



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*

Luciana Aparecida Barbieri da Rosa

Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil, lucianaaparecidabarbieri@yahoo.com.br

Vanessa Helen Ortiz

Faculdade Palotina, Santa Maria, RS, Brasil, ortizhvanessa@gmail.com

Tais Pentiado Godoy

Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil, taispentiado@yahoo.com.br

Luana Inês Damke

Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil, luanadamke@hotmail.com

Leoni Pentiado Godoy

Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil, leonigodoy@gmail.com

DOI: <http://dx.doi.org/10.31512/gesto.v10i1.364> Recebido em: 31/03//2021 Aceito em: 26/07/2021

Resumo: O presente artigo analisa a percepção e identifica o grau de importância atribuído pelos clientes para cada critério competitivo e o desempenho da empresa em relação aos seus concorrentes. A pesquisa se caracteriza como descritiva, em relação aos seus objetivos, quanto a forma de abordagem é quantitativa. Quanto à sua natureza, essa pode ser considerada como aplicada devido à forte relação existente entre os dados e as informações obtidas no ambiente analisado. No que tange, a procedimentos pode ser considerada como estudo de caso. A análise foi feita por meio de software SPSS obtendo-se assim, as médias de valores para cada critério e variável de importância e desempenho dos questionários respondidos, as que mais se destacaram com a implantação da qualidade e agiram agressivamente para fazer da “qualidade em serviços”, a sua vantagem competitiva. 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, considerado “melhor que os concorrentes”. Quanto 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: Restaurante; Qualidade em Serviços; Operações de serviços; Importância-desempenho.

Abstract: The literature shows that the theme quality in services in large associations, were the ones that stood out the most with the implementation of quality and acted aggressively to make “quality in services” their competitive advantage. However, when it comes to small associations, such as the case study of the restaurant in Santa Maria RS, these studies are still scarce. This article analyses the perception and identification of the degree of importance attributed by customers to each specific criterion and the company’s performance in relation to its competitors. A quantitative research was adapted from the study of Jesus (2005) and Slack, Chambers and Johnston (2002). The sample was chosen in a non-probabilistic and intentional way. The results of the dimensions that received the highest score for importance-performance, was the attribute “quality of food” within the reliable evaluation, it was the best evaluated, showing that customers trust the quality of what is served and return to the restaurant for that reason, placing it on a “green” level, thus being considered “better than the competitors”. As for the limitation of the study, the sample used in the research was not probabilistic considering the criteria of quality and accessibility. For this reason, research results should not be generalized to other standards.

Keywords: Restaurant; Service Quality; Service Operation;, Importance-performance.

1 Introdução

O setor de alimentação é uma atividade em crescimento que ocupa espaço importante no cenário mundial, sendo um grande impulsionador do desenvolvimento tanto no âmbito econômico quanto social no país. Atualmente, o cenário mundial apresenta profundas mudanças, em ambiente de concorrência acirrada que é fruto de um mercado aberto e globalizado onde as empresas concorrem entre si, mesmo estando em lados opostos do mundo. A qualidade do serviço prestado por qualquer tipo de empresa é fundamental para o sucesso e sobrevivência no mercado, visto que o medidor da qualidade é o cliente. Para que as organizações do setor alimentício possam oferecer um serviço mais próximo do desejo do cliente, é fundamental saber quais características ou atributos deverá possuir.

Uma vez tendo a retenção dessas informações e sabendo utilizá-las em seu planejamento, seguramente estará sempre mais à frente de seus concorrentes. Da mesma forma, percebe-se que a estratégica vem ganhando cada vez maior espaço, nos mais variados tipos de organizações, mostrando, que a qualidade do relacionamento entre as partes envolvidas (organização versus cliente) é um importante determinante de sucesso das práticas de produtividade e competitividade. 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 (NARVER; SLATER, 1990; LAS CASAS, 2020).

Nesta perspectiva, Gaither e Fraizer (2002, p. 24) enfatizam que “uma estratégia eficaz é crucial em mercados competitivos” é necessária, assim, as empresas para sustentar uma vantagem competitiva devem decidir como se diferenciar dos concorrentes. Conhecer o cliente é imprescindível para o sucesso do negócio. Não há dúvida, que a satisfação do cliente e a lucratividade estão diretamente relacionadas, portanto, a satisfação do cliente é alcançada através de experiências do cliente com o serviço em comparação com as expectativas (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

Para a empresa para buscar o seu 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). No entanto, se os gerentes desejam implementar uma estratégia com sucesso, eles também devem criar um ambiente organizacional adequado que facilite a implementação dessa estratégia (VERWEIRE, 2018).

De fato, numa economia de mercado em que, muitas organizações fornecem o mesmo serviço, a qualidade dos mesmos passa a ser característica obrigatória para a empresa que tem foco no cliente e que busca uma vantagem competitiva. Dessa forma, é importante identificar quais atributos de um serviço refletem na satisfação dos clientes. Para Godoy et al., (2009) a importância dos serviços, demanda a necessidade de se empreender esforços em relação à mensuração da qualidade nos serviços prestados. Cartlidge 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.

Os desejos e exigências dos clientes passam por constantes modificações e, por esse motivo, os serviços devem ser constantemente avaliados. Essa avaliação deve ser realizada considerando o que realmente é necessário para proporcionar serviços de qualidade (GODOY et al., 2009). Corroborando com os autores (FERREIRA; FERNANDES, 2015) mostram que a satisfação do cliente após, a prestação do serviço de qualidade pode mantê-lo fiel a empresa e fazer com que se sintam mais do que satisfeitos com os serviços prestados.

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.

A satisfação do cliente é considerada fator crítico para o sucesso da organização em um mercado cada vez mais competitivo. 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 serão apresentados os conceitos e técnicas relacionados que fundamentaram o estudo. No primeiro subitem apresenta-se o gerenciamento da qualidade em serviço, e no segundo a matriz de importância *versus* desempenho, que podem ser adaptados em qualquer

organização prestadora de serviço, desde que o setor de serviço esteja delineado, conforme suas características, além do conjunto de atributos da qualidade percebida a ser investigada. Trata-se de um estudo de caso, portanto devem ser considerados todos os detalhes do setor de serviços a ser analisado.

2.1 Gerenciamento da qualidade em serviço

O crescimento econômico está desencadeando uma busca na melhoria de gestão do setor de serviços, (GODOY et al., 2009), além disso, este setor destaca-se cada vez mais na economia mundial. Assim que na prestação de serviços encontram-se oportunidades para a obtenção de vantagens competitiva. No setor de serviços, a qualidade é fundamental para o alcance de padrões de excelência para o encantamento do cliente. 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; CHEN; PAI; YEH, 2020).

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. Para Albrecht (2000), a qualidade dos serviços está nos detalhes, em pontos individualizados de contato entre o fornecedor de serviço e o cliente. Em serviços (LONGENECKER; SCAZZERO, 2000), devido às suas características peculiares, muito do que já foi desenvolvido para a qualidade de bens tangíveis não se aplica.

Assim, torna-se importante evidenciar que a qualidade em serviços é o grau em que as expectativas dos clientes são atendidas, ou seja, se foram satisfeitas suas necessidades (GIANESI; CORRÊA, 1994). Para Stefano, Casarotto Filho e Godoy, (2010) o que conta na qualidade é a forma como ela é percebida. Na realidade, os clientes percebem a qualidade como um conceito muito mais amplo do que conceitos técnicos, principalmente no contexto de serviços (CHEN; PAI; YEH, 2019).

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).

Para Stefano, Casarotto Filho e Godoy, (2010) oferecer serviços com qualidade, é condição de antecipação no mercado, em relação aos seus concorrentes, não mais se configurando como estratégia de diferenciação. Nesse sentido, uma estratégia bem concebida para o serviço significa a empresa ter uma ideia unificada para o que fazem, orientando a atenção dos membros da organização no sentido das verdadeiras prioridades do cliente (FERREIRA; FERNANDES, 2015).

Ao longo dos anos, observa-se a evolução da cultura empresarial, buscando a manutenção e crescimento no mercado. Hoje, a visão empresarial está voltada para o cliente e a questão da qualidade cada vez mais forte. No mundo moderno e globalizado, não é suficiente atender

ao cliente; é necessário satisfazer plenamente suas expectativas, com qualidade (FERREIRA; FERNANDES, 2015).

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.

Wyród-Wróbel e Biesok (2017) desenvolveram uma pesquisa em serviços de saúde, comparando várias abordagens para Análise de Importância-Desempenho (IPA) e mostram como diferentes critérios podem ser usados para dividir a matriz IPA para decisão, com base nos dados coletados com clientes. Embora a análise da IPA seja simples, existem várias abordagens diferentes que são inseridas para entender prioridades e medir a importância (ABALO; VARELA; MANZANO, 2007; BIESOK; WYRÓD-WRÓBEL, 2015).

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). Em relação ao tipo de serviço é que se definem os determinantes levando em consideração as características individuais de cada setor. O impacto de cada determinante de qualidade depende do cliente em considerar graus diferentes de importância para esses determinantes. O que se almeja ao formar determinantes para a qualidade em serviços é definir parâmetros para a compreensão de um fenômeno que é essencialmente intangível.

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

Com o propósito de competir em mercado onde a concorrência é acirrada, as empresas necessitam adotar métodos de gestão cada vez mais eficazes. Nesse sentido torna-se essencial aplicar modelos de gestão que sejam capazes de realizar um alinhamento entre as proposições estratégicas, táticas e operacionais, o que requer uma atenção permanente no sentido de **estabelecer** uma metodologia para análise de desempenho e importância (IPA) (GUADAGNOLO, 1985; EVANS; CHON, 1989). A IPA tem sido usada com mais frequência em pesquisas de hospitalidade e turismo desde a pesquisa inicial de Martilla e James (1977), o método IPA ganhou popularidade entre os pesquisadores em qualidade de serviço.

Dos referidos trabalhos identificados, com aderência parcial à temática do artigo, tem-se Martilla e James (1977) recomendando que a disparidade entre importância e desempenho fosse um indicador de insatisfação do cliente. Em um estudo de motivação de turistas, Ryan e Huyton (2002), entenderam que a IPA apresenta uma relação funcional entre importância e desempenho, percepção e satisfação. Prajogo e McDermott (2011) e Deng e Pierskalla, (2018) mostram que a matriz fornece uma visão global dos vários atributos dos serviços e sugere o tratamento a ser dispensado para cada um (DENG; PIERSKALLA, 2018). Sever (2015) corrobora usando com sucesso para avaliar a qualidade dos serviços em áreas como turismo, educação e saúde.

A literatura disponível, em português, sobre a matriz-desempenho é reduzida. Assim sendo, as definições baseiam-se nos trabalhos que vêm sendo desenvolvidos no Brasil e, principalmente no estudo da literatura estrangeira. De modo a tornar a discussão suficientemente ampla, conforme Paiva, Carvalho e Fensterseifer, (2009), a ferramenta proposta por Slack proporciona diversas vantagens, facilitando a visualização comparativa entre a classificação e o posicionamento dos critérios competitivos na percepção dos clientes e o desempenho destes critérios em relação à concorrência (DENG; PIERSKALLA, 2018).

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).

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2002) existem cinco critérios competitivos aplicáveis a qualquer tipo de operação. São eles: qualidade, confiabilidade, velocidade, flexibilidade e custo. De qualquer forma, essa abordagem não só corrobora a visão anteriormente exposta, acerca do aspecto da predição probabilística, como também auxilia na identificação da sobreposição de conceitos.

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”. Para ter sucesso nos negócios, é preciso entender como os clientes percebem os atributos do produto ou serviço, sua importância e desempenho quando comparado com outros concorrentes (DENG; PIERSKALLA, 2018).

Sethna (2015) usou a técnica IPA para identificação de áreas de qualidade de serviço que requerem correção de ações estratégicas. A IPA tornou-se uma ferramenta de gestão popular que tem sido amplamente utilizado para identificar os pontos fortes e fracos de marcas, produtos, serviços e estabelecimentos de varejo em várias indústrias nos últimos anos (CHAPMAN, 1993; CHERON; MCTAVISH; PERRIEN, 1989).

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 Betto (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 1 - 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).

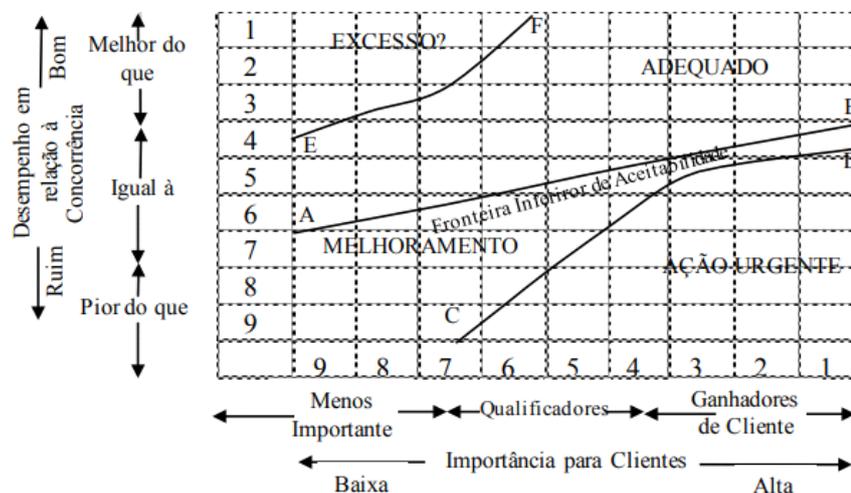
Neste contexto, Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2009), evidencia que com os resultados encontrados, pode-se montar a matriz de importância *versus* desempenho, na qual as linhas indicam a resposta a respeito do desempenho da empresa em relação aos concorrentes, e as colunas mostram a importância dada pelos clientes aos critérios competitivos. Corroborando com os autores Breitenbach e Brandão (2017), mostram que em ambientes competitivos, as empresas necessitam identificar estratégias para sobreviver e crescer para serem superior aos concorrentes no mercado, assim adotam estratégias de desenvolvimento que resultam em aumento da competição entre setores e entre as próprias empresas. Portanto, sendo importante a matriz de importância versus desempenho para avaliação onde as empresas devem focar, reduzir ou manter seus esforços e também avaliar onde ocorrem os maiores desvios entre o que é importante para o cliente e o que esses clientes estão recebendo (FERREIRA; FENANDES et al., 2017).

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):

- **Zona adequado:** os FCS nesta área devem ser considerados satisfatórios, pois eles se posicionam acima da fronteira inferior de aceitabilidade.
- **Zona de melhoramento:** qualquer qualificador nesta área deve ser considerado necessitado de um programa de melhoria;
- **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;
- **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 Método de estudo

Quanto aos seus objetivos, o presente artigo apresenta caráter 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. Com isso, elaborou-se o questionário com 18 questões referentes à importância dos critérios e, 18 questões referentes ao desempenho da empresa, com cerca desses mesmos critérios em relação aos concorrentes.

Os sujeitos desse estudo foram todos os clientes no período de vinte e dois de maio de 2019 a dois de junho de 2020, resultando uma população total de 75 (setenta e cinco) clientes. O questionário foi entregue em mãos para todos os respondentes, sendo que, o cliente recebia explicações sobre as questões caso tivesse dúvidas, além disso foi feita uma explanação sobre o conteúdo a ser desenvolvido, principalmente sobre o objetivo do trabalho e qualidade em serviços. Além disso, informações sobre a finalidade da pesquisa sendo que os dados levantados na presente pesquisa servirão exclusivamente para fins científicos. O questionário era entregue ao cliente para posterior devolução ao pesquisador. Para a análise das respostas, optou-se por uma escala (adaptada 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 02.

Quadro 02 - Pontuações e seus Respectivos Critérios

IMPORTÂNCIA PARA O CLIENTE						DESEMPENHO PERANTE OS CONCORRENTES										
Ganhador de pedido			QuConformealificador			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 de 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 03.

Quadro 3 - 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 03, 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. Sendo que a pesquisa de Mohd Suki (2017) mostra que, clientes satisfeitos tendem a permanecer leais com produtos que podem satisfazer suas necessidades e desejos (Mohd Suki, 2017).

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.

Um estudo conduzido por Agnihotri, Yang e Briggs (2019) relatou que a satisfação do cliente, quando suas necessidades são atendidas de forma eficiente, a satisfação os impulsionará gastar mais dinheiro nos serviços. Para os autores, essa satisfação traz uma influência positiva significativa na disposição dos clientes de pagar mais. e de serem clientes assíduos no restaurante.

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.

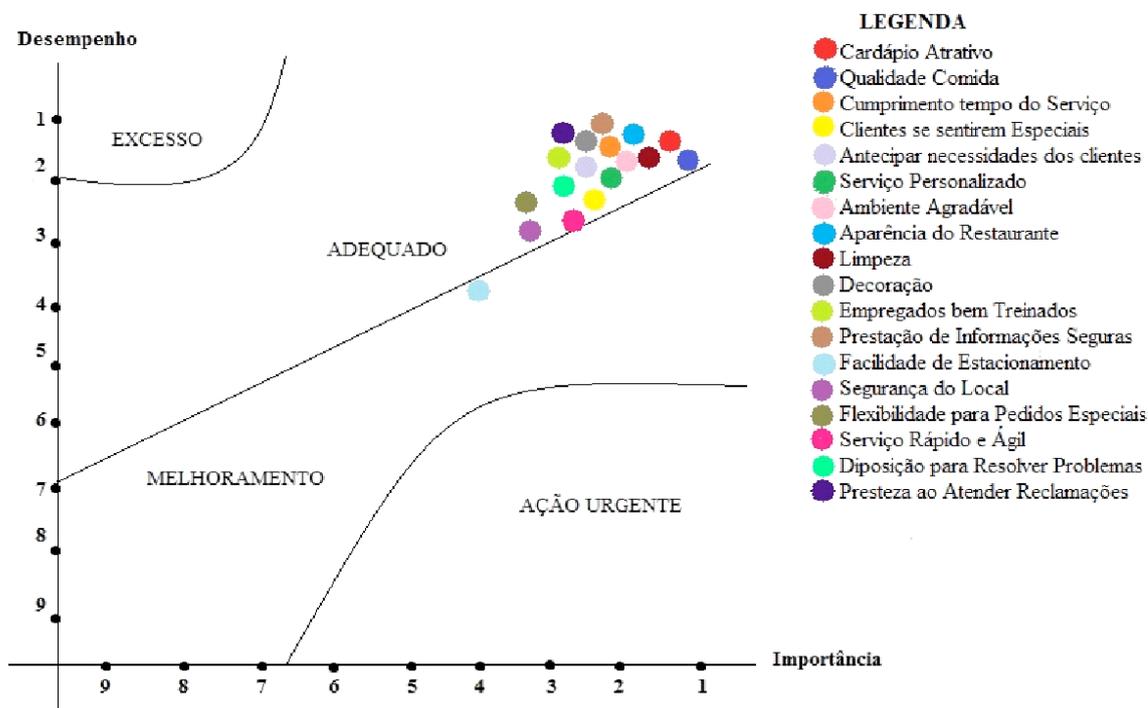
Ainda na dimensão segurança, verifica-se que a média do desempenho para “facilidade para estacionar o carro” foi de (4,09), nota esta, superior à sua nota de importância (3,57). Nota-se que o item desempenho é melhor, o que significa que os restaurantes concorrentes oferecem melhor facilidade de estacionamento.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

Os resultados das médias dos atributos para importância e desempenho, mostram que o trabalho que a empresa vem desenvolvendo para satisfazer seus clientes está despertando interesse dos clientes, que priorizam qualidade e bom atendimento na escolha de um restaurante. Os possíveis clientes se utilizam dos canais digitais para selecionar a escolha e mostrar que estão satisfeitos com os serviços. Após receber os serviços esses clientes se utilizam desses canais para comentar sua satisfação em relação aos serviços prestados pelo restaurante.

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: Elaborada 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.

Diante das análises das médias de importância atribuída às dimensões e atributos que compõem o serviço, algumas sugestões foram feitas para melhorar a satisfação do cliente e, assim, obter maior fidelização dos mesmos no restaurante. É importante que a gestão do restaurante aumente cada vez mais o potencial de capacitação do seu material humano. Além disso, foi possível verificar que as pessoas ainda são fatores críticos de sucesso para esse segmento.

5 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. Assim foi possível identificar os atributos e dimensões relacionadas à qualidade dos serviços do restaurante que influenciam a satisfação dos clientes e mostrando a capacidade da empresa em atrair, reter e envolver seus clientes.

Por meio da análise buscou-se mostrar a importância da qualidade em serviços, do restaurante localizado em Santa Maria, RS considerando a diferença entre as médias de importância e desempenho e, através da proposta de Slack, Chambers e Johnston (2002) foram realizadas as análises.

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, 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 estabelecimentos comerciais.

Referências

- ABALO, J.; VARELA, J.; MANZANO, V. Importance values for Importance-Performance Analysis: A formula for spreading out values derived from preference rankings. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 2, p. 115-121, 2007.
- AGNIHOTRI, R., YANG, Z.; BRIGGS, E. Salesperson time perspectives and customer willingness to pay more: roles of intraorganizational employee navigation, customer satisfaction, and firm innovation climate. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 39, n. 2, p. 138-158, 2019.
- ALBRECHT, K. **Revolução nos Serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 2000.
- BIESOK, G.; WYRÓD-WRÓBEL, J. Podejście do analizy IPA w badaniach satysfakcji klienta. **Problemy Jakości**, v. 1, n. 6, p. 28–32, 2015. DOI:10.15199/46.2015.6.5
- 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.
- BREITENBACH, R.; BRANDÃO, J. B. Análise de fatores de satisfação no mercado B2B: uma abordagem dos critérios competitivos na geração de valor. **Desafio Online**, v.5, n.2, p. 160–178, 2017.
- CARTLIDGE, A. et al. **An introductory overview of ITIL**. UK: Londres: The UK Chapter of the itSMF. v. 3, 2007.
- CHAPMAN, R. G. Brand performance comparatives. **Journal of Products & Brand Management**, v. 2, n. 1, p. 42-50, 1993.
- CHEN, S-H.; PAI, F-Y.; YEH, T-Mu. Sing the Importance–Satisfaction Model and Service Quality Performance Matrix to Improve Long-Term Care Service Quality in Taiwan. **Applied Sciences**. 2020, 10, p. 1-17. DOI:10.3390/app10010085, 2020.
- CHERON, E. J.; MCTAVISH, R.; PERRIEN, J. Segmentation of bank commercial markets. **International Journal of Bank Marketing**, v. 7, n. 6, p. 25-30, 1989.
- CHOWDHARY, N.; PRAKASH, M. Prioritizing service quality dimensions. **Managing Service Quality**, v. 17, n. 5, p. 493-509, 2007.
- DENG, J.; PIERSKALLA, C. D. Vinculando Importância-Análise de Desempenho, Satisfação e Lealdade: Um Estudo de Savannah, GA. **Sustainability**, n. 10, p. 704, 2018.
- EBERLE, L.; MILAN, G. S.; LAZZARI, F. Identificação das dimensões da qualidade em serviços: um estudo aplicado em uma instituição de ensino superior. **RAE eletrônica**, v. 9, n. 2, p. 1-32, 2010.

EVANS, M. R.; CHON, K. Formulating and evaluating tourism policy using importance–performance analysis. **Hospitality Education and Research Journal**, v. 13, n. 3, p. 203–213, 1989.

FERREIRA, H. P.; FERNANDES, P. O. **Importance-Performance Analysis applied to a Laboratory Supplies and Equipment Company a Polytechnic Institute of Bragança**, Bragança, Portugal UNIAG; NECE (UBI).

FREITAS, A. L. P.; BOLSANELLO, FRANZ M. C.; VIANA, N. R. N. G. Avaliação da qualidade de serviços de uma biblioteca universitária: um estudo de caso utilizando o modelo Servqual. **Ciência da Informação**. v. 37, n. 3, p. 88-10, 2008.

GAITHER, N.; FRAIZER, G. **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, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010

GODOY, L. P.; WENDLER, D. F.; HENZEL, M.; DINIZ, J. L. P.; STEFANO, N. M. A qualidade na prestação de serviços em uma pizzaria analisando percepção e expectativa. **XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. 2009.

GUADAGNOLO, F. The importance–performance analysis: an evaluation and marketing tool. **Journal of Park and Recreation Administration**, n. 2, p. 13–22, 1985.

HUANG, H.-C.; SHANKLING, C. 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**, n. 108, p. 785-792, 2008.

JESUS, A. A. 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, 2005.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade Total em Serviços: Conceitos, Exercícios, Casos práticos - Las Casas**. Editora: Atlas. 7ª Edição, 2020.

LONGENECKER, C. O.; SCAZZERO, J. A. Improving service quality: a tale of two operations. **Managing Service Quality**, v. 10, n. 4, p. 227-232, 2000.

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, N. K. **Pesquisa Qualitativa**. 4º ed. São Paulo: Bookman, 2011.

MARTILLA, J. A.; JAMES, J. C. Importance–performance analysis. **Journal of Marketing**, v. 41, n. 1. p. 77–79, 1977.

Mohd Suki, N. Green products usage: structural relationships on customer satisfaction and loyalty, **International Journal of Sustainable Development and World Ecology**, v. 24, n. 1, p. 88-95. 2017.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20-35, 1990.

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

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V. A; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality of and its implication for future reserch. **Journal of Marketing**, v. 41, n. Fall, p. 41-50, 1985.

PRAJOGO, D. I.; MCDERMOTT, P. Examining competitive priorities and competitive advantage in service organisations using Importance-Performance Analysis matrix. Managing Service Quality. **An International Journal**, v. 21, n. 5, p. 465-483, 2011.

RIEG, D. L.; SCRAMIML, F. C. L.; RAIMUNDO, D. de O.; ZAUL, V. C.; CALAZANS, W. R. 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.

RYAN, C.; HUYTON, J. **Balanda tourists and aboriginal people**. In: RYAN, C.; AICKEN, M. Indigenous tourism: The commodification and management of culture. 29, p. 631-647, 2002.

SANTOS, P. A.; KIENEN, N.; CASTIÑEIRA, M. I. **Metodologia da Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2015.

SETHNA B. N. (2015) Extensions and Testing of Importance-Performance Analysis. In: Kothari V. (eds) Proceedings of the 1982 Academy of Marketing Science (AMS) **Annual Conference**. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science. Springer, Cham. DOI: 10.1007/978-3-319-16946-0_77

SEVER, I. Importance-performance analysis: A valid management tool? **Tourism Management**, v. 48, p. 43- 53, 2015.

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

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

STEFANO, N. M.; CASAROTTO FILHO, N.; GODOY, L. P. Qualidade externa e interna dos serviços: Avaliação por meio da Escala Servqual e Modelo Gap. **RACE, Unoesc**, v. 9, n. 1-2, p. 297-322, 2010.

TALAMINI, E.; FERREIRA, G. M. V.; BETTO, L. Aplicação da matriz importância-desempenho no varejo de alimentos: um caso no Rio Grande do Sul. **Anais: 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.

VERWEIRE, KURT. The challenges of implementing strategy. **PM World Journal**. v. 7, n. 5, p. 1-12, 2018.

WYRÓD-WRÓBEL, J.; BIESOK, G. Decision making on various approaches to Importance-Performance Analysis (IPA). **European Journal of Business Science and Technology**, v. 3, n. 2: 123–131, 2017.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no cliente**. 2ª Ed. Porto Alegre. Bookman, 2003.