

Avaliação do Planejamento Estratégico de um Restaurante Fast-Casual por meio da Análise SWOT e Qualidade Percebida

Franco da Silveira (UFRGS) franco.da.silveira@hotmail.com

Cristine Teixeira Nogueira (UFRGS) cristineteinog@gmail.com

Amália Koefender (UFRGS) amalia.koe@gmail.com

Maria Auxiliadora Cannarozzo Tinoco (UFRGS) maria@producao.ufrgs.br

Fernando Gonçalves Amaral (UFRGS) amaral@producao.ufrgs.br

Resumo:

Alternativas alimentares fora do lar (*food service*) foram se desenvolvendo por meio das mudanças nos hábitos e comportamentos alimentares das pessoas. Uma das alternativas trata-se de restaurante fast-casual que proporciona uma qualidade maior de alimentos e uma atmosfera mais consistente, com serviço personalizado, rápido e preço adequado. Porém, desenvolver um planejamento estratégico bem estruturado para restaurante fast-casual que atenda as satisfações dos clientes é uma tarefa complexa. Assim, o artigo objetiva avaliar o planejamento estratégico de um restaurante fast-casual de Porto Alegre, Rio Grande do Sul (RS), Brasil, por meio da análise SWOT e qualidade percebida. Em termos metodológicos, adotou-se como procedimento o estudo de caso. Foi utilizado para a coleta de dados um questionário fechado que utilizou a Escala Visual Analógica (EVA). A pesquisa classifica-se quanto aos seus objetivos como descritiva, de caráter exploratório. Como resultados, o estudo contribuiu para a lacuna de informações que trata do planejamento estratégico de restaurantes fast-casual. Além disso, foi identificada a qualidade percebida pelos clientes do empreendimento com relação ao atendimento, limpeza e produto.

Palavras chave: Planejamento Estratégico, Fast-Casual, SWOT, Qualidade Percebida.

Evaluation of the Strategic Planning of a Fast-Casual Restaurant through SWOT Analysis and Perceived Quality

Abstract

Out-of-home food alternatives have been developed through changes in people's eating habits and behaviors. One of the alternatives is a fast-casual restaurant that provides a higher quality of food and a more consistent atmosphere, with personalized service, fast and adequate price. However, developing a well-structured strategic planning for a fast-casual restaurant that meets customer satisfaction is a complex task. Thus, the article aims to evaluate the strategic planning of a fast-casual restaurant in Porto Alegre, Rio Grande do Sul (RS), Brazil, through SWOT analysis and perceived quality. In methodological terms, the case study was adopted as a procedure. A closed questionnaire using the Visual Analogue Scale (SAV) was used for data collection. The research is classified in terms of its objectives as descriptive, of an exploratory nature. As a result, the study contributed to the information gap that addresses the strategic planning of fast-casual restaurants. In addition, the quality perceived by the clients of the enterprise in relation to care, cleaning and product was identified.

Key-words: Strategic Planning, Fast-Casual, SWOT, Perceived Quality.

1. Introdução

Os restaurantes precisam estruturar um planejamento estratégico adequado para se manterem competitivos em seus respectivos mercados de atuação (HE et al., 2018; MUN e JANG, 2018). Para Guerriero et al. (2014), a importância da gestão eficiente nos restaurantes é resultante dos setores tradicionais de pesquisa como indústria de linhas aéreas, hotelaria e aluguel de carros. Assim, são desenvolvidas estratégias na parte funcional do estabelecimento que influenciam diretamente a percepção dos clientes pelos serviços prestados (HWANG e OK, 2013). Por exemplo, os clientes percebem a oferta de alimentos de alta qualidade, ambiente requintado e excepcional, equipe de atendimento capacitada, serviço personalizado, preço adequado, entre outros (HANKS et al., 2017). São atributos que fomentam a relação entre servidor e cliente e responsáveis pela definição da qualidade do serviço (STEENKAMP, 1989; FLIE e KLEINALTENKAMP, 2004). Porém, fornecer serviço de alta qualidade aos clientes é uma tarefa complexa (NAMIN, 2017) e um dos fatores mais importantes na determinação do sucesso de um restaurante e no aumento da sua eficiência (HWANG e OK, 2013; KANYAN et al., 2016; BAI et al., 2018).

No setor de alimentação, os restaurantes são classificados em diferentes segmentos (HARRINGTON, 2001, p. 391). Assim, é possível obter dados que caracterizam o nicho de mercado específico do estabelecimento (BUJISIC et al., 2014). Conforme Canziani et al. (2016), os principais segmentos da indústria de restaurantes são: *fast food*, *fast-casual*, *midscale*, moderada (ou casual) e jantares finos (ou de alto nível). São alternativas de alimentação fora do lar (*food service*) que foram desenvolvidas em razão das alterações nos hábitos e comportamentos alimentares das pessoas (SOUZA et al., 2013). Frisa-se o serviço *fast-casual* pois contempla as características do *fast food* e permite uma personalização do produto conforme os requisitos do cliente (LEAL, 2010; BUJISIC et al., 2014). Além disso, um restaurante *fast-casual* proporciona uma qualidade maior de alimentos e uma atmosfera mais consistente com o segmento de jantar informal (RYU et al., 2010).

No Brasil, a alimentação fora do lar possui importância social e econômica. Conforme o Instituto de Foodservice Brasil (IFB), a estimativa do setor da alimentação fora do lar para 2018 é de R\$ 75 bilhões. Além disso, as perspectivas de crescimento são ainda maiores, tendo em vista uma sociedade cada vez mais urbana e com hábitos alimentares em constantes mudanças (BEZERRA et al., 2013; BEZERRA et al., 2017; MANFIO e LACERDA, 2016). Nesse contexto, nota-se que há uma lacuna de informações em sistematizar e descrever o planejamento estratégico de restaurantes (GUERRIERO et al., 2014), principalmente com relação ao *fast-casual* (BFT, 2010; BEZERRA et al., 2013), que impactam na qualidade percebida do serviço prestado pelo cliente.

Desse modo, o artigo objetiva avaliar o planejamento estratégico de um restaurante *fast-casual* de Porto Alegre, Rio Grande do Sul (RS), Brasil, por meio da análise SWOT e qualidade percebida. O estudo contribui para o desenvolvimento teórico e empírico da literatura acadêmica sobre o planejamento estratégico de restaurantes, especificamente com relação ao segmento *fast-casual*, que está se desenvolvendo concomitantemente no Brasil. Foi dividido a estruturação do artigo em cinco diferentes seções, além desta introdução. Na seção 2 é apresentado a importância do planejamento estratégico. Na seção 3, apresenta-se a abordagem metodológica utilizada no estudo. Na seção 4 são demonstrados os resultados encontrados. Na seção 5 são expostas as conclusões da pesquisa, as limitações encontradas e as propostas de trabalhos futuros. Na seção 6 são apresentadas as referências utilizadas na pesquisa.

2. Referencial Teórico

2.1 Planejamento Estratégico

Planejamento estratégico já vem sendo desenvolvido dentro das organizações há muitos anos e continua sendo uma das ferramentas estratégicas mais dominantes e amplamente utilizadas (RIGBY e BILODEAU, 2013; WOLF e FLOYD, 2017). Kotler (1998) define planejamento estratégico como o processo gerencial que busca desenvolver e manter um alinhamento entre os objetivos e recursos da organização e a realidade de mercado, em constante mudança. Segundo Muller (2003), o planejamento estratégico é utilizado para definir objetivos e propor medidas para alcançá-los, sempre buscando adaptações para as diferentes realidades possíveis, de modo a manter a empresa preparada para mudanças. Vários estudos já demonstraram a importância do planejamento estratégico em diversos tipos de empresas no desenvolvimento de estratégias, definição de objetivos e análise de alternativas (WOLF e FLOYD, 2017).

2.1.1 Matriz SWOT

O uso da análise SWOT tem seu início nas escolas de administração dos Estados Unidos da América a partir da década de 1960, mas ainda existem divergências quanto à sua instituição de origem (HILL e WESTBROOK, 1997). A matriz SWOT cruza as características internas da empresa, divididas entre Forças e Fraquezas, com as Oportunidades e Ameaças externas (em inglês, respectivamente, *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* and *Threats*, dando origem à sua nomenclatura). A Figura 1 apresenta a postura estratégica da análise SWOT.

		Ambiente Interno	
		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Ambiente Externo	Oportunidades	Desenvolvimento	Crescimento
	Ameaças	Manutenção	Sobrevivência

Figura 1 – Postura Estratégica.
Adaptado de Valadares (2002)

O método se tornou popular pois aborda situações estratégicas complexas resumindo as informações, de modo a facilitar a tomada de decisão. A matriz SWOT tem como objetivo a definição do posicionamento estratégico e sua metodologia pode ser aplicada em muitos outros cenários além das fronteiras da empresa, além de ser uma importante ferramenta de ensino e análise de investimentos (HELMS e NIXON, 2010). A partir da análise SWOT pode-se entender melhor qual a postura estratégica da empresa, como mostrado na figura abaixo, e então definir a melhor estratégia para manter ou melhorar o seu posicionamento (MULLER, 2003).

2.2 Qualidade Percebida

Há evidências de que o comportamento de consumo é fortemente influenciado pela qualidade do serviço (ZEITHAML et al., 1996), enquanto a qualidade percebida, segundo Parasuraman et al. (1985), é o resultado da comparação entre as expectativas do cliente e o desempenho percebido do serviço. No setor de restaurantes, a qualidade do espaço físico e da refeição são os fatores de maior importância para a percepção de valor do cliente, que também é direcionada antecipadamente pela imagem do restaurante. Também evidencia-se que o valor percebido pelo cliente é de fato um determinante significativo da satisfação do cliente, e a satisfação do cliente é um preditor significativo de intenções comportamentais (KISANG et al., 2012; BEZERRA et al., 2013).

3. Metodologia

O escopo das pesquisas científicas condizem, de forma simples, em procurar respostas para indagações propostas. De modo geral, a finalidade da pesquisa é investigar e encontrar soluções para um determinado problema, que têm por base artifícios racionais e sistemáticos, mediante a utilização de procedimentos científicos (LAKATOS e MARCONI, 2010). Com relação aos seus objetivos, essa pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva. Conforme Gil (2012), a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema, possibilitando assim, novas vistas para torná-lo explícito. A pesquisa enquadra-se como descritiva em razão das características da fundamentação teórica que descrevem o fenômeno em estudo e por utilizar questionários para a coleta de dados.

Do ponto de vista dos procedimentos adotados, a pesquisa condiz com o estudo de caso. O estudo de caso pode ser utilizado para contemplar informações e conhecimentos acerca de um determinado problema, para que se procura uma resposta para os novos fenômenos e relações (YIN, 2001). O tipo de pesquisa de campo selecionado para o estudo trata-se do exploratório-descritivo que terá o objetivo de delinear como é o planejamento estratégico do restaurante *fast-casual* mediante a análise SWOT e a percepção dos clientes na qualidade dos serviços prestados.

A avaliação do planejamento estratégico do restaurante foi realizado por meio da aplicação de um questionário estruturado (fechado) em 194 clientes. Na coleta de dados referente a qualidade percebida, frisou-se três questões centrais: i) atendimento; ii) limpeza; e iii) produto. Foi adotado a Escala Visual Analógica (EVA) nas perguntas para verificar a satisfação dos participantes com base na pesquisa realizada por Jesus Júnior et al. (2015). A sequência selecionada foi: i) 0 – muito insatisfeito; ii) 2,5 – insatisfeito; iii) 5 – indiferente; iv) 7,5 – satisfeito; e v) 10 – muito satisfeito. A Figura 2 apresenta a Escala Visual Analógica aplicada.

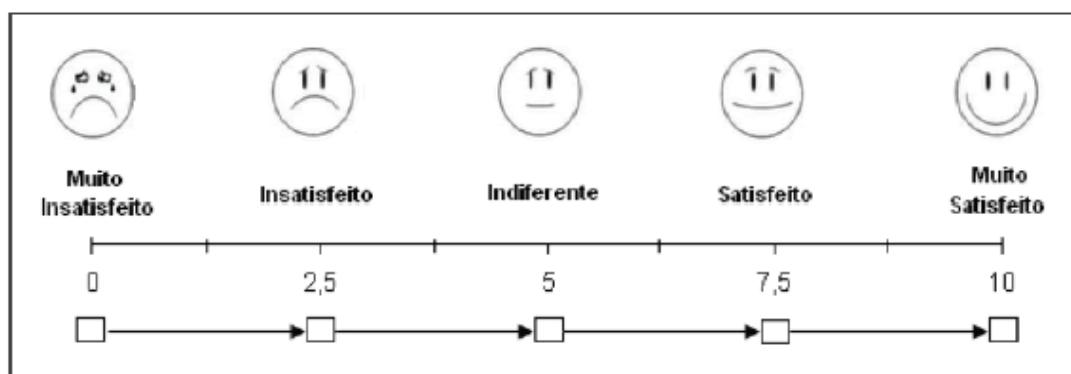


Figura 2 – Escala visual analógica aplicada para verificar a qualidade percebida.

Fonte: (JESUS JÚNIOR et al., 2015).

O restaurante *fast-casual* selecionado para realizar a pesquisa contempla uma experiência mexicana-californiana adaptada ao paladar brasileiro. Além disso, o restaurante foi inaugurado em 2010 e atende em média 200 clientes por dia. Como no Brasil, 1/4 das refeições são consumidas fora do lar e, em particular, nos grandes centros urbanos chega a aproximadamente 1/3, a pesquisa assume relevância para o setor *food service* (ABAFL, 2013).

4. Resultados

4.1 Análise SWOT

Na construção da matriz SWOT foram identificados de 4 a 5 itens mais relevantes para a empresa em cada um dos quadrantes. Com relação ao ambiente externo, na análise de oportunidades e ameaças foram identificadas as características que os sócios da empresa consideraram relevantes com relação ao que mudanças de legislações impactaram ou ao que o comportamento do mercado vem mostrando como relevante. Para as forças e fraquezas, que são referentes ao ambiente interno da

empresa, identificou-se, juntamente com os sócios da empresa e seus funcionários, quais suas características com relação a estes itens.

Posteriormente à identificação de cada quadrante da SWOT, foi realizada a análise da relação entre ambiente externo e interno, com a utilização da escala de 0 a 9, onde 0 significa relação inexistente, 1 relação fraca, 3 relação média e 9 relação forte. O resultado da matriz, com seus quadrantes e suas relações, está contemplado na Figura 3.

		STRENGTHS				WEAKNESSES			
		Qualidade do ambiente de trabalho	Gerência das franquias com bastante embasamento e experiência	Qualidade do produto	Franqueado é somente investidor	Falta de capital	Produto Restrito	Identificação do produto	Processo confuso pra primeira experiência do cliente
OPPORTUNITIES	Reforma trabalhista ajudou, permitindo maior flexibilidade na jornada de trabalho e melhorando a qualidade de vida dos funcionários - reduziu injustiças anteriores	9	3	3	3	0	1	1	1
	Taxa Selic baixou nos últimos 12 meses - ajuda muito a captação de investidores externos para a empresa	0	3	9	9	1	3	3	1
	Aumento da alimentação fora do lar (principalmente em grandes metrópoles)	1	3	3	9	3	3	1	1
	Meios acessíveis de divulgação e marketing	1	3	9	3	3	3	3	1
THREATS	Incerteza política (eleições em outubro)	1	3	0	9	9	1	1	0
	Altas taxas de juros para pequenas empresas	1	1	3	3	9	1	1	0
	Mercado sem expansão de PIB	1	3	1	9	9	3	1	1
	Apenas um fornecedor de tortilla de qualidade	0	1	9	1	1	9	1	0

Figura 3 – Matriz SWOT.

Fonte: Autores (2018).

Após a construção da matriz, realizou-se a soma das relações entre os quadrantes, sendo que a combinação “SO” foi a que apresentou a maior soma, 71, demonstrando a postura estratégica genérica da empresa como **desenvolvimento**. Sendo, neste caso, oportuno o desenvolvimento desta empresa em mercado, diversificação e financeiro, que agirão para reduzir suas fraquezas e obter um melhor aproveitamento de suas forças.

4.2 Qualidade Percebida

Conforme citado na metodologia, na pesquisa de análise da qualidade percebida, foram analisadas 3 três questões centrais: i) atendimento; ii) limpeza; e iii) produto. Estas foram analisadas por representarem as principais preocupações do restaurante com relação a percepção do cliente. Conforme demonstrado na Figura 4, que apresenta o resultado sobre atendimento, 97% dos clientes entrevistados consideram que a empresa presta um bom atendimento, para o qual estão satisfeitos ou muito satisfeitos.

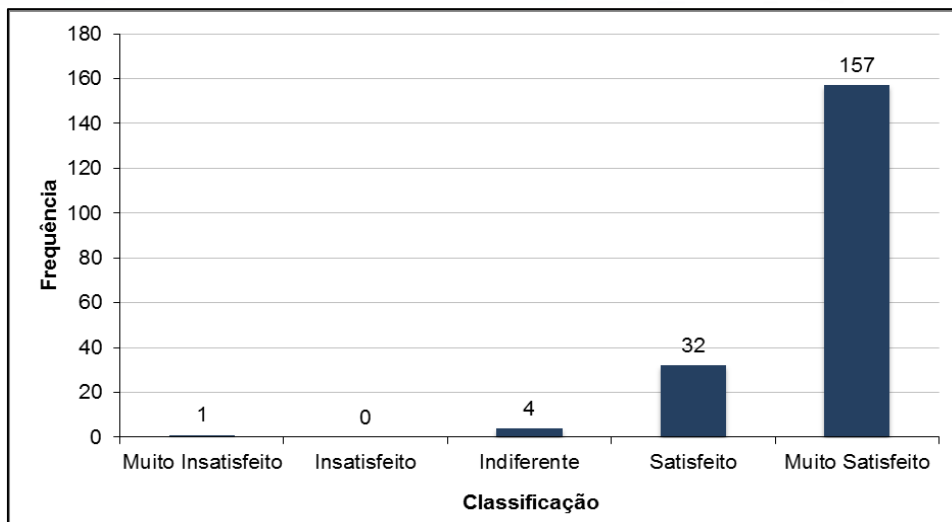


Figura 4 - Atendimento. Fonte: Autores (2018).

Quanto à limpeza, 99,5% dos entrevistados encontram-se muito satisfeitos ou satisfeitos, sendo o resultado representativo para demonstrar que o restaurante atinge o esperado neste atributo, conforme demonstrado na Figura 5. Em relação ao produto, 96% dos clientes entrevistados estarem satisfeitos ou muito satisfeitos com a qualidade do produto, conforme Figura 5.

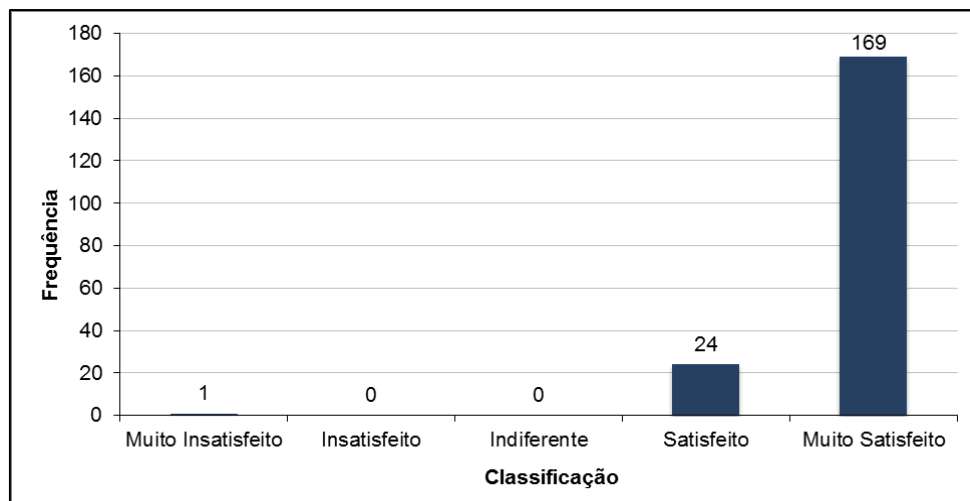


Figura 3 - Limpeza. Fonte: Autores (2018).

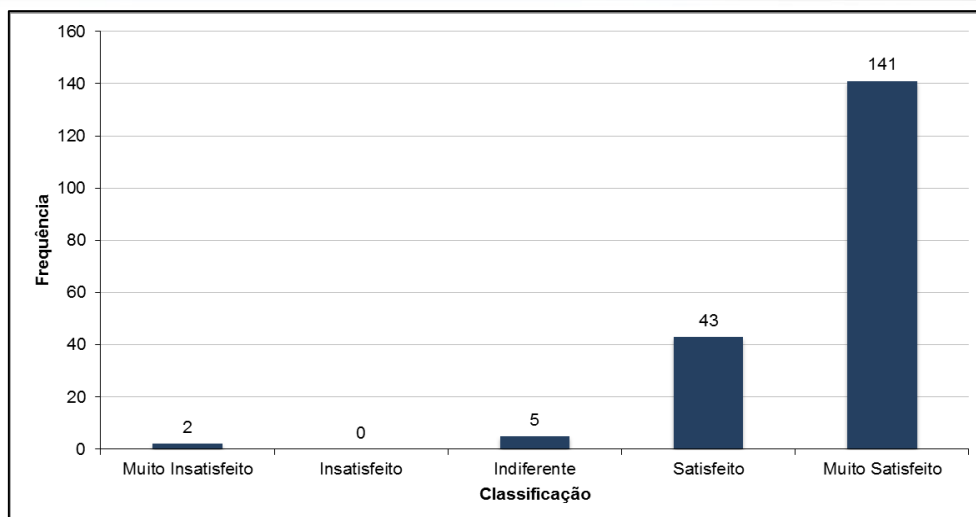


Figura 5 - Produto. Fonte: Autores (2018).

Os dados também apresentam que o atributo do restaurante com menor percentual de clientes “muito satisfeitos”, é o atributo de produto, que embora a segunda maior pontuação na pesquisa tenha sido de clientes “satisfeitos”, necessita de atenção frente aos demais atributos para que não se torne um ofensor para a percepção da qualidade do restaurante. Este resultado ocorre devido à pouca diversificação de produtos, que faz com que o cliente fique restrito em suas escolhas, impactando em como percebe os produtos oferecidos pelo restaurante.

5. Conclusão

O artigo contribuiu para a lacuna de informações que trata do planejamento estratégico de restaurantes, com ênfase para o segmento *fast-casual*. Além disso, foi identificada na análise SWOT que a postura estratégica atual da empresa é de desenvolvimento, sendo necessário que o restaurante entenda como melhor se posicionar para melhor aproveitar esta postura. Com referência a qualidade percebida pelos clientes quanto ao atendimento, limpeza e produto do empreendimento verificou-se que todos são considerados “muito satisfatório”. Porém, no fator produto houve o maior índice de “satisfação”, 43 clientes, aproximadamente 22,5 %, e de “muito insatisfeito”, 2 clientes. Isso se relaciona à necessidade de uma maior diversificação de produtos, sinalizada também entre as fraquezas na análise SWOT.

A limitação da pesquisa relaciona-se com o questionário aplicado. Poderiam ser frisados outros pontos como uma avaliação geral de chances de retorno ao restaurante, que se relaciona respectivamente com a postura estratégica de desenvolvimento e, também, a coleta de dados poderia ser realizada simultaneamente em outros períodos (meses) do ano. Como sugestões para trabalhos futuros aconselha-se: i) desenvolver o Mapeamento do Fluxo de Valor do restaurante *fast-casual* para identificar oportunidades de melhorias (Kaizen); ii) abordar o conceito de indústria 4.0 no setor de *food service* (tendências); e iii) realizar uma pesquisa similar em restaurantes de outras regiões brasileiras com a finalidade de identificar como a qualidade percebida ocorre nos diferentes estados brasileiros.

Referências

ABAFL. Anuário Brasileiro da Alimentação Fora do Lar. *Anuário da alimentação fora do lar 2013*. São Paulo, SP, Brasil, 2013. 164 p. Disponível em: <
https://issuu.com/aforadolar/docs/anu_rio_da_alimenta_o_fora_do_l>. Acesso em: 20 de junho de 2018.

BAI, L. et al. Food safety in restaurants: The consumer perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 2018.

- BEZERRA, I. N. et al.** Consumo de alimentos fora do domicílio no Brasil. *Revista de Saúde Pública*, v. 47, 2013.
- BEZERRA, I. N. et al.** Consumo de alimentos fora do lar no Brasil segundo locais de aquisição. *Revista de Saúde Pública*, v. 51, n. 15, 2017.
- BFT. Brasil Food Trends.** *Brasil Food Trends 2020*. São Paulo, SP, Brasil. 2010. 176 p. Disponível em: <http://www.brasilfoodtrends.com.br/Brasil_Food_Trends/index.html>. Acesso em: 27 de junho de 2018.
- BUJISIC, M. et al.** The effects of restaurant quality attributes on customer behavioral intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 26, n. 8, p. 1270–1291, 2014. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2013-0162>
- FLIE, S.; KLEINALTENKAMP, M.** Blueprinting the service company: Managing service processes efficiently. *Journal of Business Research*, v. 57, n. 4, p. 392-404, 2004. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00273-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00273-4)
- GIL, A. C.** *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- GUERRIERO, F. et al.** Strategic and operational decisions in restaurant revenue management. *European Journal of Operational Research*, v. 237, n. 3, p. 1119–1132, 2014.
- HANKS, L. et al.** The impact of the social servicescape, density, and restaurant type on perceptions of interpersonal service quality. *International Journal of Hospitality Management*, v. 61, p. 35–44, 2017. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.009>
- HARRINGTON, R.** Environmental uncertainty within the hospitality industry: exploring the measure of dynamism and complexity between restaurant segments. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, v. 25, n. 4, p. 386-398, 2001. <https://doi.org/10.1177/109634800102500403>
- HELMS, Marilyn M.; NIXON, Judy.** Exploring SWOT analysis-where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, v. 3, n. 3, p. 215–251, 2010. Disponível em: <www.emeraldinsight.com/1755-425X.htm>. Acesso em: 11 set. 2018.
- HE, Z. et al.** Evolutionary food quality and location strategies for restaurants in competitive online-to-offline food ordering and delivery markets: An agent-based approach. *International Journal of Production Economics*, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.05.008>
- HILL, Terry; WESTBROOK, Roy.** SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall. *Long Range Planning*, v. 30, n. 1, p. 46–52, 1997.
- HWANG, J.; OK, C.** The antecedents and consequence of consumer attitudes toward restaurant brands: a comparative study between casual and fine dining restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, v. 32, p. 121-131, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.002>
- IFB. Instituto Foodservice Brasil.** *Análise dos resultados do IDF – Índice de Desempenho*. Disponível em: <<http://www.institutofoodservicebrasil.org.br/>>. Acesso em: 25 de junho de 2018.
- JESUS JÚNIOR, D. et al.** Ayahuasca, qualidade de vida e a esperança de adictos em recuperação: relatos de caso. *Acta Toxicol. Argentina*, v. 23, n. 1, p. 53-61, 2015.
- KANYAN, A. et al.** Improving the Service Operations of Fast-food Restaurants. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 224, p. 190-198, 2016.
- KISANG, R. et al.** The influence of the quality of the physical environment, food, and service on restaurant image, customer perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24, n. 2, p. 200-223, 2012. <https://doi.org/10.1108/09596111211206141>
- KOTLER, Philip.** *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 730 p
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.** *Fundamentos de metodologia científica*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LEAL, D.** Crescimento da alimentação fora do domicílio. *Segurança Alimentar e Nutricional*, Campinas, v. 17, n. 1, p. 123-132, 2010.
- MANFIO, N. M.; LACERDA, D. P.** Definição do escopo em projetos de desenvolvimento de produtos alimentícios: uma proposta de método. *Gestão & Produção*, v. 23, n. 1, p. 18-36, 2016.

MULLER, C. J. *Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)*. Tese de Doutorado (Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, Brasil. 292 p. 2003.

MUN, S.G.; JANG, S. S. Restaurant operating expenses and their effects on profitability enhancement. *International Journal of Hospitality Management*, v. 71, p. 68-76, 2018.

NAMIN, A. Revisiting customers' perception of service quality in fast food restaurants. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 34, p. 70-81, 2017.

PARASURAMAN, A., VALARIE A. ZEITHAML, AND LEONARD L. BERRY. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* 49, no. 4, p. 41-50, 1985. doi:10.2307/1251430.

RIGBY, D., & BILODEAU, B. Management tools and trends 2013. Boston: Bain & Company. Disponível em: <http://bain.de/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013.pdf>. Acesso em: 14 set. 2018

RYU, K. et al. Relationships among hedonic and utilitarian values, satisfaction and behavioral intentions in the fast-casual restaurant industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 22, n. 3, p. 416-432, 2010. <https://doi.org/10.1108/09596111011035981>

SOUZA, A. M. et al. Alimentos mais consumidos no Brasil: Inquérito Nacional de Alimentação 2008-2009. *Revista de Saúde Pública*, v. 47, 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-89102013000700005>

STEENKAMP, J. B. *Product Quality: an Investigation into the Concept and How it is Perceived by Consumers*. Van Gorcum, Holland. 1989. 288 p.

VALADARES, Maurício C. B. Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 140 p.

WOLF, Carola; FLOYD, Steven W. Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management*, v. 43, n. 6, p. 1754–1788, 2017. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206313478185>>. Acesso em: 12 set. 2018.

YIN, R. K. *Estudo de caso*. Planejamento e métodos. 2ª ed., Porto Alegre/RS: Bookmam, 2001.

ZEITHAML, V. A. et al. The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing* 60, no. 2, p. 31-46, 1996.