restaurantes orgânicos da cidade de Pelotas na tomada de decisão de compra de hortaliças orgânicas. Para isso foi identificado na literatura os critérios mais utilizados, conforme apresentado no referencial teórico, partindo dos critérios encontrados na literatura os responsáveis pelas compras foram entrevistados para que fosse possível identificação e adaptação dos critérios evidenciados de acordo com os autores citados neste trabalho, os quais foram expostos e adaptados como pode ser observado na figura 7.

Identificados os critérios partiu-se para a construção do questionário com o objetivo de obter informações junto aos gestores a cerca da importância dos critérios, conforme foi exposto na figura 8, com a formulação deste quadro foi possível perceber que no momento da decisão de compra os gestores são criteriosos, classificando grande parte dos critérios como ganhadores de pedido, com isso é possível dizer que eles esperam um bom desempenho do produtor, o qual de posse das informações aqui discutidas pode melhor atender esses restaurantes.

Partindo deste estudo também é possível fazer uma pesquisa junto aos produtores rurais, com o objetivo de analisar seu desempenho, relacionar com os critérios presentes neste trabalho e aplicar na matriz Importância Desempenho com a finalidade de dar subsídio aos produtores para que melhor possam competir em seu mercado de atuação.

Esta pesquisa foi essencial para colocar em prática o conhecimento absorvido ao longo dos anos de estudo, podendo perceber que tudo, até aqui, estava relacionado e contribuiu para o desenvolvimento desse trabalho e minha formação acadêmica.

Referências

AMBIENTE BRASIL. **Principais produtos orgânicos produzidos no Brasil.**

Disponível em:

<http://ambientes.ambientebrasil.com.br/agropecuaria/produto_organico/principais_produtos_organicos_produzidos_no_brasil.html> Acesso em: 1 de jul. 2017.

BARDIN, Laurence. **Análise do conteúdo.** 1 ed. São Paulo: Edições 70 Brasil, 2011.

BASTOS, M. C. P.; FERREIRA, D. V. **Metodologia Científica.** Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., p. 224, 2016.
Bookman, 2009.

BRASIL. Lei nº10.683. **Diário Oficial da União.** Seção 1, p.2, 2003.

CAMPANHOLA, C.; VALARINI, P. J. a Agricultura Orgânica E Seu Potencial Para O Pequeno Agricultor. **Cadernos de Ciência e Tecnologia**, v. 18, n. 1, p. 1–34, 2001.
Disponível em:< <http://ciorganicos.com.br/wp-content/uploads/2013/09/8851-29343-1-PB.pdf>> Acesso em: 29 jun. 2017.

CARVALHO JR., J. M. DE. **Estratégias de produção: a manufatura como arma competitiva**, um estudo de caso. 1997.

CÉSAR, A. DA S.; BATALHA, M. O.; PIMENTA, M. L. A CERTIFICAÇÃO ORGÂNICA COMO FATOR ESTRATÉGICO NA GOVERNANÇA DAS. **Organizações Rurais e Agroindustriais, Lavras**, v. 10, n. 3, p. 376–386, 2008.

CREMONESZI, G. O. G.; PIZZINATTO, N. K.; SPERS, V. R. E. Estratégia de Desenvolvimento de Produtos no Agronegócio : um Estudo em Produtos Orgânicos
Estratégia de Desenvolvimento de Produtos no Agronegócio : um Estudo em Produtos Orgânicos. **Revista ADM.MADE**, v. 15, n. 3, p. 85–99, 2011.

DIAS, Marcelo Fernandes Pacheco; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. Critérios competitivos de operações agroindustriais: um estudo de caso no setor arrozeiro. **Revista Eletrônica de Administração.** 45 ed. v.11, n. 3, 2005

GARVIN, D. A. Competing on the Eight Dimensions of Quality. **Harvard Business Review**, p.101-109, Nov/Dec, 1987.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., p.175, 2002.

GLOBO RURAL. Em 2016 houve um aumento de 20% no mercado de orgânicos nacional, e R\$ 3 bilhões foi o faturamento estimado. **Revista Globo Rural**. Jan.2017. Disponível em:
<<http://revistagloborural.globo.com/Noticias/Sustentabilidade/noticia/2017/01/globorural-mercado-de-organicos-cresce-20-em-2016-com-faturamento-de-r-3-bi.html>>
Acesso em: 18 de jul. 2017.

HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. C. Competing through manufacturing. **Harvard Business Review**, Boston, v. 63, n. 1, p.99-109, jan/feb. 1985.

HILL, T. **Manufacturing Strategy**. Text and cases, London: MacMillan Business, 1995.

JABBOUR, A. B. L. DE S.; FILHO, A. G. A. Tendências da área de pesquisa em estratégia de produção. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 4, n. 3, p. 238–262, 2010.

KHATOUNIAN, C. A. **A reconstrução ecológica da agricultura**, p. 1-345, 2001. Disponível em:
<<http://www.reformaagrariaemdados.org.br/sites/default/files/A%20reconstru%C3%A7%C3%A3o%20ecol%C3%B3gica%20da%20agricultura.pdf>> Acesso em: 25 de jun. 2017.

Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

LIU, Ming. Como trabalhar produtos orgânicos no varejo. **Portal Orgânico**. Disponível em: <<http://www.portalorganico.com.br/artigo/58/como-trabalhar-produtos-organicos-no-varejo>> Acesso em: 13 de jun. 2017

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006

MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., p. 311. 2003.

MERCADO de orgânicos está em expansão. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 15 nov. 2000. Suplemento Agrícola, p.10-12.

NETO, J. D. P. B.; FENSTERSEIFER, J. E.; FORMOSO, C. T. Os critérios competitivos da produção: um estudo exploratório na construção de edificações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, p. 67–85, 2003.

ORGANICOSBRASIL. Disponível em:

<<https://organicosbrasil.wordpress.com/2014/06/11/mercado-interno-de-organicos-cresce-35-e-alcanca-pelo-menos-r-15-bilhao/>> Acesso em:

ORGANICS BRASIL. **Produtores associados**. Disponível em:

<http://www.organicsbrasil.org/importador_prodassoc.php?pg=4> Acesso em: 1 de jul. 2017.

Organicsnet. Disponível em: <<http://www.organicsnet.com.br/2017/02/balanco-do-mercado-organico-em-2016-movimento-de-r-3-bilhoes>> Acesso em:

ORMOND, J. G. P. et al. AGRICULTURA ORGÂNICA: QUANDO O PASSADO É FUTURO. **BNDS Setorial**, p. 3–34, 2002. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/2479>> Acesso em: 24 de Jun. 2017.

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

PAIVA, E. L.; CARVALHO JR. M.; FENSTERSEIFER. **Estratégia de produção e de Operações**: conceitos, melhores práticas, visão de futuro. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Técnicas para análise de Industrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SANTOS, F. C. A.; PIRES, S. R. I.; GONÇALVES, M. A. Prioridades competitivas na administração estratégica da manufatura: estudo de casos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. Out/Dez 1999, p. 78–84, 1999.

SEBRAE. **O Mercado de Produtos Orgânicos está aquecido**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-mercado-para-os-produtos-organicos-esta-aquecido,5f48897d3f94e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 12 de jul. 2017.

SEBRAE. Perfil de Mercado. **Estudos de inteligência de Mercado**. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2292E16EC810F375832578810045A77E/\\$File/NT000455A6.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2292E16EC810F375832578810045A77E/$File/NT000455A6.pdf)> Acesso em: 12 de jul. 2017.

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

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**: atingindo o competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 1993.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**, 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. Editora Atlas, 1997.

SLACK, Nigel; LEWIS, Michael. **Estratégia de operações**. 2 ed. Porto Alegre:

TERRAZZAN, P.; VALARINI, P. J. Situação do mercado de produtos orgânicos e as formas de comercialização no Brasil. **Informações Econômicas**, SP, v. 39, n. 11, p. 27–41, 2009. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/ftpiea/publicacoes/ie/2009/tec3-1109.pdf>> Acesso em: 28 jun. 2017.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos, v. 2. p.205. Porto Alegre. 2001.

Apêndices

Apêndice A – Roteiro de entrevista em profundidade

Quais fatores são considerados no momento da decisão da compra de hortaliças orgânicas pelos gestores?

São considerados fatores de qualidade? Quais?

- Desempenho – esta associado às funções que o produto irá desempenhar. Sim ou não? De que maneira isso ocorre?
- Características secundárias – são características que podem ou não estar presentes no produto, mas sua ausência não altera a função original do produto. Sim ou não? De que maneira isso ocorre?
- Confiabilidade – esta relacionada com a possibilidade de o produto apresentar uma falha ou alguma disfunção em um espaço de tempo. Sim ou não? De que maneira isso ocorre?
- Conformidade – avalia o grau de adequação do produto aos padrões estabelecidos. Sim ou não? De que maneira isso ocorre?
- Durabilidade – esta relacionada ao tempo de vida do produto. Sim ou não? De que maneira isso ocorre?
- Serviços agregados – são ações planejadas com intuito de evitar problemas no pós venda, evitando a insatisfação. Sim ou não? De que maneira isso ocorre?
- Estética – são conceito subjetivos como aparência, gosto, som, aroma. Sim ou não? De que maneira isso ocorre?
- Qualidade percebida – se associa ao nome, marca ou reputação da organização. Sim ou não? De que maneira isso ocorre?

São considerados fatores de velocidade? Quais?

- Trata-se de quão rápido a organização é capaz de entregar seus produtos ou serviços, superando os concorrentes excedendo a expectativa. Sim ou não? Isso ocorre? De que maneira?

São considerados fatores de confiabilidade? Quais?

- Você espera receber os produtos que foram pedidos. A confiabilidade esta relacionada ao cumprimento desse objetivo. É considerada, sim ou não? De que maneira isso ocorre?

São considerados fatores de flexibilidade? Quais?

- Flexibilidade de produto/serviço – é a capacidade de introduzir novos produtos além dos que já trabalha. Sim ou Não? De que maneira ocorre?
- Flexibilidade de *mix* – se relaciona com a capacidade de oferecer uma ampla variedade de produtos. É considerado, sim ou não? De que maneira?
- Flexibilidade de volume – É a capacidade da organização de atender a demanda de seus produtos. É considerado, sim ou não? De que maneira isso ocorre?
- Flexibilidade de entrega – Trata da possibilidade de alterar as datas definidas de entrega de acordo com as necessidades dos clientes. Sim ou não? De que maneira isso ocorre?

São considerados fatores de custo? Quais?

- É a busca por um baixo custo. Sim ou não? De que maneira isso ocorre?

Apêndice B – Questionário de escala de importância dos critérios competitivos encontrados nas entrevistas

No momento da decisão de compra das hortaliças orgânicas, qual o grau de importância que você atribui aos critérios expostos abaixo? Considere a escala de 1 a 9, onde 1 é mais importante e 9 menos importante.

Qualidade

A **NÃO** refrigeração dos produtos

1 2 3 4 5 6 7 8 9

A sazonalidade do produto

1 2 3 4 5 6 7 8 9

A uniformidade do produto

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Menor tempo entre a colheita e a entrega

1 2 3 4 5 6 7 8 9

A troca dos produtos

1 2 3 4 5 6 7 8 9

O atendimento via fone

1 2 3 4 5 6 7 8 9

A coloração do produto

1 2 3 4 5 6 7 8 9

O tamanho do produto

1 2 3 4 5 6 7 8 9

O sabor do produto

1 2 3 4 5 6 7 8 9

A certificação do produto

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Produção local

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Flexibilidade

A introdução de novas hortaliças que não são habituais ao consumo

1 2 3 4 5 6 7 8 9

A capacidade de atendimento da demanda semanal

1 2 3 4 5 6 7 8 9

A entrega aos finais de semana

1 2 3 4 5 6 7 8 9

A antecipação da entrega mediante feriados

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Velocidade

A pré-venda de novas hortaliças que estão sendo produzidas

1 2 3 4 5 6 7 8 9

A pronta entrega

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Confiabilidade

A pontualidade na entrega

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Informar os pontos onde a feira será montada

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Custo

Preço acessível

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Prazo para pagamento

1 2 3 4 5 6 7 8 9

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