

Área: Estratégia | Tema: Gestão Estratégica de Marketing

**APLICAÇÃO DA MATRIZ IMPORTÂNCIA VERSUS DESEMPENHO: UM ESTUDO EM UM
RESTAURANTE DE SANTA MARIA/RS**

**APPLICATION OF THE MATRIX IMPORTANCE VERSUS PERFORMANCE: A STUDY IN A
RESTAURANT OF SANTA MARIA/RS**

Vanessa Helen Ortiz, Luciana Aparecida Barbieri Da Rosa, Leoni Pentiado Godoy, Tais Pentiado Godoy e

Luana Ines Damke

RESUMO

O estudo do tema qualidade em serviços tem se aprimorado nas diversas áreas do conhecimento e contribuído para a melhoria das operações. Porém, quando se trata do setor de restaurantes estes estudos ainda são escassos. Nesse sentido o objetivo do estudo foi analisar a percepção e identificar o grau de importância atribuído pelos clientes para cada critério competitivo e o desempenho da empresa em relação aos seus concorrentes. A pesquisa de natureza quantitativa foi adaptada do estudo de Jesus (2005) e Slack, Chambers e Johnston (2002). A amostra foi escolhida de forma não probabilística e intencional. Os resultados das dimensões que obteve nota mais alta para importância-desempenho, foi o atributo "qualidade da comida" dentro da dimensão confiabilidade foi o melhor avaliado, mostrando que os clientes confiam na qualidade do que é servido e retornam ao restaurante por esse motivo, o colocando em um patamar "verde" sendo assim, "melhor que os concorrentes". A limitação do estudo, a amostra utilizada na pesquisa foi não probabilística considerando os critérios de qualidade e acessibilidade. Por esta razão, os resultados da pesquisa não devem ser generalizados para outros estabelecimentos.

Palavras-Chave: Qualidade em Serviços. Matriz Importância X Desempenho. Restaurante

ABSTRACT

The study of the subject quality in services has been improved in several areas of knowledge and contributed to the improvement of the operations. However, when it comes to the sector of restaurants these studies are still scarce. In this sense, the objective of this study was to analyze the perception and identify the degree of importance attributed by customers for each criterion competitive and the company's performance in relation to its competitors. The quantitative survey was adapted from the study of Jesus (2005), and Slack, Chambers and Johnston (2002). The sample was chosen in a non-probabilistic and intentional. The results of the dimensions obtained highest note for importance-performance, was the attribute "Food quality" within the scale reliability was the best evaluated, showing that customers trust the quality of what is served and return to the restaurant for this reason, the placing in a level "green" thus, "better than competitors". The limitation of this study, the sample used in the study was non-probabilistic considering the criteria of quality and accessibility. For this reason, the search results should not be generalized to other establishments.

Keywords: Quality in Services. Importance X Performance. Restaurant.

EIXO TEMÁTICO: ESTRATÉGIA

APLICAÇÃO DA MATRIZ IMPORTÂNCIA VERSUS DESEMPENHO: UM ESTUDO EM UM RESTAURANTE DE SANTA MARIA/RS

APPLICATION OF THE MATRIX IMPORTANCE VERSUS PERFORMANCE: A STUDY IN A RESTAURANT OF SANTA MARIA/RS

RESUMO

O estudo do tema qualidade em serviços tem se aprimorado nas diversas áreas do conhecimento e contribuído para a melhoria das operações. Porém, quando se trata do setor de restaurantes estes estudos ainda são escassos. Nesse sentido o objetivo do estudo foi analisar a percepção e identificar o grau de importância atribuído pelos clientes para cada critério competitivo e o desempenho da empresa em relação aos seus concorrentes. A pesquisa de natureza quantitativa foi adaptada do estudo de Jesus (2005) e Slack, Chambers e Johnston (2002). A amostra foi escolhida de forma não probabilística e intencional. Os resultados das dimensões que obteve nota mais alta para importância-desempenho, foi o atributo “qualidade da comida” dentro da dimensão confiabilidade foi o melhor avaliado, mostrando que os clientes confiam na qualidade do que é servido e retornam ao restaurante por esse motivo, o colocando em um patamar “verde” sendo assim, “melhor que os concorrentes”. A limitação do estudo, a amostra utilizada na pesquisa foi não probabilística considerando os critérios de qualidade e acessibilidade. Por esta razão, os resultados da pesquisa não devem ser generalizados para outros estabelecimentos.

Palavras-chave: Qualidade em Serviços. Matriz Importância X Desempenho. Restaurante.

ABSTRACT

The study of the subject quality in services has been improved in several areas of knowledge and contributed to the improvement of the operations. However, when it comes to the sector of restaurants these studies are still scarce. In this sense, the objective of this study was to analyze the perception and identify the degree of importance attributed by customers for each criterion competitive and the company's performance in relation to its competitors. The quantitative survey was adapted from the study of Jesus (2005), and Slack, Chambers and Johnston (2002). The sample was chosen in a non-probabilistic and intentional. The results of the dimensions obtained highest note for importance-performance, was the attribute "Food quality" within the scale reliability was the best evaluated, showing that customers trust the quality of what is served and return to the restaurant for this reason, the placing in a level "green" thus, "better than competitors". The limitation of this study, the sample used in the study was non-probabilistic considering the criteria of quality and accessibility. For this reason, the search results should not be generalized to other establishments.

Keywords: Quality in Services. Importance X Performance. Restaurant.

1. INTRODUÇÃO

As empresas estão inseridas em um ambiente competitivo que demandam maiores capacidades criativas e flexíveis para atender o mercado consumidor. Essa nova perspectiva, torna os clientes mais exigentes em relação aos serviços prestados e aos produtos oferecidos. (COSTENARO; WEGNER; CERRETTA, 2003)

Desta maneira, entender a necessidade dos clientes, das ofertas dos concorrentes e o desenvolvimento de produtos e serviços, são fatores necessários para desenvolvimento de vantagens competitivas (NAVER; SLATER, 1990). Nesta perspectiva, Gaitner e Fraizer (2002, p. 24) enfatizam que “uma estratégia eficaz é crucial em mercados competitivos”. Para sustentar uma vantagem competitiva as empresas devem decidir como se diferenciar dos concorrentes”.

A empresa para buscar o diferencial competitivo, é necessário a elaboração de estratégias alicerçadas nas vivências em seu ambiente interno. Além disso, um dos setores de maior importância é o alimentício, estimulado pela crescente demanda em função da turbulência de vida da sociedade e redução do tempo de atividade doméstica (HUANG; SHANKLIN, 2008).

Com base nesse cenário competitivo, a satisfação dos clientes tornou-se o foco para o sucesso de um relacionamento duradouro. Dessa forma, é importante identificar quais atributos de um serviço refletem na satisfação dos clientes. Carlidge et al., (2007) destaca que, é cada vez mais explícita a necessidade de encaixar-se nos requisitos do mercado, ou seja, identificar o que é importante para o cliente avaliar o desempenho nestes quesitos, isto ajuda na definição de estratégias e processos na tomada de decisão por parte da empresa.

Assim sendo, identificar a percepção dos clientes no que tange aos princípios competitivos da empresa como suas transições, descrevem elementos essenciais para a busca da competitividade nos distintos setores, abrangendo o setor alimentício, objeto de estudo do presente trabalho. Com isso, dispõe em destaque a indispensabilidade de alcançar um intenso *know-how* dos fundamentais critérios ressaltados pelos clientes, e como isso possibilita a elaboração de estratégias competitiva frente a seus concorrentes.

Em vista disso, o objetivo geral deste estudo é analisar a percepção e identificar o grau de importância atribuído pelos clientes para cada critério competitivo e o desempenho da empresa em relação aos seus concorrentes. Por meio, da análise de importância e desempenho dos critérios, da identificação dos fatores ganhadores de pedidos, qualificadores e menos importantes e o posicionamento destes na matriz importância *versus* desempenho.

Este estudo, para tanto, após ter exposto uma pequena introdução visa apresentar breves definições e abordagens a respeito da Gerenciamento da qualidade em serviço, além da Matriz Importância X Desempenho. Em seguida é apresentada a abordagem metodológica utilizada para dar sequência ao estudo, é exposta a discussão dos resultados e por fim, as considerações finais a respeito do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será apresentada os aspectos teóricos que fundamentaram o estudo, no primeiro subitem será apresentado sobre o gerenciamento da qualidade em serviço, e no segundo a matriz de importância *versus* desempenho.

2.1 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE EM SERVIÇO

Na atualidade, proporcionar serviços que satisfaçam as necessidades e as expectativas dos clientes vem sendo uma preocupação fundamental do ambiente empresarial. Essa atenção justifica-se pelo fato de que a qualidade do serviço prestado ao cliente vem transformando as características empresariais em relação a seus concorrentes (RIEG et al., 2014).

Nesta perspectiva, Freitas, Bolsanello e Viana (2008), apresentam que a qualidade em serviços é uma temática abordada tanto no ambiente acadêmico, quanto empresarial, visto que, envolve a compreensão de dois construtos: qualidade e serviço.

Com referência ao conceito serviço, distintos estudos, como por exemplo Zeithaml e Bitner (2003) descrevem que os serviços são ações e processos que abarca, todas as atividades econômicas, cujo produto não é físico, sendo geralmente consumido no momento em que é produzido, e proporciona valor agregado em formas (entretenimento, oportunidade, saúde ou conforto) que são essencialmente intangíveis de o comprador direto. Qualquer atividade de serviço representa a intangibilidade e a variabilidade, ou seja, o serviço é produzido e consumido simultaneamente e diversifica de cliente para cliente (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985; URDAN, 1993).

Com referência à qualidade, mais especificamente qualidade em serviço define-se como o grau em que as expectativas dos clientes são atendidas, ou seja, se foram satisfeitas suas necessidades (CORRÊA; GIANESI, 1994).

Visto a importância dos serviços no ambiente competitivo das empresas, surgem vários estudos empíricos e conceituais de vários pesquisadores, no desenvolvimento de modelos e técnicas para a mensuração da qualidade em serviço. Nesse sentido, um dos estudos mais relevantes foi o apresentado por Parasuraman, Zeithaml e Berry, (1985) que estudou os aspectos que influenciam a mensuração da qualidade percebida. No estudo, são apresentadas as dimensões da qualidade em serviços, tais como: confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangibilidade.

Além do estudo supracitado, diversos autores vêm discutindo sobre o assunto, buscando demonstrar o processo de avaliação do cliente. Dentre os estudos, podemos mencionar: Jesus, (2005); Branco, Ribeiro e Tinoco, (2010); Eberle, Milan e Lazzari (2010).

Contudo, não existe uma conformidade no estado da arte que compõem a temática qualidade em serviços. Desse modo, cada organização deve delinear, conforme suas peculiaridades, o conjunto de atributos da qualidade percebida a ser investigada e a importância de cada atributo analisado no processo de avaliação (CHOWDHARY; PRAKASH, 2007).

Sendo assim, as empresas inseridas neste ambiente competitivo devem identificar os aspectos mais importantes para a mensuração da qualidade dos serviços prestados, buscando o diferencial competitivo. Dessa forma, quando se fala de prioridade de melhoramento dos fatores competitivos, é interessante levar em consideração também, a matriz importância-desempenho que posiciona cada score com seu fator competitivo (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002). No próximo tópico será explanado sobre a Matriz Importância *versus* Desempenho

2.2 MATRIZ IMPORTÂNCIA *VERSUS* DESEMPENHO

Administração da Produção e Operação estuda os processos, que são qualquer atividade ou grupo de atividades que transforma (também chamados de *inputs* dentro processo), e fornece os resultados (chamados de *outputs* no processo) a seus clientes (KRAJEWSKI; RITSMAN; MALHOTRA, 2009).

Nesta perspectiva, a definição de uma estratégia produtiva baseia-se em dois pontos chaves: as prioridades relativas de critérios de desempenho e a política para as diferentes

áreas de decisões da produção, estabelecendo o grau de importância relativa entre os critérios de desempenho (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

Neste sentido, Maia, Parreira e Santos (2012, p. 8) complementam que “[...] em mercados dinâmicos de competição, a identificação e o foco nas competências significam a sobrevivência e continuidade da empresa no mercado, e quando bem desenvolvidas podem gerar vantagem competitiva sobre seus concorrentes e gerar valor aos seus clientes”.

Deste modo, o conceito da Matriz Importância-Desempenho é apresentado e discutido por Slack, Chambers e Johnston (2002), que salientam que a matriz considera duas escalas especialmente desenvolvidas com o objetivo de identificar a lacuna entre a classificação da importância de cada objetivo de desempenho e a classificação do desempenho em relação à concorrência, fornecendo-lhe o guia para a priorização dos objetivos. As medidas de desempenho das escalas, somente adquirem significado quando comparadas com o desempenho dos concorrentes.

Nesta lógica, o primeiro passo para a construção da matriz é a determinação dos objetivos categorizados como ganhadores de clientes, qualificadores e menos importantes. Neste ponto de vista, Talamini, Ferreira e Beto (2007) complementam que a matriz importância-desempenho é composta pelos níveis de importância e desempenho dos critérios competitivos. No nível de importância, avalia-se a partir de uma escala de nove pontos, a importância que os clientes atribuem aos vários critérios competitivos compostos por ganhadores de cliente (níveis 1, 2 e 3), qualificadores (níveis 4, 5 e 6) e menos importantes (níveis 7, 8 e 9). Já, o nível de desempenho analisa-se o desempenho da empresa, nesses critérios, comparativamente dos concorrentes, utilizando uma segunda escala, também de nove pontos, julgando em função de melhor do que (níveis 1, 2 e 3), igual à (níveis 4, 5 e 6) ou pior do que (níveis 7, 8 e 9) aquele de seus concorrentes, conforme Quadro 01.

Quadro 01 - Categoria de Objetivos proposta por Slack, Chambers e Johnston (2002).

Melhor que os concorrentes	FORTE	1	Consideravelmente melhor que os concorrentes.
	MÉDIO	2	Claramente melhor que os concorrentes.
	FRACO	3	Marginalmente melhor que os concorrentes.
Igual que os Concorrentes	FORTE	4	Algumas vezes marginalmente melhor que os concorrentes.
	MÉDIO	5	Mais ou menos igual a maioria dos concorrentes.
	FRACO	6	Levemente abaixo da média da maioria.
Pior que os concorrentes	FORTE	7	Usualmente marginalmente pior da maioria dos concorrentes.
	MÉDIO	8	Usualmente pior que s concorrentes.
	FRACO	9	Consideravelmente pio que os seus concorrentes.

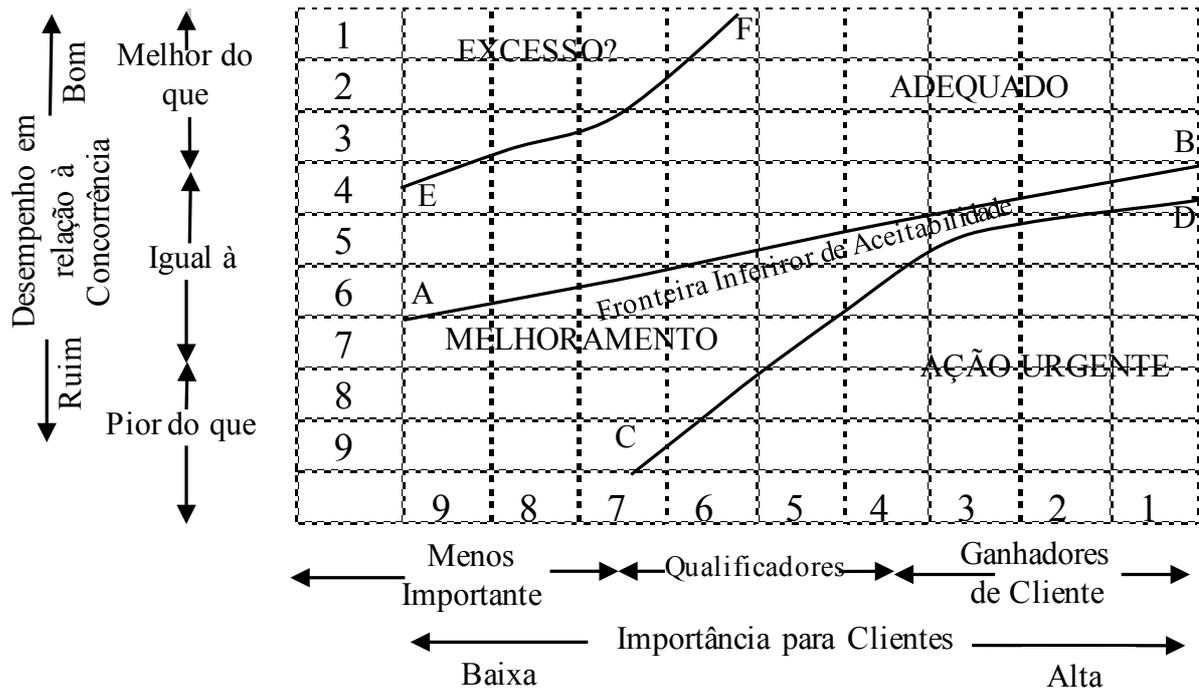
Fonte: Slack, Chambers e Johnston (2002).

Neste contexto, Paiva et al., (2009), evidencia que com os resultados encontrados, pode-se montar a matriz de importância *versus* desempenho, na qual as linhas indicam a resposta a respeito do desempenho da empresa em relação aos concorrentes e as colunas a importância dada pelos clientes aos critérios competitivos (PAIVA et al., 2009). Conforme autores, a matriz é dividida em quatro zonas: ação urgente, melhoramento, adequada e excesso, que permitem localizar cada um dos critérios avaliados por Slack, Chambers e Johnston (2002), com relação à importância atribuída pelo cliente e ao desempenho percebido por ele neste mesmo critério.

Dados esses critérios eles são alocados em quatro zonas dispostas na matriz: a primeira é a zona de ação urgente significa que os critérios localizados nesta área possuem grande importância para o cliente e o desempenho é baixo. De maneira inversa, a zona de excesso indica fatores de pouca importância para o cliente, nos quais o desempenho percebido é alto. Na terceira zona que é de melhoramento indica fatores considerados importantes, e nos quais

o desempenho está um pouco abaixo da média. E a quarta zona, na sua margem inferior, é o nível que que organização não deve permanecer, ou seja, os fatores competitivos neste nível, a curto e médio prazo, são avaliados satisfatoriamente, porém se for a longo prazo, concorrentes desejarão se mover para os limites superiores (SLACK et al., 2006). Desta forma, a matriz é representada conforme Figura 01.

Figura 01 – Matriz importância X desempenho



Fonte: Slack, Chambers e Johnston (2002)

Conforme análise da matriz de Importância-desempenho, Slack, Chambers e Johnston (2002) divide-a em quatro zonas qualificando os fatores críticos de sucesso (FCS):

- I) **Zona adequado:** os FCS nesta área devem ser considerados satisfatórios, pois eles se posicionam acima da fronteira inferior de aceitabilidade.
- II) **Zona de melhoramento:** qualquer qualificador nesta área deve ser considerado necessitado de um programa de melhoria;
- III) **Zona de ação urgente:** Os FCS posicionados nesta área são importantes para os clientes, porém possuem um desempenho inferior comparado a de seus concorrentes necessitando melhorar o desempenho;
- IV) **Zona do excesso:** os FCS, têm seu desempenho muito melhor do que poderia ser necessário ou suficiente, podendo significar, sim ou não, que recursos em demasia estão sendo usados para atingi-lo.

Visto a importância da satisfação dos clientes para a competitividade empresarial e que existem distintos métodos que contribuem na tomada de decisão neste artigo serão utilizados os estudos de Jesus (2005) e Slack, Chambers e Johnston (2002).

3. METODO DE ESTUDO

Esta etapa do estudo tem como objetivo apresentar os procedimentos que foram utilizados. Classificando quanto aos seus objetivos, sua natureza e os procedimentos técnicos.

Quanto aos seus objetivos, o presente artigo apresenta caráter exploratório e descritivo. A etapa exploratória proporciona maior conhecimento em relação ao problema, com o propósito de torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2010).

A pesquisa descritiva, conforme Malhotra (2011, p. 59), é “um tipo de pesquisa conclusiva que possui como principal objetivo a descrição de algo, geralmente características ou funções do mercado”. Nesta etapa, descreve-se os resultados obtidos na identificação do grau de importância atribuído pelos clientes da empresa estudada, assim como seu desempenho em relação aos concorrentes, através da aplicação da matriz importância X desempenho.

Quanto à sua natureza, a pesquisa caracteriza-se pela abordagem quantitativa. Segundo Santos, Kienen e Castiñeira (2015, p. 104), é definida como “o estudo matemático ou estatístico fundamentado na comprovação empírica”. O estudo foi adaptado de Jesus (2005) que buscou analisar cinco dimensões tais como: confiabilidade, empatia, tangibilidade, segurança e responsividade, totalizando dezoito atributos da qualidade para serem analisados pelos respondentes segundo a importância dada a cada atributo na escolha do um restaurante objeto do estudo

Os sujeitos desse estudo foram todos os clientes no período de vinte e dois de maio a dois de junho do presente ano, resultando uma população total de 75 (setenta e cinco) clientes. O questionário foi entregue em mãos para todos os respondentes. A amostra foi escolhida de forma não probabilística e intencional.

Com isso, elaborou o questionário com 18 questões referentes à importância dos critérios e 18 questões referentes ao desempenho da empresa a cerca desses mesmos critérios em relação aos concorrentes. Para a obtenção das respostas, optou-se por uma escala (adaptadas com as cores verde, amarelo e vermelho, para melhor compreensão) de nove pontos, proposta por Slack, Chambers e Johnston (2002) cujas pontuações assumem os seguintes critérios, visualizados no Quadro 03.

Quadro 03 – Pontuações e seus Respectivos Critérios

IMPORTANCIA PARA O CLIENTE						DESEMPENHO PERANTE OS CONCORRENTES											
Ganhador de pedido			Qualificador			Menos importante			Melhor		Igual		Pior				

Fonte: Baseado no estudo de Slack, Chambers e Johnston (2002)

Os resultados foram tabulados utilizando o software SPSS obtendo-se assim, as médias de valores para cada critério e variável de importância e desempenho dos questionários respondidos. Para a criação da Matriz Importância X Desempenho, as médias obtidas foram organizadas em uma matriz, e os critérios foram situados em suas respectivas zonas. A partir da matriz elaborada, foi possível a identificação dos critérios ganhadores de pedidos e qualificadores, assim como o desempenho da empresa estudada em relação aos concorrentes.

4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DAS MÉDIAS IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA ÀS DIMENSÕES E ATRIBUTOS QUE COMPÕEM O SERVIÇO

As dimensões são os critérios que os clientes utilizam para chegar a um julgamento sobre um serviço prestado. Estes critérios foram generalizados em categorias importantes para a empresa, pois representam os pontos críticos na prestação de um serviço que podem causar uma discrepância entre expectativa e desempenho. Já o método de análise por importância e desempenho, trata-se do modo de classificar os itens do serviço conforme sua importância para o consumidor e o desempenho da empresa.

Na opinião dos clientes, a média geral da importância de todos os atributos foi 2,33, enquanto que a da avaliação dos clientes sobre o desempenho do restaurante foi de 2,88. Conforme Quadro 04.

Quadro 04 - Médias dos Atributos para Importância e Desempenho

DIMENSÕES	ATRIBUTOS		MÉDIAS IMPORTÂNCIA	MÉDIAS DESEMPENHO
Confiabilidade	C1	Menu (cardápio) diverso e atrativo	1,89	2,24
	C2	Qualidade da comida (sabor, aroma, textura, apresentação)	1,77	2,67
	C3	Cumprimento das promessas do tempo de serviço	2,29	2,61
Empatia	E1	Clientes se sentirem especiais	2,44	2,96
	E2	Empregados se anteciparem às necessidades dos clientes	2,56	2,77
	E3	Serviço personalizado com atenção individualizada	2,57	2,86
Tangíveis	T1	Ambiente interno agradável	2,00	2,61
	T2	Aparência arrumada e caprichada do restaurante	1,88	2,47
	T3	Limpeza	1,69	2,44
	T4	Decoração	2,31	2,67
Segurança	S1	Empregados bem treinados e experientes	2,33	2,77
	S2	Empregados prestam informações seguras sobre o Menu (cardápio)	2,12	2,45
	S3	Facilidade para estacionar o carro	3,57	4,09
	S4	Segurança do local	2,70	3,89
Responsividade	R1	Flexibilidade e disposição para atender pedidos especiais	2,85	3,11
	R2	Serviço rápido e ágil	2,49	3,88
	R3	Disposição em ajudar e em resolver os problemas dos clientes	2,23	2,73
	R4	Empregados demonstram presteza ao atendimento de reclamações	2,26	2,57
	MÉDIA GERAL		2,33	2,88

Fonte: Elaborado pelos Autores (2018).

Conforme exposto no Quadro 04, os dezoito atributos sugeridos no instrumento de coleta de dados, em relação a importância 14 permaneceram dentro do critério “verde” como ganhador de pedidos e apenas 4 no critério “vermelho” aparecendo como pior em relação aos concorrentes. Com isso, a partir das médias apresentadas foi possível verificar a diferença existente entre a importância e a avaliação do desempenho das dimensões.

As médias referentes à importância dos atributos, foram melhores do que as do desempenho, segundo opinião dos clientes. As dimensões confiabilidade e tangível, são as mais importantes no fornecimento de um bom serviço, pois apresentam a maior parte dos atributos da qualidade na média geral de importância.

A confiabilidade, no que se refere a execução exata do serviço prometido, o item que mais se aproxima no quadro ganhador de pedido foi “Qualidade da comida” (1,77). Se for observado o segundo lugar, ficou o “Menu (cardápio) diverso e atrativo” (1,89). Em terceiro lugar, na dimensão tangíveis, vê-se o item “limpeza” (1,69), que ao serem analisados estes resultados, verifica-se a preocupação do público com a questão da higiene e sua preferência pela comida oferecida.

No estudo realizado por Jesus (2005), o restaurante F também atingiu a melhor pontuação importância-desempenho neste mesmo item, o que leva a crer que esse resultado é consequência por um atendimento personalizado e alimentos saudáveis. Ainda incluso nos tangíveis, que atribui a aparência física das instalações “aparência arrumada e caprichada do restaurante” (1,88) e “ambiente interno agradável” (2,00), apresentam um grande valor dos respondentes aos itens desta dimensão.

Referente a isto, Zeithaml (2003), salienta que existe uma relação entre o comportamento do ser humano e o ambiente que o cerca. Conforme autora, psicólogos ambientais certificam que as pessoas reagem aos lugares de duas formas genéricas: evitação, que significa o distanciamento ou o não retorno a certos locais; e aproximação, incluindo o prazer com as compras, simpatia para com os outros e o retorno, todos influenciados pelo ambiente.

Na dimensão responsividade que trata da capacidade de resposta do restaurante com flexibilidade, presteza e agilidade no atendimento, o único item que esteve com média mais distante dos ganhadores de pedido foi “Flexibilidade e disposição para atender pedidos especiais” (2,85). Já para o item “serviço rápido e ágil” que obteve média (2,49) para importância e (3,88) para desempenho, vemos que se comparado ao segundo, este quesito coloca-se em uma escala igual ao concorrente. O resultado evidencia, que para se prestar um serviço específico é necessário ter algum diferencial e não somente atender os pedidos especiais dos clientes.

No que tange a dimensão empatia, a atenção individualizada e o cuidado com o cliente, verifica-se que os itens que a compõem apresentam seus números bem próximos um do outro e dentro dos ganhadores de pedido, com médias de (2,44) para “Clientes se sentirem especiais” (2,56) para “empregados se anteciparem às necessidades dos clientes” e (2,56) para “Serviço personalizado e atenção individualizada” observando assim, que o cliente se sente compreendido dentro de suas solicitações singulares. Nesse sentido, observa-se que mesmo estando os resultados próximos das médias de desempenho em relação aos concorrentes, o restaurante se mantém com médias elevadas. O que significa que o cliente o classifica neste quesito como bom ganhador de clientes.

De acordo com a dimensão segurança, no que concerne a inspirar credibilidade e segurança na execução do serviço, o item de pior classificação é o “Facilidade para estacionar o carro” (3,57). O que reflete a dificuldade que os clientes encontram por não existir um acesso fácil ao estacionamento, resultando também na falta de segurança, sendo a variável que apresenta a classificação inferior desta dimensão (2,70).

Observando-se a diferença entre as médias de importância e desempenho, a dimensão mais significativa é a de segurança. Desse modo, ocorre uma discrepância maior no que se refere ao que o cliente gostaria de receber como serviço, conforme o que ele valoriza, e o que ele efetivamente recebeu.

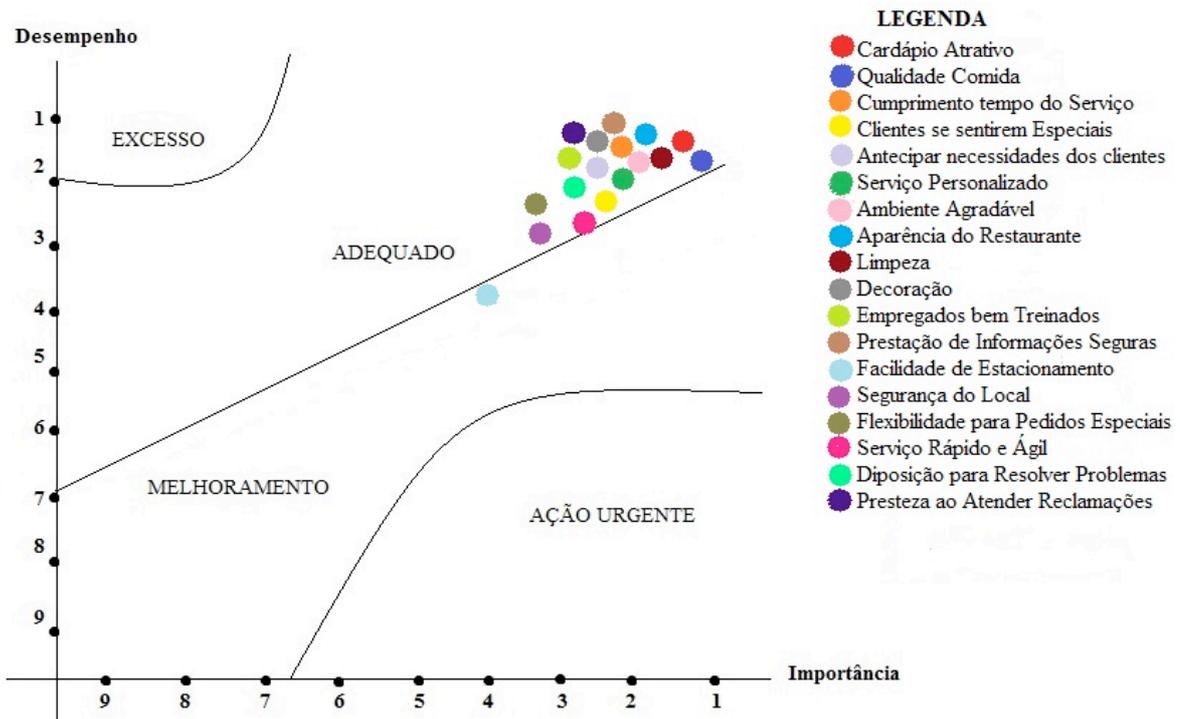
Ainda na dimensão segurança, verifica-se que a média do desempenho para “facilidade para estacionar o carro” foi de (4,09), nota esta, superior à sua nota de importância (3,57). Nota-se que o item desempenho é melhor, o que significa que os restaurantes concorrentes oferecem melhor facilidade de estacionamento. Consequentemente, o item “segurança do local” também possui maiores médias para o desempenho (3,89) e (2,70) para

importância, levando a crer que se o estabelecimento não possui estacionamento para os clientes guardarem seus veículos, eles também não se sentem seguros no ambiente. No estudo de Jesus (2005), ao ser analisado a mesma dimensão, o restaurante D para o item “segurança do local” obteve uma avaliação de desempenho com nota 3,67. Já o restaurante E avaliado apresentou uma discrepância importância-desempenho alta no mesmo atributo.

4.2 APRESENTAÇÃO DA MATRIZ IMPORTÂNCIA E DESEMPENHO

Utilizando-se da matriz de importância-desempenho proposta por Slack, Chambers e Johnston (2002), para a medição da satisfação do consumidor através do seu posicionamento, evidencia não somente a diferença entre a importância e desempenho, como também o seu posicionamento. A matriz foi dividida em quatro quadrantes pelos eixos de desempenho (vertical), que representa o nível de desempenho em relação aos seus concorrentes, e importância (horizontal), apontando a importância para os clientes em relação aos serviços oferecidos. Na Figura 02, pode-se observar as dimensões conforme os quadrantes de importância e desempenho, tendo como divisor a média geral das dimensões de importância e desempenho.

Figura 02: Posicionamento das Dimensões na Matriz Importância e Desempenho



Fonte: Elabora pelos autores (2018).

As dimensões de confiabilidade (cardápio atrativo, qualidade da comida e cumprimento das promessas de serviço), empatia (clientes se sentirem especiais, antecipação das necessidades dos clientes e serviço personalizado), tangíveis (ambiente agradável, limpeza, aparência e decoração) e responsividade (flexibilidade nos pedidos, serviço ágil, disposição para resolução de problemas e presteza nas reclamações), mostram-se dentro da zona de adequado na matriz, apresentando-se como ganhadores de pedidos dentro do eixo de

importância e melhores que os concorrentes para o eixo de desempenho (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON 2002).

Os itens que compõem a dimensão segurança (empregados treinados, informações seguras sobre o menu, facilidade de estacionamento e segurança do local) trazendo uma atenção especial para o item “facilidade para estacionar o carro” que se encontra dentro da zona de melhoramento o que significa que, em comparação aos concorrentes, este quesito é desvantajoso. Evidenciando que para os clientes este item é um qualificador e por isso aparece pior que os concorrentes.

Por consequência disso, outro fator importante dentro desta dimensão é o cuidado com a segurança do local, visto que este item também está bem próximo da zona de “melhoramento” visto que ambos atributos são considerados importantes qualificadores para os clientes. A recomendação é que, estes quesitos sejam mais trabalhados pela organização por representarem os atributos que o cliente aponta como sendo importante, nos quais a empresa obteve um desempenho abaixo na sua avaliação. É importante que a organização busque pela melhora de seu desempenho neste quadrante.

Vale ressaltar que o posicionamento na matriz deve ser confrontado com um exame criterioso nas médias. Como exemplo disso, observa-se novamente a dimensão segurança e dentro dela o item de serviço rápido e ágil que se mostra como um “ganhador de pedido” no eixo importância para os clientes, mas que em relação ao desempenho aparece como sendo “igual” aos concorrentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi analisar a percepção e identificar o grau de importância atribuído pelos clientes para cada critério competitivo e o desempenho da empresa em relação aos seus concorrentes.

A partir da contribuição específica deste estudo sobre qualidade de serviços, concluiu-se que os clientes apresentaram um contentamento alto em sua avaliação do desempenho dos atributos de qualidade do restaurante. De acordo com o resultado de uma das dimensões que obteve nota mais alta para importância-desempenho, o atributo “qualidade da comida” dentro da dimensão confiabilidade foi o melhor avaliado. Desta maneira, mostrando que os clientes confiam na qualidade do que é servido e retornam ao restaurante por esse motivo, o colocando em um patamar “verde” sendo assim, “melhor que os concorrentes”.

No entanto, a nota de desempenho atribuída para um dos itens da dimensão de segurança revela que, mesmo sendo pequena, existe uma diferença importância-desempenho que precisa ser tratada com maior atenção para que não se torne um critério “vermelho” classificado como “pior que o concorrente”.

Como sugestão, é pertinente avaliar a possibilidade de um estacionamento para os clientes, com o intuito de proporcionar maior confiabilidade e segurança ou a contratação de uma empresa terceirizada de segurança para que deste modo possa proporcionar refeições com maior tranquilidade.

Portanto, vale ressaltar que foi utilizada uma escala de 1 a 9 para a medição das opiniões, e que a maior parte das variações ocorreram entre os valores de 1 a 5, podendo ser classificadas, no geral, como notas altas. Segundo a definição utilizada no questionário, os respondentes classificaram os atributos pesquisados como muito importante e totalmente importante, e avaliaram a sua qualidade como boa e ótima.

No que se refere a limitação do estudo, a amostra utilizada na pesquisa foi não probabilística considerando os critérios de qualidade e acessibilidade. Por esta razão, os resultados da pesquisa não devem ser generalizados para outros estabelecimentos. Desta

mesma maneira, sugere-se para pesquisas futuras, abordar essa temática em outros estabelecimento comerciais.

REFERÊNCIAS

BRANCO, G. M.; RIBEIRO, J. L. D.; TINOCO, M. A. C. **Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços de hotelaria**. Produção, v. 20, n. 4, p. 576-588, 2010.

CAMPOS, D. F. ; MARTINS, L. D. S.; NETO, M. L. **Qualidade dos serviços na educação superior: uma visão comparativa entre dois cursos de graduação**. Anais: SIMPOI, 2011.

CARTLIDGE, A. et al. **An introductory overview of ITIL**. Londres: Capítulo do Reino Unido ITSMF, 2007. v.3

CHOWDHARY, N., PRAKASH, M. **Prioritizing service quality dimensions**. Managing Service Quality, 17(5), 493-509, 2007.

MENDONÇA, Claudio Marcio Campos de; SOUZA, Tereza; CAMPOS, Domingos Fernandes; NÓBREGA, Kleber Cavalcanti. **Análise da importância, desempenho e influência de serviços na retenção de alunos em curso de Administração**. Revista Gestão e Planejamento, v. 13, n. 2, p. 294-314, 2012.

EBERLE, Luciene; MILAN, Gabriel Sperandio; LAZZARI, Fernanda. **Identificação das dimensões da qualidade em serviços: um estudo aplicado em uma instituição de ensino superior**. RAE, vol.9, n.2, 2010

FREITAS, André Luís Policani; BOLSANELLO, Franz Marx Carvalho and VIANA, Nathália Ribeiro Nunes Gomes. **Avaliação da qualidade de serviços de uma biblioteca universitária: um estudo de caso utilizando o modelo Servqual**. Ciência da Informação. vol.37, n.3, pp.88-10,2008.

GAITHER, Norman; FRAIZER, Greg. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Cengage Learning, 2002

GIANESI, I. G. N., CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas,1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010

HECKERT, C. R.; SILVA, M. T. **Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor**. Revista Produção, v. 18, n. 2, p. 319-330, 2008.

HUANG, Hui-Chun; SHANKLING, Carol W.. **An Integrated Model to Measure Service Management and Physical Constraints' Effect on Food Consumption in Assisted-Living Facilities**. Journal of the AMERICAN DIETETIC ASSOCIATION, v. 108, 2008, p. 785-792.

JESUS, Andréia Araújo. **Satisfação de clientes de serviço de restaurantes: um estudo na cidade de Salvador/BA, 2005**, 157. Dissertação no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Turismo e Hotelaria, UNIVALI, Balneário Camburiú.

JUNIOR, N. T.; MIYAKE, D. I. **Melhoria de desempenho em serviços: alternativas para lidar com o trade-off entre eficiência e eficácia.** Revista Produção Online, v.11, n.1, p. 162-193, mar., 2011

KOTLER, P. **Administração de marketing.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KRAJEWSKI, LEE J.; RITZMAN, LARRY; MALHOTRA, MANOJ; **Administração de produção e operações.** São Paulo: Pearson Prentice hall, 2009

LIMA, Sairon Monticell; GUIMARÃES, Henrique; PACHECO, Diego Augusto De Jesus. **Gestão de Operações de Serviços: análise da competitividade pela matriz de Importância e Desempenho.** Revista Produção em foco, v. 04, n. 02: p. 388-408, 2014

LOCATELLI, Moisés Henrique. **Aplicação Da Matriz Importância Versus Desempenho Em Uma Empresa Do Varejo De Autopeças.** Trabalho de Curso II, do curso de Administração Empresas, do Centro Universitário UNIVATES, Lajeado, 2016.

LOVELOCK, C; WIRTZ, J.: Marketing de serviço: Pessoas, tecnologia e resultados. 5ª edição. São Paulo: ABDR, 2008, 412p.

MAIA, L. C. C. ; PARREIRA, I. A. M. ; SANTOS, K. V. **Avaliação das prioridades competitivas de empresas de manufatura: um estudo de caso.** Anais: SIMPOI 2012.

MALHOTRA, Naresh, K. Pesquisa Qualitativa. 4ªed. São Paulo: Bookman, 2011.

MARSON, D.Q, GUTIERREZ, R.H, MARSON, P.R. Uso do método servqual e da matriz de importância e desempenho na análise da qualidade de serviços. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 9., 2013, Rio de Janeiro, anais..., 2013.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. **The effect of a market orientation on business profitability.** Journal of Marketing, 1990.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V. A; BERRY, L. L. **A conceptual model of service quality of and its implication for future reserch.** Jornal of Marketing, 1985.

RIBEIRO, M. H.; FRAGA, W. D. S.; PACHECO, D. A. J. **Implicações da matriz de importância e desempenho na análise da competitividade de microempresas.** Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 9, n. 3, p. 82-92, 2015.

RIEGL, Denise Luciana; SCRAMIML, Fernando Cezar Leandro; RAIMUNDO, Danilo de Oliveira; ZAUL, Viviane Cavalcante; CALAZANS, Wilson Roberto. **Aplicação de procedimentos do planejamento estratégico situacional (PES) para estruturação de problemas no âmbito empresarial: estudos de casos múltiplos.** Gestão & Produção, São Carlos, v. 21, n. 2, p. 417-431, 2014.

SANTOS, Pedro A. dos; KIENEN, Nádia; CASTIÑEIRA, Maria I. **Metodologia da Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 2015.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JONHSTON, R. **Administração da Produção**. 3 ed São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRIOSN, A.; JHONSTON,R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2006.

SOUZA, R.S.; ARBAGE, A. P. **Processo de Formação de Estratégia: Um estudo de caso utilizando a matriz de Slack**. Trabalho apresentado ao IV CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE REDES AGROALIMENTARES, 2001

TALAMINI, Edson; FERREIRA, Gabriel Murad Velloso; BETTO, Luciana. **Aplicação da matriz importância-desempenho no varejo de alimentos: um caso no Rio Grande do Sul**. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Foz do Iguaçu, 2007.

URDAN, A.T. **Qualidade de serviço: proposição de um modelo integrativo**. 1993. 355f. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1993.

ZACHARIAS, M. L. B., FIGUEIREDO, K. F., ALMEIDA, V. M. C. **Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários**. RAE-eletrônica, v. 7, n. 2, jul./dez. 2008.

ZEITHAML, Valarie, BITNER, Mary. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. 2ª Ed. Porto Alegre. Bookman, 2003.