

Aplicação da matriz importância-desempenho em uma empresa de serviços híbridos

Fanny Kovalski (UTFPR-PG) fannyk92@hotmail.com
Leonardo Zammar (UTFPR-PG) zammarleonardo@gmail.com
Gabriel José Domingues Domingues (UTFPR-PG) gabrieljdomingues@yahoo.com
Leonardo Giovanetti Rossi (UTFPR-PG) giovanetti.rossi@gmail.com
Gilberto Zammar (UTFPR-PG) zammar@utfpr.edu.br

Resumo:

O presente trabalho buscou diagnosticar o nível de qualidade dos serviços prestados por um bar-restaurant da cidade de Ponta Grossa, PR, por meio da matriz importância-desempenho. Para tanto, um questionário de satisfação foi aplicado aos clientes do estabelecimento, e com isto desenvolvida uma análise do serviço, bem como uma comparação com os concorrentes existentes na localidade. Foi feito o uso da matriz importância-desempenho como ferramenta para auxílio na tomada de decisão das propostas de melhoria. Foi estabelecido que dois, dos nove critérios investigados, deveriam sofrer ações de melhoria, as quais foram levantadas pelo uso da ferramenta 5W1H.

Palavras chave: serviços, matriz importância-desempenho, classificação em serviços.

Performance-importance matrix application in a hybrid service company

Abstract

This study aimed to diagnose the quality level of services provided by a bar-restaurant in Ponta Grossa, PR, through the performance-importance matrix. Thus, a satisfaction survey was applied to the establishment customers, and developed an analysis of the service as well as a comparison with the existing competitors in the location. It was made using the performance-importance matrix as a tool to aid in improvement proposals decision making. It was established that two of the nine investigated criteria should undergo improvement actions, which were raised by the use of 5W1H tool.

Key-words: services, performance-importance matrix, services classification.

1. Introdução

Com o constante crescimento do país, buscando sempre atingir níveis maiores de desenvolvimento, melhores condições de vida, e a acirrada competitividade entre as empresas, devem ser acompanhados por um setor de serviços dinâmico e bem estruturado (SILVA, 2006). No Brasil, o setor terciário da economia que abrange a área de serviços, representa cerca de 60% do PIB – Produto Interno Bruto, é a área que mais cresce em importância no país (COBRA, 2004).

Com o crescimento apontado por Silva (2006) aumentaram-se as exigências dos clientes por produtos de qualidade, preços satisfatórios, atendimento diferenciado que se tornam um desafio

para empresários, em que devem passar a perceber a importância de desenvolver e gerenciar a interação com o cliente. O bom gerenciamento leva a satisfação das expectativas destes clientes, de uma forma que minimize os impactos sofridos pela concorrência (FERNANDES, 2012).

Portanto o trabalho tem como objetivo diagnosticar o nível de qualidade dos serviços prestados por um bar-restaurant da cidade de Ponta Grossa, PR (empresa de serviços híbridos), por meio da matriz importância-desempenho. A pesquisa justifica-se pela constante abertura e fechamento de bares na região, motivo influenciado pelo aumento das exigências dos clientes que residem e usufruem dos serviços oferecidos por bares e restaurantes.

2. Referencial Teórico

A partir da ideia que o serviço não pode ser mensurado como um produto, ou seja, um bem tangível, Sarquis (2009) define que os serviços são predominantemente intangíveis. O ato praticado por um prestador de serviços em vantagem de outra parte consumidor/cliente, que não resulta num bem tangível/físico que possa ser transferido manualmente de um lugar para outro.

Os serviços não possuem uma única definição, cada autor define de acordo com sua percepção, assim torna-se uma definição bem ampla. Já a ideia de intangibilidade, está presente em muitas definições descritas por grandes escritores da área. Como exemplo a definição descrita por Grönroos (2004), onde serviços é:

“uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços que é fornecida como solução aos problemas dos clientes (GRÖNROOS, 2004, p.65)”.

Fitzsimmons; Fitzsimmons (2007) afirma que serviços é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel do coprodutor. Outra definição abordada por Kotler (1998, p.412) diz que: “serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

O quadro 1 apresenta as classificações utilizadas nos diversos setores de serviços de acordo com o serviço oferecido (BARBOSA, 2010):

BEM TANGÍVEL	A oferta consiste em um bem tangível como uma camiseta, um tênis, utensílio de cozinha. Nenhum serviço acompanha o produto.
BEM TANGÍVEL ACOMPANHADO DE SERVIÇOS	A oferta consiste em um bem tangível acompanhado por um ou mais serviços para enriquecer seu apelo de consumo. Como exemplo um fabricante de bicicletas deve vender mais do que uma bicicleta, deve vender assistência técnica, equipe capacitada, peças a pronta entrega e outros serviços valorizados pelo seu público-alvo.

HÍBRIDO	A oferta consiste em partes iguais de bens e serviços. Como exemplo as pessoas escolhem restaurantes tanto pelos alimentos oferecidos como pelos serviços prestados.
SERVIÇO PRINCIPAL ACOMPANHADO DE BENS E SERVIÇOS SECUNDÁRIOS	A oferta consiste em um serviço principal com alguns serviços adicionais e/ou bens de apoio. Por exemplo, passageiros de uma companhia aérea estão comprando serviço de transporte, entretanto, chegam ao seu destino sem nada de tangível para comprovar seus gastos. Mas, a viagem inclui alguns bens tangíveis como comidas e bebidas, o ticket da passagem e uma revista abordo.
SERVIÇO	A oferta consiste, principalmente, em um serviço. Exemplos incluem o trabalho de uma babá, psicólogo e massagens.

Fonte: Adaptado de Barbosa (2010, p.03)

Quadro 1 – Classificação de serviços

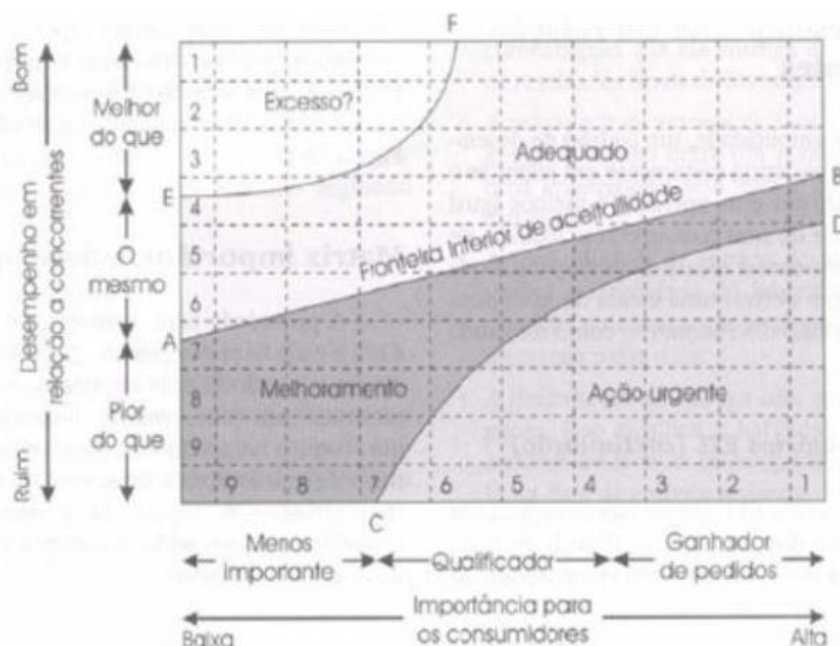
O estabelecimento estudado classifica-se, de acordo com Barbosa (2010), como híbrido por possuir bens tangíveis (infraestrutura, mesas, cadeiras) e serviços oferecidos (atendimento, qualidade, música).

2.1 Aplicação da Matriz Importância-Desempenho na área de Serviços

A matriz importância-desempenho é uma matriz desenvolvida para colocar as perspectivas dos clientes e seus concorrentes sob forma de um gráfico de dispersão/grade. Através dela é possível medir a satisfação do cliente e suas prioridades (SEZHIAN, 2011). Ela foi introduzida pela primeira vez por Martilla e James no ano de 1977, na literatura de marketing. Após sua introdução ela foi amplamente utilizada, principalmente em marketing, gestão da qualidade, gestão de serviços, na maioria das vezes com foco na satisfação do cliente (SZÁSZ et al., 2014)

Inicialmente, antes da plotagem dos itens na grade/matriz, deve-se aplicar um questionário aos clientes recebedores do serviço, para ter como base para elaboração e definição dos critérios de valor percebido. Além de examinar atributos que afetam a satisfação do cliente deve-se analisar seus concorrentes. A matriz é uma ferramenta simples e amplamente eficaz, utilizada para analisar a importância e desempenho da qualidade de seus serviços em uma grande variedade de setores, e encontrar através dela oportunidades de melhorias (CHEN e CHEN, 2014).

De acordo com a figura 1 apresentada por Slack et al. (2009), define-se quatro zonas para o ajuste dos fatores competitivos da importância e desempenho:



Fonte: Slack et al. (2009)

Figura 1 – Matriz Importância-Desempenho

- A zona de "ação urgente" (delimitado pelas letras CD da curva) refere-se a fatores que são considerados muito importante para os clientes. No entanto, o desempenho da empresa sobre esses fatores fica para trás a dos seus principais concorrentes. Eles devem ser considerados candidatos para melhoramento imediato
- Na zona de "melhoramento" (delimitado pelo CD curva e a AB diagonal), a diferença entre importância e desempenho é menor, mas ainda existe. Eles devem ser considerados candidatos para melhoramento imediato.
- A zona "adequada" (delimitada pelas EF curva e a AB diagonal) é a zona ideal. Para os fatores mais importantes, o desempenho é mais elevado do que a de seus concorrentes, enquanto que para fatores menos importantes, o desempenho é igual a, ou apenas ligeiramente abaixo da média.
- Na zona de "excesso?" (delimitada pela curva EF) os fatores, nesta área, são de alto desempenho, mas não são importantes para os clientes. Deve-se perguntar, portanto, se há recursos, dedicados a atingir esse desempenho, que poderiam ser melhores utilizados em outro lugar.

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

Fonte: Slack (2002)

Figura 2 – Escala utilizada para importância para os consumidores

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

Fonte: Slack (2002)

Figura 3 – Escala utilizada na análise de desempenho em relação aos concorrentes

3. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa será realizada em um bar, de porte pequeno, localizado na cidade de Ponta Grossa – Paraná. A escolha do estabelecimento deu-se devido a facilidade de contato com o dono do bar e interesse do mesmo na realização da pesquisa, e que se propôs a auxiliar na pesquisa de satisfação e análise da concorrência, base para a elaboração da matriz importância-desempenho.

O estabelecimento possui uma única unidade e é caracterizado sendo de firma individual. O bar abriu suas portas em 2013. Tem como público alvo, pessoas maduras (35 a 55 anos). A empresa emprega seis funcionários fixos e um temporário.

Por conveniência e devido ao período curto de aplicação dos questionários, optou-se por realizar a coleta de dados por meio de uma amostragem não probabilística. Segundo Malhotra (2011, p.326) *apud* Freitas et al. (2014, p.9) “a amostragem por conveniência procura obter uma amostra de elementos convenientes e com frequência os entrevistados estão no lugar exato no momento certo”. De acordo com a amostra por conveniência, a coleta dos dados foi realizada em um período de dez dias, e obteve-se a avaliação de 31 respondentes, que usufruíram do serviço prestado.

Após a escolha da empresa e especificações de como seriam coletados os dados, as seguintes etapas foram utilizadas para a elaboração da matriz importância-desempenho.

a) Elaboração dos questionários: os questionários continham 15 questões objetivas e uma questão aberta, para que estes pudessem apresentar qualquer opinião relevante sobre outros critérios cabíveis (segurança, conforto, acessibilidades entre outros). A tabela 1 apresenta a pesquisa de satisfação realizada com os clientes. Por fim, serão plotados na tabela 2 intitulada “Importância”, a média dos dados adquiridos na pesquisa de satisfação;

<u>Pesquisa de Satisfação</u>		Muito Ruim		Ruim		Regular	Bom	Muito Bom		
Nome (facultativo):	Idade:	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Horário de abertura e fechamento do bar.										
Flexibilidade quanto a alteração de ingredientes de itens do cardápio.										
Que grau de relevância você atribui ao tempo entre a chegada no estabelecimento e o início do atendimento.										
A velocidade no fechamento da conta está apropriada?										
O pedido foi entregue adequadamente?										
Grau de relevância entre a efetivação do pedido e sua entrega.										
Qualidade da comida e bebida.										
Qualidade do atendimento.										
O custo das bebidas e comidas está adequado?										
Como você avalia de forma geral:										
→	Os preços praticados									
→	A velocidade do serviço									
→	A entrega do serviço									
→	A qualidade dos produtos e atendimento									
→	A flexibilidade do serviço									
Deixe sua opinião de como o bar poderia melhorar seu serviço (conforto, segurança, acessibilidade...).										

Fonte: Autoral (2016)

Tabela 1 – Pesquisa de satisfação

<u>IMPORTÂNCIA</u>		Ganhador de clientes			Qualificador			Menos Importante		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Horário de abertura e fechamento do bar.									
Flexibilidade	Flexibilidade quanto a alteração de ingredientes de itens do cardápio.									
Velocidade	Que grau de relevância você atribui ao tempo entre a chegada no estabelecimento e o início do atendimento.									
	A velocidade no fechamento da conta está apropriada?									
Entrega	O pedido foi entregue adequadamente?									
	Grau de relevância entre a efetivação do pedido e sua entrega.									
Qualidade	Qualidade da comida e bebida.									
	Qualidade do atendimento.									
Custo	O custo das bebidas e comidas está adequado?									

Fonte: Adaptado de Slack et al. (2009)

Tabela 2 – Definição dos itens de importância

b) Caracterização da concorrência: foram escolhidos bares que se assemelhassem com a proposta e serviço prestado pelo estabelecimento, resultando em três bares. A avaliação da concorrência foi elaborada por dois funcionários (escolhidos aleatoriamente) mais o dono do bar, e resultou em uma tabela intitulada “Avaliação de desempenho interno em relação aos concorrentes”, tabela 3;

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INTERNO EM RELAÇÃO AOS CONCORRENTES	Melhor que concorrentes			Igual aos concorrentes			Pior que os concorrentes		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qual é o nosso desempenho em comparação ao concorrente quanto horário de abertura e fechamento do estabelecimento.									
Qual é o nosso desempenho em comparação ao concorrente quanto a flexibilidade na alteração de ingredientes de itens do cardápio.									
Qual é o nosso desempenho em comparação ao concorrente quanto ao tempo entre a chegada no estabelecimento e o início do atendimento.									
Qual é o nosso desempenho em comparação ao concorrente quanto a velocidade no fechamento da conta?									
Qual é o nosso desempenho em comparação ao concorrente quanto ao pedido entregue adequadamente?									
Qual é o nosso desempenho em comparação ao concorrente quanto ao grau de relevância entre a efetivação do pedido e sua entrega.									
Qual é o nosso desempenho em comparação ao concorrente quanto a qualidade da comida e bebida.									
Qual é o nosso desempenho em comparação ao concorrente quanto a qualidade do atendimento.									
Qual é o nosso desempenho em comparação ao concorrente quanto o custo das bebidas e comidas?									

Fonte: Adaptado de Slack et al. (2009)

Tabela 3 – Avaliação de desempenho interno em relação aos concorrentes

c) Construção da matriz: através dos resultados das tabelas 2 e 3, os dados serão plotados utilizando as médias de importância dos critérios para os clientes e de desempenho da empresa frente aos concorrentes.

4. Resultados

Os dados obtidos através da pesquisa de satisfação e análise da concorrência foram priorizados pela gerência da empresa (critérios considerados de maior importância para a análise de importância-desempenho) em critérios específicos, como apresentados na tabela 4 e posteriormente estes critérios foram plotados na figura 4.

CRITÉRIOS GERAIS	CRITÉRIOS ESPECÍFICOS	IMPORTÂNCIA	DESEMPENHO	ZONA
Flexibilidade	Horário de funcionamento	6	7	Melhoria
	Alteração de itens do cardápio	3	4	Adequado
Velocidade	Tempo de espera até o atendimento	2	2	Adequado
	Tempo de espera pela conta	1	2	Adequado
Entrega	Conformidade na entrega do pedido	1	2	Adequado
Qualidade	Qualidade da comida e da bebida	1	1	Adequado
	Qualidade do atendimento	1	1	Adequado
Custo	Custos da comida e bebida	5	8	Ação urgente

Fonte: Autoral (2016)

Tabela 4 – Quadro para matriz importância-desempenho

Como observa-se na tabela 4, o desempenho/concorrentes apresentam, de forma geral,

vantagem na flexibilização dos seus horários de funcionamento e nos preços praticados. A qualidade oferecida pelo bar é um diferencial reconhecido internamente. Em contrapartida, os preços praticados pela casa podem não ser tão convidativos, embora julgados, pela gerência, adequados ao serviço oferecido.



Fonte: Adaptado de Slack et al. (2009)

Figura 4 – Matriz Importância-Desempenho

Através da análise da matriz representada pela figura 4, obtêm-se as seguintes interpretações para cada região:

- Ação Urgente:** o critério custo precisa de uma melhoria imediata a curto prazo.
- Melhoria:** o critério horário de funcionamento necessita melhoria em médio prazo.
- Adequado:** os demais critérios avaliados (alteração de itens do cardápio, tempo de espera até o atendimento, tempo de espera pela conta, conformidade na entrega do pedido, tempo de espera pelo pedido e qualidade e geral) estão conformes, porém devem ser monitorados.
- Excesso:** nenhum critério foi constatado nessa região, porém seja necessário monitorar e investigar a possível tendência de movimentação para essa região.

É evidente que o critério mais relevante, no que se refere à melhoria do serviço prestado, é o preço praticado pelo bar. É prudente ressaltar, neste caso, que o preço é completamente compatível ao serviço prestado, visto que a qualidade dos serviços do estabelecimento é inquestionável.

5. Considerações Finais e Proposta de Melhoria

Baseando-se nas análises realizadas, existe uma possível melhoria que pode ser implementada com relação à um aumento nas horas de atendimento do estabelecimento.

As propostas de melhoria devem ser impostas em cima dos critérios “custo de comida e bebida” e “horário de funcionamento” que se encontram, respectivamente, na zona de “ações urgentes” e na zona de “melhoria”. Para auxílio na criação e execução destas propostas, a ferramenta 5W1H foi utilizada, como apresentada na tabela 5.

	O que	Por que	Quando	Quem	Onde	Como	Critério de Desempenho	Área de decisão
1	Descontos em horário de "happy hour" (das 18h às 20h)	Atrair novos clientes, que prezam por custos baixos e fidelizar os clientes antigos	Curto Prazo	Dono	Bar	Através de análise de demanda e financeira da empresa	Custo da comida e bebida	Custo
2	Alteração no horário de fechamento do bar em dias de grande movimento	Competir com a concorrência e beneficiar clientes	Médio prazo	Dono	Bar	Negociando com os funcionários e lhes trazendo benefícios	Horário de funcionamento	Flexibilidade

Fonte: Autoral (2016)

Tabela 5 – Proposta de melhoria

Através da implementação das duas propostas de melhoria espera-se que, futuramente, os critérios identificados pelos clientes e pela matriz importância-desempenho encontrem-se na zona adequada da matriz.

O trabalho apresentou limitações quanto a coleta de dados, o tempo total de realização da pesquisa foi delimitado pelo dono do estabelecimento, então não se havia um conhecimento prévio da frequência e do tamanho da amostra, por isso ela foi considerada sendo “amostragem por conveniência”. Esperava-se em um estudo futuro a obtenção de uma amostragem maior, para uma melhor aplicação na matriz importância-desempenho.

Referências

BARBOSA, C.A.N.; BENETTI, F. M. *Definição e classificação de serviços*. Material da 1ª Aula da Disciplina “Gestão do Varejo”, ministrada no Curso de Pós-Graduação Lato Sensu TeleVirtual MBA em Gestão Educacional – Anhanguera – UNIDERP. REDE LFG, 2010

CHEN, K.; CHEN, H. *Applying Importance-Performance Analysis With Simple Regression Model and Priority Indices to Assess Hotels' Service Performance*. Journal Of Testing And Evaluation, [s.l.], v. 42, n. 2, p.1-12, 22 jan. 2014. ASTM International. <http://dx.doi.org/10.1520/jte20130124>

COBRA, M. *SERVIÇOS: Como construir valor para o cliente*. Brasil: Cobra Editora, 2004. 120 p

FERNANDES, C.G. *Aplicação da Matriz Importância x Desempenho de Slack na Análise de Mercado em uma Indústria de Saneantes e Domissanitários*. Especialize – Ipog, Maio 2012.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*. 6. ed. New York: McGraw Hill/Irwin, 2007.

FREITAS, D.O.; GODOY, L.P.; SANTOS, L.A.; WEGNER, R.S.; GODOY, T.P. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 18. *A percepção da qualidade em serviços e seu reflexo no “balanced scorecard”: um estudo de caso em uma organização pública federal*. Curitiba, Paraná, 2014. 17 p.

GRÖNROOS, C. *Marketing: Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1993. Marketing Gerenciamento e Serviços. Tradução da Segunda Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SARQUIS, A.B. *Estratégias de Marketing para Serviços: como as organizações de serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing*. São Paulo: Atlas, 2009.

SEZHIAN, M. VETRIVEL ET AL. *Developing a performance importance matrix for a public sector bus transport company: a case study*. Theoretical And Empirical Researches In Urban Management, Romênia, v. 6, n. 3, p.5-14, ago. 2011.

SILVA, A.M. *Estrutura e dinâmica do setor de serviços no Brasil*/organizadores: João Alberto De Negri, Luis Claudio Kubota. - Brasília: IPEA, 2006. 502 p.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON R. *Administração da Produção*. Tradução: Henrique Luiz Corrêa. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 728

SLACK, N. *Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais*. Tradução Sônia Maria Correia. Revisão Técnica Henrique Luiz Corrêa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SZÁSZ, L.; DEMETER, K.; BOER, H. *Production competence revisited – a critique of the literature and a new measurement approach*, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 26 Iss 4 pp. 536 – 560. 2015, <http://dx.doi.org/10.1108/JMTM-09-2013-0120>