

Matriz de Importância - Desempenho Aplicado a Mobile Portal Brasil

Anderson D'Assunção
anderdassuncao@gmail.com

Daniel Rodrigues A. Sobrinho
dsobrinho@gmail.com

Fabio Sakae
fsakae@gmail.com

19/09/2012

Instituição: FIAP - Faculdade de Informática e Administração Paulista

Orientador: Prof. Henry Julio Kupty

Resumo

Este trabalho se propõe a conhecer a importância e o nível de satisfação com os serviços prestados hoje pelas empresas de móbil portal no Brasil cada item pesquisado sob o ponto de vista do consumidor e a partir daí definir estratégias e adaptações importantes a serem aplicadas nos portais baseando no modelo de matriz de importância – desempenho (Nigel Slack). Os pontos escolhidos foram Velocidade (desempenho) Layout (designer) Navegabilidade (usabilidade) e Conteúdo (informação de valor).

Palavras-chave: Artigo técnico, matriz importância x desempenho

Abstract

This study aims to understand the importance and satisfaction level with services provided by mobile portal companies in Brazil each item studied from the point of view of the consumer and from there developing strategies and major adaptations to be applied in the mobile portals. Points chosen are speed (performance) Layout (designer) Airworthiness (usability) and Content (information value).

Keywords: Technical Article, array performance x importance

Sumário

Sumário	2
1 Introdução	3
2 Fundamentação Teórica	3
2.1 Critérios ganhadores de pedidos e critérios qualificadores	4
2.2 As competências não exploradas (Oportunidades)	5
2.3 Matriz Importância-Desempenho	5
2.4 Prioridades de Ação	8
3 Metodologia Empregada	9
3.1 Unidade Produtiva	9
4 Pesquisa de Satisfação e Aplicação do Modelo	10
4.1 Critérios Competitivos	11
4.2 Importância (ganhadores qualificadores e menos relevantes) de cada critério na visão da empresa	12
4.3 Avaliação dos usuários perante os critérios propostos	14
4.4 Avaliação dos concorrentes desta unidade perante os critérios	15
4.5 Análise do Foco	16
4.6 Análise de Matriz de Importância - Desempenho	17
5 Plano de Ação	18
6 Conclusão	19
7 Referências	20
REFERÊNCIAS	20

1 Introdução

Este artigo tem como objetivo a utilização da matriz de importância – desempenho (SLACK) como ferramenta de análise competitiva para uma pesquisa de satisfação, onde medimos a percepção dos usuários de portais móvel através do uso de seus aparelhos celulares para navegação em (móvel portal - uma modalidade de serviço desenvolvido para atender o mercado de telefonia móvel celular com acesso a internet). Os novos celulares de hoje, permitem o acesso aos portais tradicionais (<http://www>), porém como os celulares possuem telas com tamanhos reduzidos, causando uma experiência desagradável de visualização e de difícil identificação dos temas e tópicos.

Por se tratar de um mercado novo que ainda não é possível identificar como o principal personagem, o (CLIENTE/USUÁRIO) interage com essa nova tecnologia no Brasil, assim como há 10 anos quando a internet crescia e massificava em grande escala. Essa urgência de descobrir as necessidades e supri-las com velocidade fizeram com que grandes portais de conteúdo como TERRA e UOL disponibilizassem versões adaptadas para os celulares e com base nesta pesquisa será possível avaliar o posicionamento do Portal Terra Móvel (<http://m.terra.com.br>) perante o mercado e a concorrência.

2 Fundamentação Teórica

Os fatores críticos de sucesso (abreviação em inglês CSF – Critical Success Factor) representam os pontos-chave que definem o sucesso ou fracasso de um objetivo definido por um planejamento de uma organização. Esses fatores precisam ser encontrados pelo estudo sobre os próprios objetivos derivados deles e tomados como condições fundamentais a serem cumpridas para que a instituição sobreviva e tenha sucesso na sua área ou segmento de mercado. Quando bem definidos os fatores críticos de sucesso se tornam um marco de referência para toda a organização em suas atividades voltadas para sua missão (FREIRE 2008). A identificação dos Fatores Críticos de Sucesso deve ser iniciada com o foco nos clientes Atkinson (2000) no sentido de verificar quais são as necessidades que devem ser atendidas pela empresa ou negócio a melhor maneira de conseguir atender as necessidades e sucesso é conhecer de forma clara e transparente a Missão e Visão da empresa. Abaixo Missão e Visão do Portal TERRA.

Missão: Criar a melhor experiência de internet para os latino-americanos com conteúdos relevantes para suas vidas e contribuir para a inclusão digital.

Visão: Ser o principal meio de informação e entretenimento da América Latina

Em relação aos concorrentes Slack et al. (2006) afirma que a operação de uma empresa pode ser muito superior porém pode não estar atendendo às necessidades do consumidor. Analisar a concorrência não significa que a organização será igual ou tomará os mesmos passos da concorrência já que uma organização pode escolher competir de uma forma diferente dos rivais ou seja dessa forma irá se distinguir em relação a sua estratégia competitiva.

Acrescentam Mohamed e Leonard (1995) que os concorrentes são pontos de comparação em relação aos qual a organização pode julgar seu desempenho. A importância do desempenho precisa ser considerada. Os benefícios da competição são vários entre eles acabar com os desperdícios e aperfeiçoar as atividades que agregam valor por meio do aumento de visibilidade e eficácia de

todo sistema. Além disso os autores chamam atenção para o benchmarking que é o processo contínuo de medir produtos serviços ou processos com relação aos concorrentes mais fortes ou líderes internacionais reconhecidos do setor.

Quanto aos clientes acreditam Slack et al. (2006) que de todos os aspectos envolvidos e que influenciam as prioridades que uma organização dá aos seus objetivos de desempenho os mais imediatos são os clientes ou consumidores. Para satisfazer os consumidores é necessária a definição dos objetivos de desempenho ou seja se um consumidor valoriza especialmente preços baixos a produção deverá dar ênfase ao seu desempenho em custos. Para os autores se os consumidores optarem por produtos livres de erros a produção deverá focar na qualidade. Se a sua ênfase for à entrega rápida a velocidade tornar-se-á importante para a produção. Da mesma forma se a ênfase for inovação de produtos a produção deverá trabalhar no objetivo de desempenho da flexibilidade. Acrescentam que os fatores que definem a exigência dos clientes são chamados de fatores competitivos e o grau com que uma organização consegue atender às exigências dos consumidores é determinado pelo desempenho da produção nos objetivos de desempenho.

2.1 Critérios ganhadores de pedidos e critérios qualificadores

Em 1985 (HILL) introduz os conceitos de critérios ganhadores de pedidos e critérios qualificadores justamente para entender o processo de priorização dos critérios realizado pelos clientes.

Critérios qualificadores: são aqueles critérios de desempenho segundo os quais a empresa deve atingir um nível mínimo de desempenho que vai qualificá-la a competir por determinado mercado.

Critérios ganhadores de pedidos: são aqueles critérios de desempenho com base nos quais o cliente vai decidir qual vai ser o seu fornecedor dentre aqueles qualificados.

Critérios menos importantes: são critérios que não influenciam presentemente de forma substancial a decisão de compra ou preferência do cliente. Buscando uma ferramenta de uso mais prático Slack (2002) propõe uma escala de 9 pontos para facilitar a análise e classificação de cada critério competitivo.

Critérios ganhadores de pedidos
1. Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes – é o principal impulso da competitividade
2. Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes – é sempre considerado
3. Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes – é normalmente considerado
Critérios qualificadores
4. Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor
5. Precisa estar em torno da média do setor
6. Precisa estar a pouca distância da média do setor
Critérios pouco relevantes
7. Normalmente não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se mais importante no futuro
8. Muito raramente é considerado pelos clientes
9. Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca o será

Tabela 1 – Uma escala de nove pontos para a classificação dos critérios competitivos (Slack, 1993)

Para manter o foco é importante priorizar no início alguns poucos critérios competitivos, direcionando esforços para atingir a excelência no que é mais importante, ou seja, critérios competitivos que o mercado ou segmento de mercado pretendido prioriza. A priorização desses critérios deve partir da visão do cliente. Após a identificação e a classificação da importância dada pelo mercado aos vários critérios, é importante que se analise se esse conjunto priorizado de critérios é internamente coeso, isto é, permite uma estratégia focalizada.

2.2 As competências não exploradas (Oportunidades)

Em alguns casos quando analisando a competitividade de determinadas unidades produtivas identificam-se características que representam competências que certa operação possui mas que por algum motivo não aparecem nas pesquisas como tendo qualquer importância para o cliente no presente. Entretanto é importante identificá-las para que se possa eventualmente explorá-las no futuro.

2.3 Matriz Importância-Desempenho

A priorização dos critérios competitivos de desempenho para desenvolvimento de plano de ação deve então ser feito utilizando-se a matriz importância – desempenho. A matriz de dupla entrada envolve duas dimensões: uma delas já analisada refere-se a importância relativa dada pelos clientes aos vários critérios de desempenho.

A outra dimensão da matriz refere-se ao desenvolvimento comparado a concorrência mais forte que a operação analisada apresenta nos vários critérios de desempenho. A figura abaixo apresenta a escala de nove pontos que permite uma análise e classificação de cada critério de desempenho quando comparado ao desempenho do mais forte concorrente.

Melhor do que a concorrência
1. Consistente e consideravelmente melhor do que nosso melhor concorrente
2. Consistente e claramente melhor do que nosso melhor concorrente
3. Consistente e marginalmente melhor do que nosso melhor concorrente
Igual a concorrência
4. Com frequência marginalmente melhor do que nosso melhor concorrente
5. Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes
6. Com frequência, a uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes
Pior do que a concorrência
7. Usual e marginalmente pior que a maioria de nossos principais concorrentes
8. Usualmente pior do que a maioria de nossos concorrentes
9. Consistentemente pior do que a maioria de nossos concorrentes

Tabela 2 – Escala de nove pontos para avaliar o desempenho dos objetivos estratégicos frente à concorrência (Slack, 1993)

O cruzamento das duas dimensões – importância dos critérios para o mercado e desempenho nos critérios comparado a concorrência – permite identificar regiões específicas na matriz de importância x desempenho, conforme mostrado abaixo:

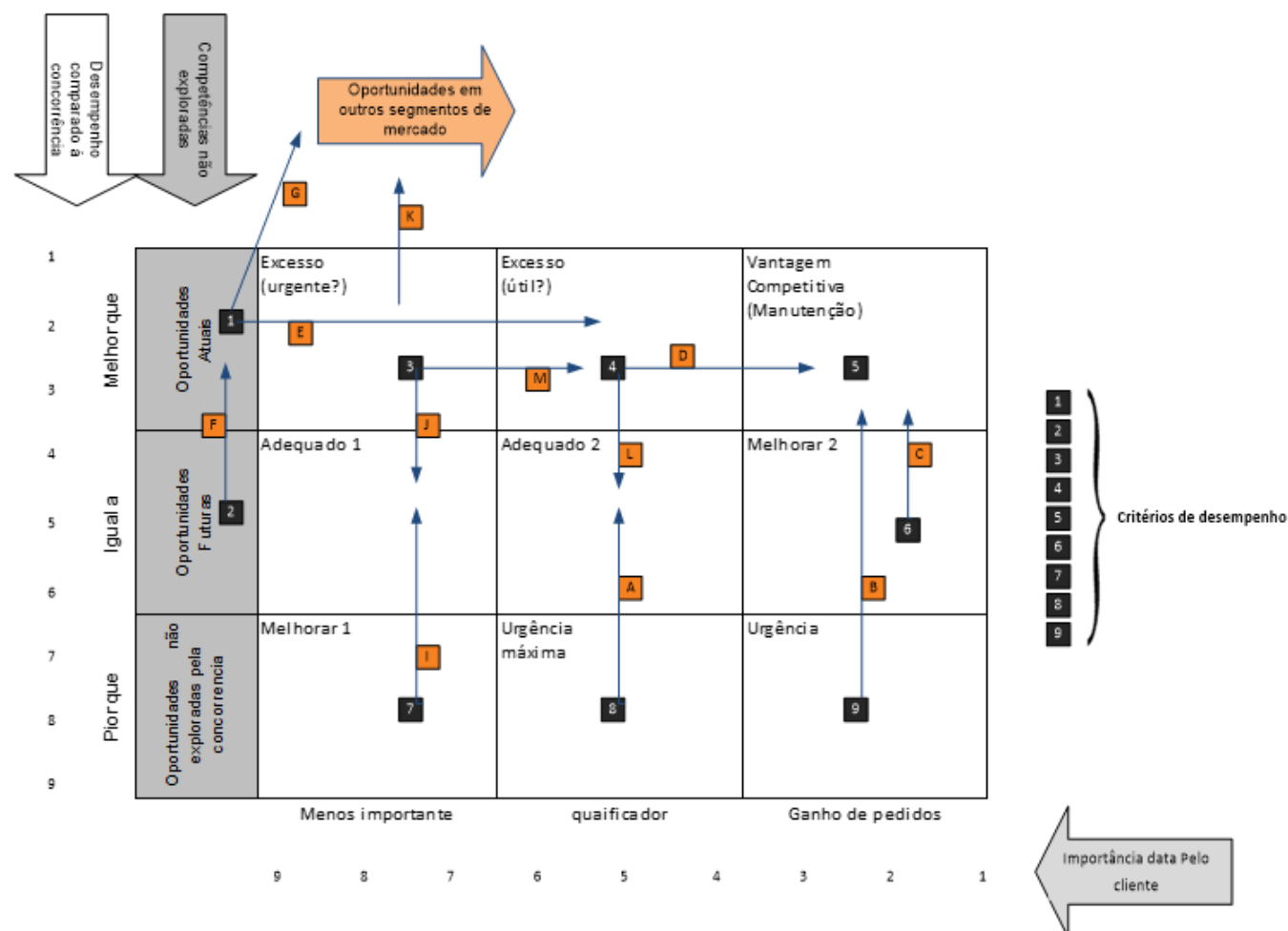


Figura 1 – Fonte: Administração de produção de operações (Corrêa/Corrêa - 2011)

Prioridades Competitivas:

Área “**Vantagem competitiva (Manutenção)**”: simultaneamente o critério é considerado “**ganhador de pedidos**” e o desempenho operacional da unidade analisada e “**melhor que**” a melhor concorrência – critérios de desempenho nesta região (por exemplo, o ponto 5) representam as fontes de vantagem competitiva atuais da operação.

Área “**Urgência**”; simultaneamente o critério é considerado “**ganhador de pedidos**” e o desempenho e “**pior que**” a concorrência – nesta região (ponto 9, por exemplo), devem ser colocados esforços com prioridade alta, pois se trata de critério que, simultaneamente, é considerado muito importante e, ao mesmo tempo, o desempenho encontra-se pior que o da melhor concorrência. Trajetória B recomendável.

Área “**Urgência máxima**” – esta região (ponto 8) pode significar que a operação não esteja sequer qualificando para concorrer, em relação a esse critério. A trajetória A é recomendada, neste caso, com urgência máxima.

Área “**Excesso (Urgente)**” – aqui cabem três níveis possíveis cursos de ação:

a) **Trajetória J**: pode-se optar por reduzir deliberadamente o nível de desempenho neste critério para, com os recursos liberados, colaborar com os investimentos nas melhorias representadas pelas trajetórias A e B, mais urgentes.

b) **Trajetória M**: Trata-se de migração no sentido horizontal, ou seja, de ações que alterem o grau de importância dada pelos mercados pretendidos em relação ao critério em análise via iniciativa de marketing, particularmente quanto à comunicação.

c) **Trajetória K**: trata-se de uma trajetória possível quando as outras duas não são consideradas adequadas: quando não se pode, por exemplo, alterar o grau de importância que o cliente atribui ao critério e, ao mesmo tempo, não se pode diminuir o nível de desempenho operacional do critério. A estratégia é identificar possivelmente outro segmento de mercado, hoje não explorado, que valorize como qualificador ou ganhador de pedidos esse critério de desempenho.

Área “**Excesso (útil)**” – Neste caso, duas trajetórias alternativas são normalmente disponíveis: D ou L. O D significa colocar esforços e recursos no sentido de, via comunicação e persuasão junto aos clientes, fazê-lo passar a considerar o critério como ganhador de pedidos e com isso capitalizar melhor uma superioridade comparativa que a operação tenha em relação a este critério quando comparada a melhor concorrência. Outro possível curso de ação poderia ser reduzir o nível de desempenho operacional (caso isso seja adequado do ponto de vista do melhor uso dos recursos) para uma região mais adequada.

Área “**Melhorar 1**” e “**Melhorar 2**” – quanto à área Melhorar 1, melhoria deve ser providenciada; contudo, a prioridade não tão grande quanto nas áreas demandadas pela urgência e não tão grande quanto aquela a ser dada a um critério na Área Melhorar 2 (como o ponto 6, por exemplo). O ponto 6 significa que um critério considerado ganhador de pedidos tem tido seu

desempenho meramente igualado a aquele da melhor concorrência. Em outras palavras ambas as trajetórias, **C** e **I**, são necessárias, mas entre estas, a prioridade claramente deve ser dada para trajetória **C**.

Área “**Adequado 1**” e “**Adequado 2**” – posições referentes à importância dada pelos mercados visados e em relação ao desempenho comparado à melhor concorrência são consideradas adequadas. Novamente, alguma preocupação deve estar presente quanto à manutenção.

Área “**Oportunidades atuais**” – neste caso (ponto **1**, por exemplo), uma característica de desempenho identificada como resultado de uma competência importante da operação (e cujo desempenho supera já hoje aquele da concorrência) não está sendo sequer cogitada pelos mercados visados. Dois cursos de ação possível são:

a) **Trajetoária E** – procurar via sensibilização, comunicação e persuasão, convencer o mercado visando de que aquela característica pode ser um qualificador e, quem sabe, até um ganhador de pedidos;

b) **Trajetoária G** – de novo, a exemplo do ponto **3**, cumpre investigar se não há outro par (seja este novo par um dos atualmente servidos pela operação ou completamente não explorada até o momento) que possivelmente valorizaria mais esta característica de desempenho.

Área “**Oportunidades futuras**” – um curso de ação possível seria, caso isso seja considerado uma característica com potencial de tornar-se importante no futuro, investir na melhoria do desempenho para que no futuro o desempenho pudesse ser como o do ponto **1** e, então, disparar os esforços característicos de pontos que se encontrarem na região “**Oportunidades atuais**”.

Da análise conjunta das posições e trajetórias, o gestor estratégico de operações terá noção mais clara de priorização, quanto à alocação de seus esforços e recursos escassos de melhoria operacional, sempre ligada às intenções estratégicas da organização.

2.4 Prioridades de Ação

A definição de prioridades de ação estratégica é feita relacionando os aspectos de desempenho identificados como prioritários dados por seu posicionamento na matriz importância - desempenho e determinadas áreas de decisão estratégicas.

Nem todas as áreas de decisão têm influência forte sobre todos os aspectos de desempenho. A partir do estabelecimento das áreas de decisão mais influentes na obtenção das melhorias de desempenho desejadas o próximo passo é detalhar quais alterações específicas devem ser feitas na gestão dos recursos pertencentes a esta área de decisão.

3 Metodologia Empregada

Com relação à metodologia segundo os conceitos de BEUREN (2004) elas são divididas em três tipologias de delineamento de pesquisa os quais são agrupados em três categorias. (BEUREN 2004 p.79):

“...pesquisa quanto aos objetivos que contempla a pesquisa exploratória descritiva e explicativa; pesquisa quanto aos procedimentos que abordam o estudo de caso o levantamento a pesquisa bibliográfica documental participante e experimental; e a pesquisa quanto à abordagem do problema que compreende a pesquisa qualitativa e quantitativa”.

Quanto aos objetivos esta pesquisa caracteriza-se como sendo exploratória uma vez que há pouco conhecimento acumulado sistematizado acerca da temática abordada; quanto aos procedimentos a pesquisa enquadra-se na técnica de levantamento ou survey pois os dados referentes a esta pesquisa foram coletados com base em uma amostra retirada de uma determinada população ou universo que se desejou conhecer. Segundo Gil (1999 p.70) as pesquisas de levantamento:

“se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente procede-se a solicitação de informação a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida mediante análise quantitativa obter as conclusões correspondentes aos dados coletados”.

A abordagem da pesquisa caracteriza-se como sendo uma pesquisa quantitativa visto que foram utilizadas ferramentas estatísticas tanto na coleta quanto no tratamento dos dados.

Para a construção desta pesquisa foi utilizada também como técnicas de coleta de dados uma pesquisa bibliográfica em termos de fundamentação teórica e aplicação de um questionário que é explicado abaixo:

Devido à diversidade de aparelhos com capacidade de acesso à internet e com diversas opções de velocidades de conexão é importante ressaltar que a avaliação é baseada pelo uso diário e sem distinção de aparelhos. Desta forma o trabalho é baseado no aparelho e conexão utilizada frequentemente pelo usuário informando a cada usuário pesquisado que as respostas devem ser baseadas no seu uso cotidiano não existe diferença entre um usuário com um aparelho de última geração com uso apenas de internet sem fio ou com um usuário com um aparelho mais antigo com uso de conexão inferior.

Outra importante limitação é que não temos acesso aos números de audiência como por exemplo: a quantidade de visitantes únicos quantidade de páginas visitada e tempo de todas as visitas no “M portals”. Estas informações são mantidas em sigilo pelos mantenedores dos portais de modo que não pode ser divulgada a pública sem prévia autorização.

3.1 Unidade Produtiva

O portal Terra é um portal web de conteúdo e serviços. Nossa unidade produtiva está baseada na entrega dos serviços logo podemos dizer que a unidade produtiva do portal Terra é o serviço entregue ao usuário que busca informação ou conteúdo disponível no “móbile portal”.

4 Pesquisa de Satisfação e Aplicação do Modelo

Uma pesquisa de satisfação dos clientes foi proposta para que o portal TERRA MOBILE consiga identificar como está avaliado em relação ao concorrente nos critérios propostos deste artigo para melhorar a competitividade. Os dados foram coletados de duas formas via internet utilizando Google Form e através de teste por escrito aplica em uma amostra.

Nas pesquisas enviadas buscamos respostas para as seguintes questões: **“Qual a importância para o cliente e o comparativo entre os portais TERRA e UOL mobile”** em relação a cada critério proposto foi solicitado que usuários (CLIENTE) avaliassem de 0 a 9 os critérios (**Velocidade; Layout; Navegabilidade; Conteúdo**) pela Importância e em relação ao concorrente. A pesquisa foi enviada para 30 pessoas entre elas (30% mulheres e 70% homens) todos na faixa etária entre 22 e 30 anos dentre eles 50% utilizam redes sociais nos aparelhos celulares. Os resultados foram somados e devidos pela quantidade de pesquisas respondidas e as médias foram utilizadas para a criação da **Análise de Foco e Matriz Desempenho x Importância**.

4.1 Critérios Competitivos

Os critérios utilizados foram direcionados para que fosse possível identificar o que o **CLIENTE** valoriza e com isso criar a **MATRIZ DE DESEMPENHO X IMPORTÂNCIA**.

Os critérios avaliados:

Tabela 1 – Critérios utilizados na pesquisa

CRITÉRIOS PRESQUISADOS	
CRITÉRIOS AVALIADOS	VARIAVEL NA VISÃO DO CLIENTE
Velocidade	Percepção do tempo ao carregar o conteúdo
	Avaliação de experiência
Layout	Percepção de como o conteúdo é visualizada
	Avaliação de Experiência
Navegabilidade	Facilidade de encontrar um conteúdo específico
	Navegação intuitiva
	Avaliação da experiência
Conteúdo	Informações relevantes para o usuário
	Avaliação da experiência

Figura 2 – Fonte: Elaborado pelos alunos do curso MBA FIAP, 21 junho de 2011

4.2 Importância (ganhadores qualificadores e menos relevantes) de cada critério na visão da empresa

É importante ressaltar a estratégia que o portal TERRA MOBILE seguiu até o momento. Preocupado com o mercado diversificado de aparelhos celulares o portal TERRA MOBILE buscou entregar o seu conteúdo de forma coesa para todos os aparelhos. Dessa forma o portal conseguiu alcançar todas as faixas de usuários desde aparelhos de primeira geração como N 95 (Nokia -2006) Motorola E 770 e A925 (2006) corporativos predominante Blackberry e os mais modernos com o iPhone e Aparelhos com sistemas android. Atualmente planeja-se uma nova estratégia que envolve entregar o conteúdo da melhor forma suportada pelo aparelho do cliente portanto aparelhos com alta tecnologia precisam receber o conteúdo adequado ao seu aparelho.

Para isso é importante identificar como o CLIENTE avalia os critérios e dessa forma criar um plano de ação focado nesses objetivos. O portal TERRA MOBILE qualificou os critérios propostos da seguinte forma:

Tabela 2 – Resultados da pesquisa (Visão Interna)

Crítérios do TERRA	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Velocidade					x				
Layout		x							
Navegabilidade			x						
Conteúdo							x		

Figura 3 – Fonte: Elaborado pelos alunos do curso MBA FIAP, 21 junho de 2011

Velocidade (5)	Crítérios qualificador, precisa estar na média do setor.
Layout (2)	Critério ganhador de cliente proporciona importante vantagem junto aos clientes, sempre considerado.
Navegabilidade (3)	Critério ganhador de cliente proporciona vantagem útil junto aos clientes, normalmente considerado.
Conteúdo (7)	Critério menos relevante, normalmente não considerado, pode tornar-se mais importante no futuro.

Figura 4 – Fonte: Elaborado pelos alunos do curso MBA FIAP, 21 junho de 2011

4.3 Avaliação dos usuários perante os critérios propostos

Tão importante quanto saber como a empresa pretende estar posicionada em relação ao mercado é imprescindível identificar qual a importância dos critérios para os usuários. Com os resultados da pesquisa foi possível identificar a visão dos Usuários em relação aos critérios propostos.

Tabela 3 – Resultado da pesquisa (importância)

Crítérios para o Cliente	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Velocidade				x					
Layout								x	
Navegabilidade			x						
Conteúdo		x							

Figura 5 – Fonte: Elaborado pelos alunos do curso MBA FIAP, 21 junho de 2011

Os usuários avaliaram os critérios da seguinte forma:

Tabela 4 – Avaliação dos Critérios

Velocidade (4)	Crítérios qualificador, precisa estar marginalmente acima da média do setor.
Layout (8)	Critério menos relevante, muito raramente é considerado pelos clientes.
Navegabilidade (3)	Critério ganhador de cliente proporciona vantagem útil junto aos clientes, normalmente considerado.
Conteúdo (2)	Critério ganhador de cliente proporciona importante vantagem junto aos clientes, sempre considerado.

Figura 6 – Fonte: Elaborado pelos alunos do curso MBA FIAP, 21 junho de 2011

4.4 Avaliação dos concorrentes desta unidade perante os critérios

O mercado de celulares com acesso à internet é grande e crescente porém a estratégia da maioria das empresas é de atingir apenas o nicho de celulares de alta tecnologia eles baseiam-se na capacidade computacional dos aparelhos e entregam o conteúdo somente para esses aparelhos. A escolha do concorrente do TERRA foi baseada no redirecionamento do usuário para a versão móvel portal.

O portal UOL assim como o portal TERRA ao acessar as versões para computadores de mesa (<http://www.uol.com.br> e <http://www.terra.com.br>) através de um celular com acesso à internet o usuário são redirecionados para as versões adaptadas para celulares respectivamente <http://m.uol.com.br> e <http://m.terra.com.br>.

Na mesma pesquisa foi proposto aos usuários que posicionassem o portal TERRA MOBILE perante o concorrente portal UOL MOBILE.

Tabela 5 – Resultado da Pesquisa (real)

DESEMPENHO - COMPARAÇÃO TERRA vs UOL												
Critérios	TERRA	UOL	Critérios Terra vs UOL	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Velocidade	6	6	Velocidade						x			
Layout	3	4	Layout			x	x					
Navegabilidade	3	4	Navegabilidade			x	x					
Conteúdo	4	4	Conteúdo				x					

Figura 7 – Fonte: Elaborado pelos alunos do curso MBA FIAP, 21 junho de 2011

Os usuários compararam os dois portais da seguinte forma:

Em relação os dois portais obtiveram a mesma nota **Velocidade (6)** – Igual à concorrência aproximadamente a uma distância curta atrás dos principais concorrentes.

Em relação ao **Layout (3)** e **Navegabilidade (3)** – Critério Ganhador marginalmente melhor que nosso melhor concorrente. O portal TERRA obteve uma avaliação um pouco superior ao principal concorrente.

Em relação ao **Conteúdo (4)** – Igual à concorrência com frequência marginalmente melhor que nosso melhor concorrente o portal TERRA é avaliado da mesma forma perante a concorrência.

Com os resultados foi possível identificar o desempenho de cada critério e comparar a percepção dos usuários do portal TERRA móvel em relação ao concorrente e dessa forma é possível criar as matrizes de Análise de Foco e Matriz de Desempenho x Importância.

4.5 Análise do Foco

A análise do foco identificou que existe uma diferença de percepção do portal TERRA MOBILE em relação à visão REAL do cliente nos seguintes critérios propostos: **Velocidade** e **Conteúdo**.

Tabela 6 – Comparação da visão da Empresa x Mercado

DESEMPENHO COMPARAÇÃO COM CONCORRENTE e IMPORTANCIA DO CLIENTE													
Critérios	TERRA	CLIENTE		Critérios Cliente	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Velocidade	6	4		Velocidade				x					
Layout	3	8		Layout									x
Navegabilidade	3	3		Navegabilidade				x					
Conteúdo	4	2		Conteúdo		x							

Figura 8 – Fonte: Elaborado pelos alunos do curso MBA FIAP, 21 junho de 2011

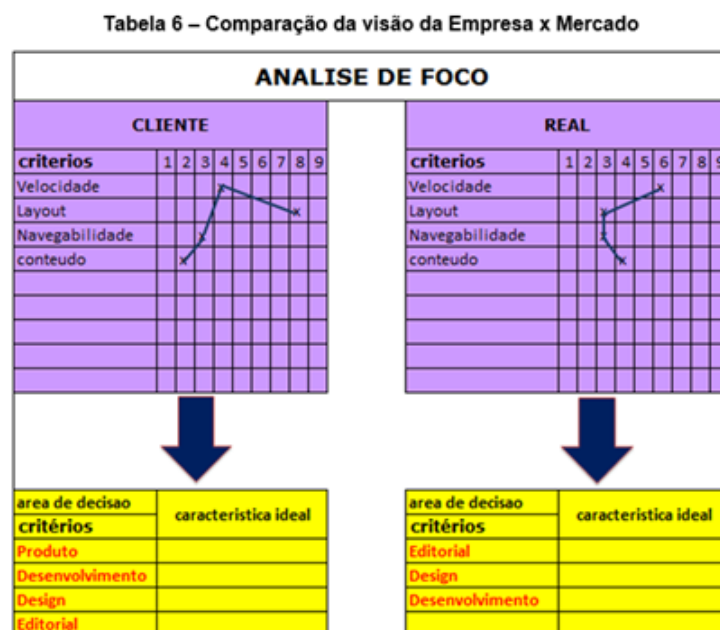


Figura 9 – Fonte: Elaborado pelos alunos do curso MBA FIAP, 21 junho de 2011

4.6 Análise de Matriz de Importância - Desempenho

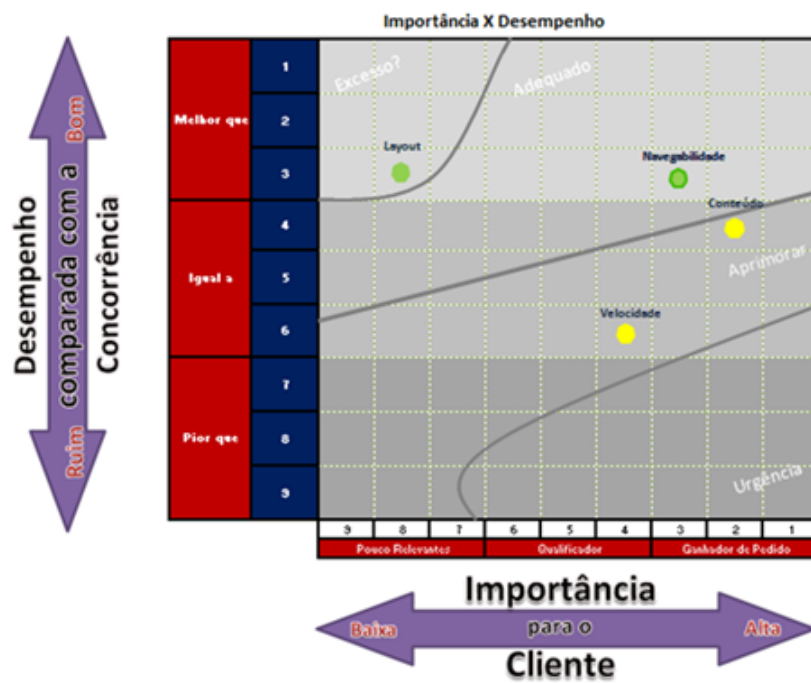


Figura 10 – Fonte: Elaborado pelos alunos do curso MBA FIAP, 21 junho de 2011

5 Plano de Ação

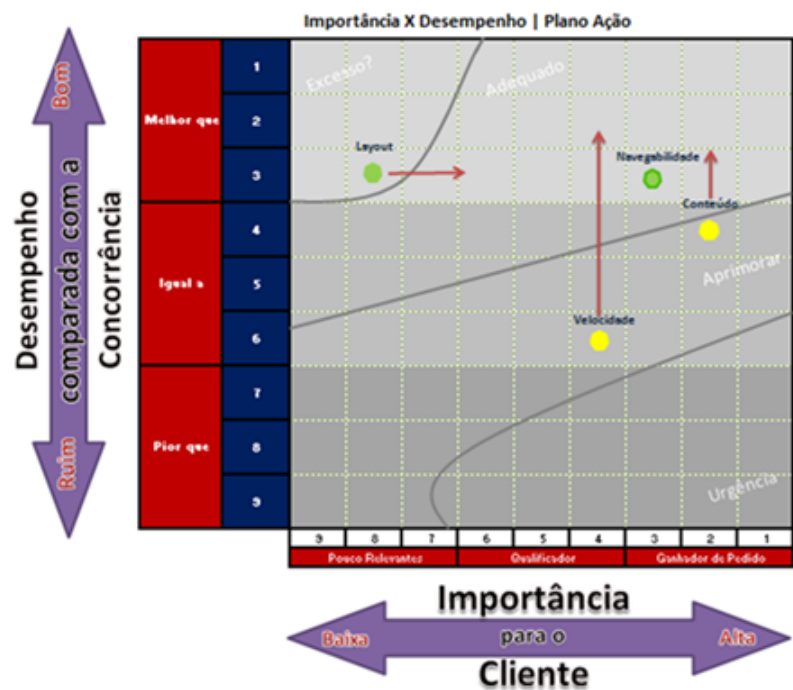


Figura 11 – Fonte: Elaborado pelos alunos do curso MBA FIAP, 21 junho de 2011

Tabela 7 – Área de decisão – Critérios competitivos

AD	PRODUTOS	DESENVOLVIMENTO	DESIGN
CC			
Velocidade Para melhorar o desempenho no carregamento das páginas do portal TERRA MOBILE.	Criar novas formas de entrega de conteúdo, para diminuir a quantidade de imagens.	Melhorar o tempo de resposta dos servidores; Priorizar a entrega do conteúdo; Identificar a velocidade do Cliente e entregar de forma mais rápida;	Criar imagens mais leves; Utilizar novos estilos de css; Redesenhar algumas páginas;

Figura 12 – Fonte: Elaborado pelos alunos do curso MBA FIAP, 21 junho de 2011

Tabela 8 – Área de decisão – Critérios competitivos

AD CC	PRODUTOS	DESENVOLVIMENTO	DESIGN	EDITORIAL
Conteúdo Para conseguir entregar o conteúdo que o usuário necessita, em todas as vezes que buscar no portal TERRA MOBILE.	Melhorar através de pesquisa o que e quais os conteúdos mais relevantes para o usuário; Definir as páginas de forma clara e objetiva;	Criar API para entrega de conteúdo;	O Layout precisa ser imperceptível aos olhos do usuário. Deve ser clean e de rápido entendimento;	Buscar conteúdos relevantes; Ser atual com as notícias e eventos; Estar e Ter coberturas AO VIVO.

Figura 13 – Fonte: Elaborado pelos alunos do curso MBA FIAP, 21 junho de 2011

6 Conclusão

A pesquisa atendeu a expectativa e conseguiu obter os resultados esperados. Na análise dos resultados da Matriz de Desempenho na visão dos entrevistados o portal TERRA foi avaliado como adequado em relação ao Layout e Navegabilidade e que precisa melhorar a Velocidade e Conteúdo.

As decisões a serem tomadas em relação ao resultado são especialmente difíceis quando estamos em um novo momento na forma de consumo de conteúdo definido por Schumpeter como “destruição inovadora”.

Destruição Inovadora é um conceito escrito pelo economista austríaco Joseph Schumpeter em seu livro Capitalismo Socialismo e Democracia (1942) que descreve o processo de inovação que tem lugar numa economia de mercado em que novos produtos destroem empresas velhas e antigos modelos de negócios.

O velho modelo no qual você distribui a informação de formas tradicionais e consolidadas como rádio TV mídia impressa e computador pessoal estão limitados a um determinado tempo e localização alternando assim para a utilização cada vez maior de aparelhos celulares pela sua mobilidade do dia a dia e pela dependência de uma informação em tempo real.

Hoje com a possibilidade de conexão por 3G e wifi faz com que cada um de nós tenha um padrão pessoal de consumo de informação e ao invés de desperdiçar dinheiro no marketing de massa o melhor é que eu conheça os hábitos de consumo de mídia do meu público e o atenda com precisão.

7 Referências

Referências

- [1] SLACK, Nigel. Vantagem competitiva em manufatura. São Paulo: Atlas 2002.
- [2] SLACK, Nigel et al. Administração da produção. São Paulo: Atlas 2006.
- [3] SLACK, N. Vantagem competitiva em manufatura. São Paulo: Atlas 1993.
- [4] FREIRE, Adriano. Estratégia – Sucesso em Portugal. 12 ed. Lisboa: Verbo 2008.
- [5] ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. Contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas 2000.
- [6] MOHAMED, Z.; LEONARD, P. Benchmarking prático: o guia completo. São Paulo: Atlas 1995.
- [7] MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier 1998.
- [8] BEUREN, Ilse Maria; LONGARAY, André Andrade. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 2ª ed. São Paulo: Atlas 2004.
- [9] GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5ª. Ed. São Paulo: Atlas 1999.
- [10] Joseph Schumpeter. Capitalismo Socialismo e Democracia (1942).
- [11] HILL, T. Manufacturing strategy. Milton Keynes: Open University Press 1985.
- [12] CORREA, H. L; CORREA, C. A. Administração de Produção e Op. São Paulo: Atlas 2011.