

Aplicação da Matriz Importância-Desempenho de Slack na análise de mercado para empresas de pequeno porte: o caso dos restaurantes do tipo self-service a quilo no município de Viçosa-MG

Emanuel Rodrigues Junqueira de Matos

Welington Rocha

Simone Leticia Raimundini

Edison Fernandes Polo

Resumo:

O estudo apresenta uma adaptação da Matriz de Importância-Desempenho, desenvolvida por Slack para diagnóstico e melhoria contínua do desempenho. O objetivo foi avaliar o posicionamento dos restaurantes, do tipo self-service da cidade de Viçosa-MG, em relação a clientes e concorrentes, a partir da identificação de seus fatores críticos de sucesso. Trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva e aplicada, tendo como técnicas para a coleta de dados a pesquisa e bibliográfica e de levantamento (survey). Os questionários foram aplicados no primeiro semestre de 2006. Os resultados obtidos permitiram um diagnóstico do setor no Município. Com base nesses resultados, foi possível posicionar cada estabelecimento em relação aos fatores críticos de sucesso. Além disso, como contribuição para os restaurantes pesquisados, elaborou-se um diagnóstico, identificando aqueles que apresentam vantagem competitiva e quais deverão melhorar de posição para não correrem o risco de descontinuidade de seus negócios. Os resultados indicam também que a metodologia desenvolvida por Slack pode ser adaptada em novos estudos para outros setores da economia.

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos*

Aplicação da Matriz Importância-Desempenho de Slack na análise de mercado para empresas de pequeno porte: o caso dos restaurantes do tipo *self-service* a quilo no município de Viçosa-MG

Emanuel Rodrigues Junqueira de Matos (FEA/USP) – ejunqueira@usp.br

Welington Rocha (FEA/USP) – cmslab@usp.br

Simone Letícia Raimundini (UFRGS) – simone.raimundini@ufrgs.br

Edison Fernandes Polo (FEA/USP) – polo@usp.br

Resumo

O estudo apresenta uma adaptação da Matriz de Importância-Desempenho, desenvolvida por Slack para diagnóstico e melhoria contínua do desempenho. O objetivo foi avaliar o posicionamento dos restaurantes, do tipo *self-service* da cidade de Viçosa-MG, em relação a clientes e concorrentes, a partir da identificação de seus fatores críticos de sucesso. Trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva e aplicada, tendo como técnicas para a coleta de dados a pesquisa e bibliográfica e de levantamento (*survey*). Os questionários foram aplicados no primeiro semestre de 2006. Os resultados obtidos permitiram um diagnóstico do setor no Município. Com base nesses resultados, foi possível posicionar cada estabelecimento em relação aos fatores críticos de sucesso. Além disso, como contribuição para os restaurantes pesquisados, elaborou-se um diagnóstico, identificando aqueles que apresentam vantagem competitiva e quais deverão melhorar de posição para não correrem o risco de descontinuidade de seus negócios. Os resultados indicam também que a metodologia desenvolvida por Slack pode ser adaptada em novos estudos para outros setores da economia.

Palavras-chave: Matriz Importância-Desempenho. Restaurantes *self-service*. Avaliação de desempenho.

Área Temática: Gestão Estratégica de Custos.

1 Introdução

O recente ambiente empresarial vem sendo caracterizado pelo acirramento da competição entre as organizações, provocando grandes mudanças no processo de gestão e, conseqüentemente, nas demandas por informação pelos gestores. Atualmente, nenhuma empresa tem condições de ignorar a necessidade de competir (PORTER, 1999) e, para se manter competitiva, necessita de uma informação de qualidade, fornecida de forma tempestiva e constante com intuito de auxiliar o gestor na tomada de decisões mais apropriadas.

O monitoramento desse ambiente – próximo e remoto – é fator preponderante ao sucesso empresarial (CATELLI, 2001) e, no caso de um mercado local a comercialização de um produto ou serviço específico pode ser uma tarefa árdua para o gestor, uma vez que além de uma cultura própria da região, ainda pode haver fragilidade nos *players* – fornecedores, distribuidores, agentes reguladores e concorrentes – no que diz respeito à capacidade de competição em decorrência da demora em perceber as mudanças de cenário. Conseqüentemente, concorrentes menos importantes que reagirem mais rapidamente à nova realidade, poderão conquistar esses mercados. Em outras palavras, as barreiras de entrada são muito baixas, propiciando tanto o posicionamento de novos entrantes como o surgimento de

produtos e serviços substitutos ou alternativos (SHANK e GOVINDARAJAN, 1997; PORTER, 1999; BOSCOV e ROCHA, 2004).

Geralmente as empresas atuantes em mercados locais configuram-se como empresas de pequeno porte, que muitas vezes têm suas informações restritas a dados provenientes da contabilidade e com uma preocupação quase que exclusivamente legal/fiscal. Dessa forma, o controle gerencial – uma das três divisões da contabilidade gerencial propostas por Anthony e Govindarajan (2002) – fica prejudicado, em especial, pela falta de informações qualitativas como, por exemplo, dos fatores críticos de sucesso do negócio, doravante denominado pela sigla FCS, ou seja, aqueles fatores que indicam se a empresa está criando lucratividade e valor no longo prazo (ATKINSON *et al.*, 2000), bem como do posicionamento da organização em relação aos seus concorrentes e às expectativas de seus clientes, podem comprometer a continuidade dos negócios por prejudicar o desempenho da empresa ao impedir que objetivos estratégicos sejam alcançados.

Esse desconhecimento prejudica a tomada de decisões mais adequadas e, na tentativa de solucionar o problema, os gestores devem identificar quais FCS dão ou poderiam definir vantagem competitiva para a organização. Entretanto, Chenhall (2005) afirma que cada vez mais as inovações nos sistemas de informações contábeis procuram fornecer informação para o desenvolvimento de uma orientação estratégica às operações da empresa. Shank e Govindarajan (1997) afirmam que a análise e o gerenciamento desses fatores permitem à empresa sobreviver e prosperar em seus mercados e que, por isso, devem considerá-los quando da procura de novas formas de gerenciar, medir e controlar todo o processo de gestão.

Atkinson *et al.* (2000), afirmam que a busca por identificar os FCS deve ser iniciada pelo profundo conhecimento dos clientes, pois estes determinam quais necessidades deverão ser atendidas pela empresa. Esse processo demanda uma informação que auxilie as decisões, que normalmente pautam-se em dados qualitativos, como os descritos no Quadro 1. Com isso, o sistema de informação passa a fornecer informações diferentes daquelas comumente geradas. O objetivo final, portanto, configura-se em garantir, por meio do adequado apoio e controle das ações administrativas, que as metas corporativas sejam atingidas (CHENHALL e LANGFIELD-SMITH, 1998).

Controle operacional	Fornece informação (<i>feedback</i>) sobre a eficiência e a qualidade das tarefas executadas.
Custeio do produto e do cliente	Mensura os custos dos recursos para se produzir, vender e entregar um produto ou serviço aos clientes.
Controle administrativo	Fornece informação sobre o desempenho de gerentes e de unidades operacionais.
Controle estratégico	Fornece informações sobre o desempenho financeiro e competitivo de longo prazo, condições de mercado, preferências dos clientes e inovações tecnológicas.

Adaptado de Atkinson *et al.* (2000)

Quadro 1 – Funções da informação gerencial-contábil

Porém, apesar da percepção da necessidade de adicionar medidas não-financeiras eficazes para avaliação dos FCS, conforme destacado no Quadro 1, esse não é um processo muito simples, pois muitas dessas variáveis são multifacetadas, de forma que diversas medidas podem compreender um FCS, isto é, raramente existe uma relação 1:1 entre um FCS e uma medida quantificável de desempenho (SHANK e GOVINDARAJAN, 1997).

Atkinson *et al.* (2000), afirmam que o controle desse processo pode ser exercido por meio: (i) do desenvolvimento de procedimentos-padrão para orientar os funcionários ou (ii) da contratação de pessoas qualificadas que entendam os objetivos da empresa, instruindo-os a fazer o que pensam ser o melhor para ajudar no alcance dos objetivos organizacionais. Em

ambos os casos é necessária a estruturação de um sistema de controle para avaliar tanto o resultado quanto o desempenho, julgando quão bem foram executados. Para isso, os relatórios devem demonstrar os efeitos e implicações das alternativas de ação no processo de gestão estratégica (IMA, 1996).

Vale destacar que, quer sejam qualitativas ou quantitativas, as metas de longo prazo associam o desempenho da empresa a um ambiente onde ela compete por capital, recursos humanos e oportunidades de mercado enquanto que as metas de curto prazo associam o desempenho no atual cenário em relação aos principais concorrentes (MONTGOMERY e PORTER, 1998)

No caso específico de restaurantes brasileiros, o problema da competição é visível já no tamanho desse mercado, que conta com aproximadamente 800 mil estabelecimentos no País. Dessa forma, a sobrevivência não depende mais só da “boa comida”. Há a necessidade de atender aos desejos dos clientes, do contrário, a tendência é a descontinuidade, como ocorre com aproximadamente 75% dos estabelecimentos em menos de 5 anos de funcionamento (SEBRAE, 2006).

Não foram encontradas pesquisas específicas para os estabelecimentos situados na cidade de Viçosa. Dessa forma, espera-se que esse trabalho forneça uma visão local do comportamento dos restaurantes do tipo *self-service* a quilo, através da identificação dos principais FCS, sua relevância e o posicionamento dos restaurantes pesquisados em relação aos mesmos.

Para tanto, o principal condutor teórico para este estudo é a Matriz de Importância-Desempenho de Slack (1994). Esta Matriz é utilizada para avaliação de concorrentes, do posicionamento das empresas, e dos próprios restaurantes.

Nesse contexto, o objetivo principal do trabalho foi realizar um diagnóstico da situação em relação a clientes e concorrentes dos restaurantes do tipo *self-service* a quilo da cidade de Viçosa, região da Zona da Mata do Estado de Minas Gerais utilizando como base os questionários aplicados no primeiro semestre de 2006.

Quanto aos objetivos específicos (O_E), a pesquisa procurou ainda:

- O_{E1} : Identificar os principais fatores críticos de sucesso para restaurantes do tipo *self-service* a quilo da cidade de Viçosa;
- O_{E2} : Identificar a relevância de cada fator crítico para o cliente potencial;
- O_{E3} : Avaliar o posicionamento dos restaurantes pesquisados em relação aos fatores críticos estabelecidos tanto do ponto de vista do cliente potencial quanto em relação aos seus concorrentes, utilizando a avaliação dos atuais clientes e demonstrando o resultado obtido com a utilização da Matriz de importância-desempenho de Slack.

Em termos metodológicos, foram utilizados os conceitos de Beuren (2003), que classifica a pesquisa em três tipologias: quanto aos objetivos, quanto aos procedimentos e quanto à abordagem do problema. Quanto aos objetivos, a pesquisa é **exploratória**, pois foi realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado; quanto aos procedimentos é uma pesquisa **descritiva**, pois expõe características dos restaurantes além de estabelecer correlações entre as variáveis pesquisadas (FCS); e quanto à abordagem do problema é uma pesquisa **aplicada**, pois foi motivada pela necessidade de melhoria na qualidade dos serviços prestados pelos restaurantes.

Para atender aos objetivos da pesquisa e em consonância com classificação da pesquisa foram utilizados como técnicas de coleta de dados a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de levantamento (*survey*), com a aplicação de questionário aos clientes potenciais e aos clientes específicos de cada restaurante pesquisado, escolhidos aleatoriamente. Os dados foram tratados de forma quantitativa quanto ao levantamento e tabulação, e qualitativamente quanto à análise destes dados para identificar as principais ações a serem implantadas pelas empresas pesquisadas.

Ainda, quanto aos procedimentos metodológicos, foi realizada uma adaptação da proposta teórica da Matriz de Importância-Desempenho de Slack para avaliar o desempenho dos restaurantes pesquisados e apontar quais as melhorias necessárias. Essa adaptação permitiu a análise dos concorrentes e do posicionamento das empresas.

A justificativa para aplicação do método é que este demonstra apropriado quando os respondentes são qualificados para fornecer as informações desejadas e, como o universo foi composto de consumidores (clientes e potenciais clientes das empresas), entende-se que todos estavam aptos para responder os questionamentos.

Este artigo apresenta, na seção 2, a pesquisa bibliográfica sobre a Matriz de Importância-Desempenho de Slack. A seção 3 apresenta a adaptação e da aplicação da Matriz. Na quarta seção, é realizada a análise dos resultados obtidos nos restaurantes pesquisados e na seção 5 são apresentadas as conclusões da pesquisa.

2 Matriz Importância-Desempenho de Slack

Conforme visto anteriormente, as empresas devem buscar cada vez mais comparar o seu posicionamento em relação aos FCS com o de seus concorrentes, atuais e potenciais. Assim sendo, parece oportuno que a definição de uma estratégia a ser adotada inicie-se pela avaliação e conhecimento das habilidades e deficiências da organização (MONTGOMERY e PORTER, 1998).

Guerreiro (2006) corrobora com a necessidade de mudança, destacando que as principais características do atual ambiente social e empresarial constituem-se em fatores indutores de processos de mudanças e que, por isso, as empresas são induzidas a modificar sua forma de atuação, seu modelo de gestão e seus instrumentos gerenciais.

No que diz respeito à avaliação do desempenho, Atkinson *et al.* (2000), afirmam que a empresa deve decidir, a partir da identificação dos FCS, quais indicadores críticos serão utilizados, adequando o sistema de informação para captar essas medidas. Após o estabelecimento dos indicadores críticos e da adequação do sistema de informação, é possível comparar o desempenho obtido com um padrão pré-estabelecido e, na hipótese do desempenho não ser satisfatório, adotar ações corretivas que visam solucionar os problemas encontrados.

Conforme visto anteriormente, as empresas devem buscar cada vez mais comparar o seu posicionamento em relação aos FCS com o de seus concorrentes, atuais e potenciais. Assim sendo, parece oportuno que a definição de uma estratégia a ser adotada inicie-se pela avaliação e conhecimento das habilidades e deficiências da organização (MONTGOMERY e PORTER, 1998).

Guerreiro (2006) corrobora com a necessidade de mudança, destacando que as principais características do atual ambiente social e empresarial constituem-se em fatores indutores de processos de mudanças e que, por isso, as empresas são induzidas a modificar sua forma de atuação, seu modelo de gestão e seus instrumentos gerenciais.

No que diz respeito à avaliação do desempenho, Atkinson *et al.* (2000), afirmam que a empresa deve decidir, a partir da identificação dos FCS, quais indicadores críticos serão utilizados, adequando o sistema de informação para captar essas medidas. Após o estabelecimento dos indicadores críticos e da adequação do sistema de informação contábil, é possível comparar o desempenho obtido com um padrão pré-estabelecido e, na hipótese do desempenho não ser satisfatório, adotar ações corretivas que visam solucionar os problemas encontrados.

Slack (1994) destaca a aplicação da matriz na melhoria dos processos produtivos, restringindo-a as áreas de produção. Entretanto, a clareza das informações obtidas, bem como os benefícios esperados por meio do diagnóstico e da implantação de ações corretivas,

permite que essa matriz seja aplicada para avaliar o posicionamento das empresas em relação aos seus concorrentes e às expectativas de seus clientes. No Brasil, exemplos da aplicação da matriz de importância-desempenho podem ser encontrados em Falcão e Medeiros (2004), Souza e Arbage (2001) e Paulo *et al.* (2006), dentre outros.

A adaptação da matriz para avaliação do posicionamento da empresa em seu ambiente de atuação deve seguir as seguintes Fases: (i) estabelecimento dos objetivos da organização; (ii) julgamento do alcance do desempenho; (iii) identificação das ações prioritárias; e (iv) desenvolvimento dos planos de ação.

Fase 1: Estabelecimento dos objetivos da organização

Na definição dos objetivos, os gestores devem considerar as necessidades dos clientes atuais e potenciais, identificando suas prioridades e preocupações, pois são estes que irão definir o que é importante para a empresa. Essas prioridades e preocupações são denominadas por Atkinson *et al.* (2000), Shank e Govindarajan (1997) de FCS.

Os produtos/serviços resultantes dessa fase podem ser percebidos por dois ângulos: (i) um conjunto claro, priorizado, de objetivos de desempenho competitivo para cada produto ou grupo de produtos, e/ou, (ii) uma visão do futuro, que destaque as ações que definitivamente terão que ser desenvolvidas, as que definitivamente não terão que ser desenvolvidas e as que podem precisar ser desenvolvidas. Vale destacar que o objetivo da pesquisa se restringe a etapa (i), pois as respostas requeridas na etapa (ii) devem ser individualizadas de acordo com as características de cada empresa. Portanto, a pesquisa está limitada a identificação dos FCS e a posição das empresas em relação aos mesmos.

Em relação aos objetivos de desempenho, Slack (2002b) apresenta três categorias que relacionam o desempenho e os benefícios na análise estratégica de melhoramento do negócio e que podem ser verificadas no Quadro 2:

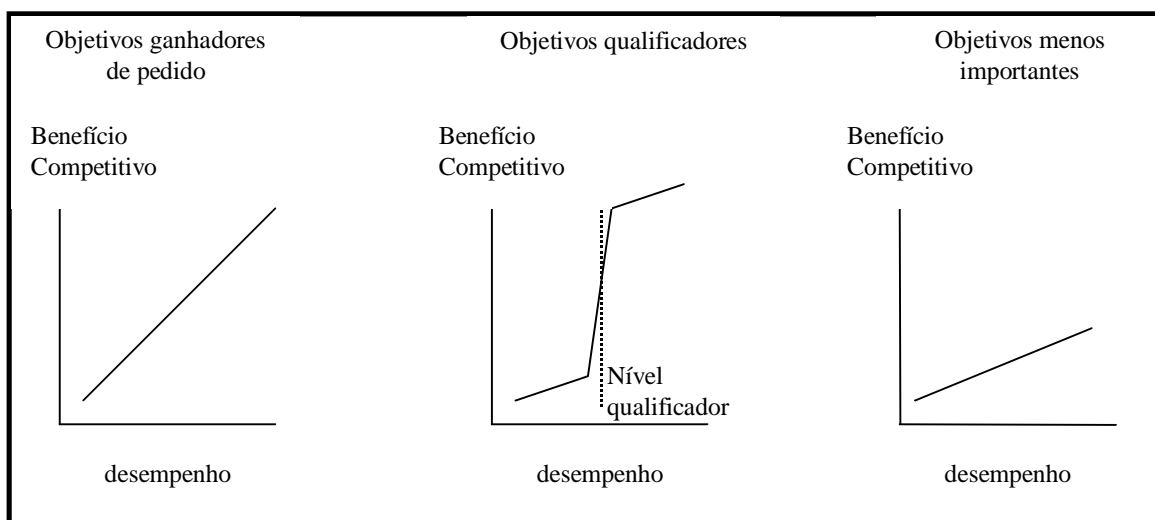
<i>Categoria</i>	<i>Concepção</i>	<i>Na combinação produto-mercado - Pesquisa</i>
Objetivos Ganhadores de Pedidos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Influenciam diretamente no nível de ou na quantidade de pedidos. ▪ Principais indicadores de desempenho usados pelos clientes nas decisões de compra. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Serviços, alimentos e estrutura de apoio considerados prioritários pelos clientes.
Objetivos Qualificadores de Pedidos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O desempenho precisa estar acima de um particular nível para que os consumidores pelo menos considerem a empresa quando vão fazer as compras. ▪ Se desempenho estiver abaixo do nível “qualificador” é impossível se vender. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Serviços e alimentos básicos que devem ser prestados/fornecidos aos clientes.
Objetivos Menos Importantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relativamente pouco importantes quando comparados com outros objetivos de desempenho. ▪ Dificilmente os consumidores consideram esses objetivos quando tomam as suas decisões de compra. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Serviços e produtos que na percepção do cliente, não agregam valor ao produto final.

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 2 – Objetivo de desempenho de Slack

A fim de um melhor entendimento dessas categorias apresenta-se a Figura 1, que mostra o relacionamento geral entre desempenho e benefícios competitivos para cada uma dessas três categorias.

A reta apresentada na Figura 1, demonstrando a relação entre benefício competitivo e desempenho, indica o grau de competitividade ou de atratividade (para os clientes), à medida que o desempenho sofre alguma alteração. A primeira categoria, objetivos ganhadores de pedidos, indica que há aumento constante e significativo para a competitividade à medida que ocorre o aperfeiçoamento para atingir o que é desejado. Portanto, na perspectiva do cliente, há agregação de valor.



Fonte: Slack (2002 *et. al.*, p. 199).

Figura 1 – Relação entre desempenho e benefícios em três categorias

Já a segunda categoria, objetivos qualificadores, a linha na vertical (nível qualificador) indica quando o desempenho está abaixo ou acima do benefício competitivo, para que os clientes considerem a empresa. Se o produto ou serviço permanecer além do nível qualificador os clientes consideraram a empresa em suas decisões, o que não correrá na hipótese do desempenho estar abaixo desse nível.

A terceira categoria, objetivos menos importantes, a linha indica que o alcance do desempenho proporciona um menor benefício competitivo, justamente porque são os objetivos menos importantes dentro do negócio e, na perspectiva do cliente, não agregam valor.

Nos trabalhos desenvolvidos em 1994 e 2002, Slack recomenda ainda que essas categorias sejam subdivididas em nove pontos, conforme ilustrado no Quadro 3.

Fase 2: Julgando o alcance do desempenho

Enquanto na primeira fase o objetivo é identificar as necessidades dos clientes, nessa fase o que se pretende é identificar a posição da empresa em relação aos seus concorrentes. De acordo com SLACK (1994), em um contexto estratégico, as medidas de desempenho somente adquirem significado quando comparadas com o desempenho dos concorrentes.

Novamente, cada objetivo de desempenho precisa ser colocado relativamente aos concorrentes em algum tipo de escala que deverá indicar se o desempenho da organização é melhor, igual ou pior ao desempenho de seus concorrentes, exemplificado pelo Quadro 4.

<u>Ganhadores de pedidos</u> 1. Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes 2. Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes 3. Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes
<u>Qualificadores de pedidos</u> 4. Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor 5. Precisa estar em torno da média do padrão do setor 6. Precisa estar a pouca distância do restante do setor
<u>Objetivos menos importantes</u> 7. Normalmente, não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro. 8. Muito raramente é considerado pelos clientes 9. Nunca é considerada pelos clientes e provavelmente nunca será

Fonte: Slack (1994) e Slack (2002)

Quadro 3 – Categoria de objetivos proposta por Slack

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

Fonte: Adaptado de Slack (1994)

Quadro 4 – Análise do desempenho em relação aos concorrentes

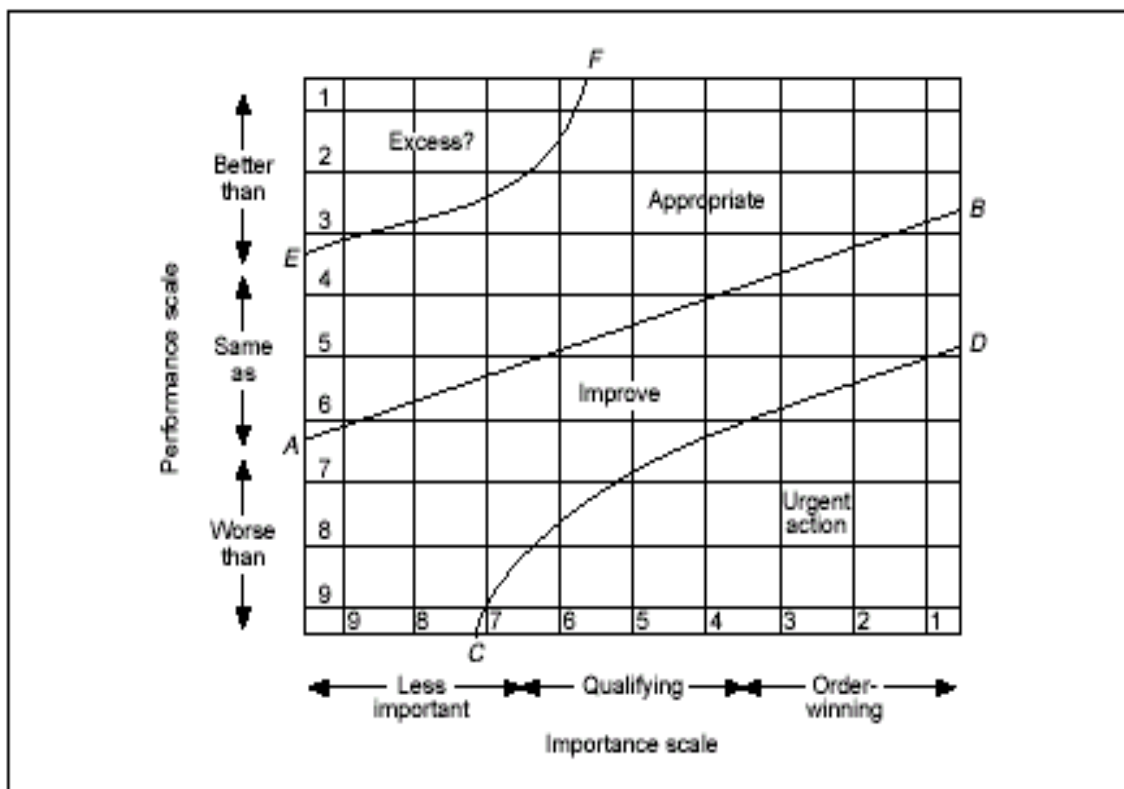
Fase 3: Identificar as ações prioritárias

A análise da classificação da importância de cada objetivo de desempenho, destacada pelos clientes atuais e potenciais, em relação ao desempenho desse objetivo obtido pela empresa irá apresentar uma lacuna que servirá de base para a determinação das ações prioritárias. Essa análise pode ser melhor entendida através do gráfico apresentado na Figura 2.

A Figura 2 mostra a Matriz Importância-Desempenho que apresenta as duas escalas que foram desenvolvidas nas fases anteriores. A escala de importância (*importance scale*) indica como os clientes vêem a importância relativa de cada objetivo de desempenho. A escala de desempenho (*performance scale*) classifica cada objetivo de desempenho segundo níveis atingidos pelos concorrentes.

Vale ressaltar que, como o ambiente empresarial é dinâmico, esse processo de avaliação das ações que devem ser tomadas deve ser contínuo e, provavelmente, irá apresentar variações ao longo do tempo. Dessa forma, o que é prioritário hoje, poderá não ser amanhã e vice-versa.

Por questões operacionais e didáticas, o trabalho inverteu a pontuação proposta por Slack, ou seja, enquanto na matriz original para as opções “melhor que” e “ganhadores de pedidos”, é atribuída a nota 1 e para as opções “pior que” e “menos importante” é atribuída a nota 9, na pesquisa optou-se por inverter a pontuação, sem prejuízo dos resultados.



Fonte: Slack (1994, p. 67)

Figura 2 – Matriz Importância-Desempenho de Slack

Para a análise da matriz de importância-desempenho é realizada uma divisão em quatro áreas de prioridade de melhoramento, conforme destacado a seguir:

- a) **Área adequada (*appropriate*)**: os fatores competitivos, nesta área, posicionam acima da fronteira inferior de aceitabilidade e, portanto, devem ser considerados satisfatórios.
- b) **Área de melhoramento (*improve*)**: ao se posicionar abaixo da fronteira inferior da área de aceitabilidade, qualquer fator nessa área é candidato a melhoramento.
- c) **Área de “ação urgente” (*urgent action*)**: esses fatores são importantes para os clientes, mas o desempenho é inferior ao dos concorrentes. Eles devem ser considerados candidatos para melhoramento imediato.
- d) **Área de excesso (*excess*)**: 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.

Com relação à última área, Slack (1994) apresenta a expressão “*excess*” com uma interrogação. O autor citado chama a atenção para a necessidade de verificar se os clientes não consideram determinada variável importante porque ela realmente não é ou, se não a consideram simplesmente porque todos os fornecedores prestam aquele tipo de serviço e, conseqüentemente, o cliente não mais o diferencia.

Um exemplo seria uma avaliação relacionada com a possibilidade de pagamento através de meio eletrônico (cartão de débito ou de crédito). Na hipótese de todos os restaurantes fornecerem esse tipo de serviço, o mesmo pode ser avaliado como “pouco importante”, simplesmente porque já está incorporado ao serviço prestado, não sendo mais considerado pelo cliente no momento da escolha do restaurante.

Fase 4: Desenvolver planos de ação

Ao completar a Fase 3, estará finalizado o diagnóstico com a elaboração do gráfico de comparação entre a importância e o desempenho dos objetivos da organização. Dessa forma, a Matriz Importância-Desempenho funciona como fonte para saber quais, e com qual urgência, dentre os vários aspectos de desempenho, precisam ser melhorados. Entretanto, como destacado anteriormente, não dá nenhuma indicação de como isso deve acontecer.

Isso ocorre porque, após o diagnóstico, cabe aos gestores da organização desenvolver planos de ação com o objetivo de melhorar o desempenho dos FCS da empresa em relação aos seus concorrentes e a percepção de seus clientes. Portanto, o objetivo da Matriz Importância-Desempenho é o de realizar um diagnóstico da situação da empresa. As mudanças devem ser realizadas de acordo com as necessidades e capacidades de cada organização, respeitando-se o conjunto de crenças e valores e o modelo de gestão adotado.

Quanto à determinação do prazo para melhoria dos FCS deve-se considerar, além das necessidades e desejos dos clientes, os concorrentes. E, nesse ponto, o que importa não é a velocidade da empresa, mas se está indo mais depressa ou não que seus concorrentes na reformulação de suas estratégias (SHANK e GOVINDARAJAN, 1997).

3 Adaptação e aplicação do modelo

A cidade de Viçosa (UFV, 2006) fica localizada na região da Zona da Mata em Minas Gerais. Sua população é de aproximadamente 70.000 habitantes. Sua economia gira basicamente em torno da Universidade Federal de Viçosa (UFV) que possui aproximadamente 10.000 alunos de graduação e 5.000 de pós-graduação.

Essa característica de cidade universitária contribuiu para a instalação de restaurantes do tipo *self-service* a quilo. Atualmente, aproximadamente 15 restaurantes atuam com estratégias voltadas para esse público alvo. A competição é acirrada e o perfil do consumidor exige uma política de baixo preço e, conseqüentemente, margens de lucro reduzidas. Outro obstáculo é o Restaurante Universitário (RU), que cobra um preço muito baixo, visto que é subsidiado pelo governo, e apresenta uma qualidade satisfatória, na percepção dos alunos.

Para realização da pesquisa, foram elaborados questionários com o objetivo de identificar os seguintes pontos: (i) identificação dos principais fatores críticos de sucesso (FCS); (ii) avaliação do grau de importância de cada FCS para o cliente potencial; e, (iii) avaliação dos FCS, em cada restaurante, sob a ótica do cliente.

A primeira parte da pesquisa constituiu-se na identificação dos principais FCS e realizada com a aplicação de um questionário (Questionário 1) para os consumidores potenciais e aplicado o mesmo questionário aos clientes dos restaurantes pesquisados. Posteriormente, as respostas obtidas nos consumidores potenciais foram comparadas com as dadas pelos clientes dos restaurantes pesquisados.

Para avaliação do cliente potencial foram aplicados 200 questionários. Considerando um erro amostral de 5% e um nível de confiança de 95%, para uma população estimada em 70.000 habitantes e o número de consumidores médio estimado, por restaurante de 400 pessoas/dia, o dimensionamento da amostra é adequado ao proposto por Martins e Fonseca (1996). Para diagnóstico dos restaurantes foram entrevistados 50 consumidores de cada estabelecimento. Portanto, foram entrevistados em média 12,5% dos consumidores específicos.

Dessa forma, foi possível avaliar a importância dada pelos consumidores aos FCS identificados e, posteriormente, posicionar os restaurantes não somente em relação às expectativas dos consumidores como também em relação aos seus concorrentes.

A Tabela 1 apresenta um resumo dos resultados obtidos com a avaliação dos clientes potenciais, ou seja, as expectativas desses no momento da escolha dos estabelecimentos. Já a Tabela 2 apresenta o resultado obtido com os clientes específicos dos restaurantes – notas

específicas por estabelecimento –, comparando esse resultado com a avaliação feita pelo cliente potencial (coluna “média”). As demais colunas apresentam a avaliação de cada restaurante pesquisado. Para formação da Tabela 1, a nota atribuída teve um intervalo que foi de 1 (pouco importante) até 9 (essencial). Para a formação da Tabela 2, a nota atribuída teve um intervalo que foi de 1 (pior que) até 9 (melhor que).

Tabela 1 – Identificação e avaliação dos FSC

	Comida e Bebida					H	L	AT	AM	E	P	PR
	Q	S	C	B	SB							
<u>Objetivos ganhadores de pedidos</u>												
9. Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes						X						
8. Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes		X						X				
7. Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes	X		X						X		X	
<u>Objetivos qualificadores de pedidos</u>												
6. Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor							X					
5. Precisa estar em torno da média do padrão do setor										X		X
4. Precisa estar a pouca distância do restante do setor				X								
<u>Objetivos menos importantes</u>												
3. Normalmente, não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro					X							
2. Muito raramente é considerado pelos clientes												
1. Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca será												

Legenda:

Q	Pratos quentes	SB	Sobremesa	AM	Ambientação
S	Saladas	H	Higiene	E	Estacionamento
C	Carnes	L	Localização	P	Preço
B	Bebidas	AT	Atendimento	PR	Prazo

Fonte: questionários aplicados.

A análise dos FCS apresentados na Tabela 1 permite identificar a higiene como a principal variável competitiva, seguindo da qualidade e variedade das saladas e do atendimento. Outras variáveis classificadas como “ganhadoras de pedidos”, mas menos importantes foram: pratos quentes, carnes, ambientação e preço.

Quanto aos FCS qualificadores, a pesquisa identificou as seguintes variáveis, pela ordem de importância: localização, estacionamento, prazo e bebidas. Já quanto aos objetivos menos importantes, somente a sobremesa foi identificada. Entretanto, a pontuação obtida indica que esse tipo de prato pode se tornar importante para os clientes no futuro.

A análise da Tabela 2 permite identificar o posicionamento dos restaurantes em relação à expectativa dos clientes potenciais (coluna 2) como também em relação aos seus concorrentes (coluna 3). Verificou-se que nos FCS relacionados com os pratos, os estabelecimentos superam às expectativas exatamente nos fatores de menor importância:

bebidas e sobremesa. Já nos FCS relacionados com a estrutura e a localização, os estabelecimentos superaram as expectativas na variável localização, provavelmente, em decorrência do tamanho da cidade e do fato dos estabelecimentos estarem todos localizados nas proximidades da Universidade.

Tabela 2: Avaliação comparativa dos FCS

		RESTAURANTES									
	<i>Expectativa dos Clientes Potenciais</i>	<i>Nota Média dos Restaurantes</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>	<i>F</i>	<i>G</i>	<i>H</i>	
PRATOS											
Quentes	6,7	6,6	5,5	4,9	4,8	7,5	7,0	7,3	7,4	8,5	
Saladas	7,6	6,7	5,9	4,9	5,3	7,6	6,1	7,2	7,9	8,3	
Carnes	6,6	6,5	5,8	5,2	4,3	6,7	7,0	7,9	7,3	8,1	
Bebidas	4,2	5,7	4,1	6,8	5,7	5,7	5,2	6,7	5,8	6,0	
Sobremesa	3,3	4,8	4,3	3,6	2,8	6,0	5,8	5,1	4,5	6,3	
ESTRUTURA											
Higiene	8,6	6,6	6,0	6,0	5,8	6,5	7,8	7,0	7,4	6,5	
Localização	6,4	7,4	7,3	7,0	8,0	6,4	8,6	8,4	7,6	5,6	
Atendimento	8,2	7,1	6,7	6,5	5,7	7,5	7,9	7,4	7,1	7,7	
Ambientação	7,4	6,5	5,3	5,6	5,2	6,0	7,3	7,9	6,8	7,9	
Estacionamento	5,3	5,4	5,5	4,3	5,0	5,0	6,0	5,0	7,4	5,0	
Preço	7,4	5,8	5,9	7,5	6,1	6,1	5,1	5,5	4,1	5,8	
Prazo	5,0	5,4	5,6	6,5	5,6	4,9	5,3	5,0	5,0	5,8	
ANÁLISE GERAL											
Média ponderada pratos	6,4	6,4	5,4	5,1	4,8	7,1	6,4	7,1	7,1	7,9	
Média ponderada estrutura	7,5	6,5	6,1	6,3	5,9	6,4	7,2	6,9	6,6	6,6	
Média ponderada total	7,1	6,4	5,9	5,8	5,5	6,6	6,9	7,0	6,8	7,1	

Fonte: questionários aplicados.

As médias foram ponderadas pela classificação de importância feita pelos consumidores. Dessa forma, foi dado peso 5 para o item mais importante e peso 1, para o item de menor importância no subgrupo “pratos” e peso 7 para o item de maior importância e peso 1, para o item de menor importância para o subgrupo “estrutura”.

Considerando a necessidade de melhoria no curto prazo, a decisão deve recair sobre ações nos FCS de maior peso e que estão avaliados abaixo dos concorrentes. Dessa forma, conforme destacado anteriormente, o objetivo é o posicionamento em relação ao concorrente e não necessariamente em relação às expectativas dos clientes potenciais.

4 Análise dos resultados

4.1 Tipos de comidas e bebidas

Em relação a esse campo competitivo, verificou-se maior importância, na opinião dos entrevistados, para os pratos: saladas, quentes e carnes, respectivamente e, menor importância para as bebidas e sobremesas.

O resultado obtido confirma o perfil do consumidor identificado durante a aplicação

do questionário. Estes consideram o custo com bebidas e sobremesas elevado, se comparados ao valor gasto com os pratos quentes e saladas e, por isso, evitam consumir esses produtos. Dessa forma, a classificação dos restaurantes quanto à qualidade e à diversificação dos pratos, é a seguinte: “H”, “F”, “G”, “D”, “E”, “A”, “B” e “C”, respectivamente. Vale a pena destacar também que os restaurantes “A”, “B” e “C” não atendem às expectativas dos clientes nos três tipos de pratos classificados como “ganhadores de pedidos”, enquanto que o restaurante “E” apresenta problemas com “saladas” e o restaurante “D” não apresenta problema em nenhum desses itens.

4.2 Estrutura e localização dos restaurantes

Em relação a esse campo competitivo, verificou-se maior importância para os itens higiene, atendimento, ambientação e preço, respectivamente e, menor importância para a localização, estacionamento e prazo de pagamento. No caso da localização, conforme destacado anteriormente, a baixa importância dada a esse quesito provavelmente está relacionada ao tamanho da cidade e ao fato de praticamente todos os restaurantes pesquisados estarem localizados no entorno da Universidade. Quanto à baixa importância dada ao quesito estacionamento, provavelmente está relacionado ao perfil dos clientes, na maioria estudantes universitários, que não possuem veículo próprio.

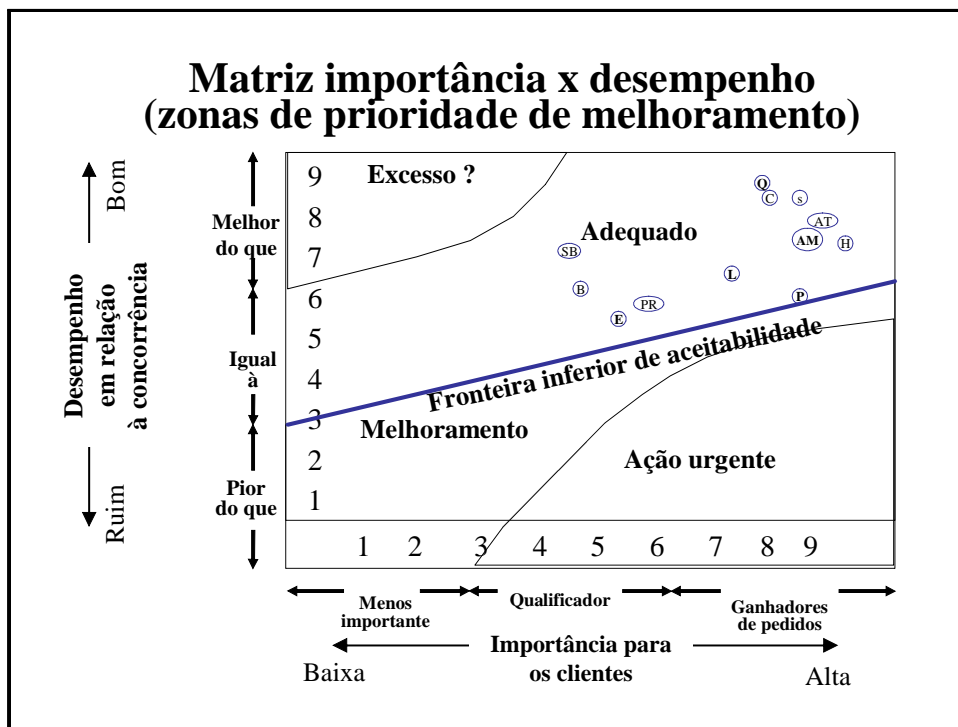
Dessa forma, a classificação dos restaurantes quanto à estrutura é a seguinte: “E”, “F”, “G”, “H”, “D”, “B”, “A” e “C”, respectivamente. Nenhum restaurante apresentou resultado satisfatório em todas as variáveis de estrutura e localização. Entretanto, os restaurantes “E”, “F” e “G” apresentam resultados insatisfatórios somente nas variáveis destacadas como de pouca importância, ou seja: localização, estacionamento (somente o “F”) e prazo.

4.3 Análise global

A análise global dos resultados permite identificar o restaurante “H” como o restaurante com o melhor desempenho, seguido por “F”, “E”, “G”, “D”, “A”, “B” e “C”, respectivamente. Dessa forma, principalmente os estabelecimentos “B” e “C”, em decorrência de serem os que obtiveram pior avaliação, devem procurar rapidamente alterar sua estrutura e gestão para ganhar capacidade de competição e sobrevivência no longo prazo. Em contrapartida, os demais restaurantes devem procurar melhorar o desempenho nos itens que foram classificados como insatisfatórios e manter o desempenho onde a classificação foi satisfatória, procurando também tirar proveito destes quando representarem vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

A Figura 3 tem por objetivo apresentar um exemplo do diagnóstico gráfico da Matriz Slack dos FCS para o restaurante “H”.

A comparação foi feita entre a nota obtida pelo estabelecimento e às expectativas dos clientes potenciais. Conforme pode ser observado, nenhum dos FCS está abaixo da fronteira inferior de aceitabilidade o que indica um grande poder de competição por parte desse estabelecimento. Entretanto, o estabelecimento deve dar atenção especial ao item preço (sigla P), pois o mesmo encontra-se próximo à linha que indica a fronteira de acesso para o melhoramento. A elaboração do gráfico foi realizada considerando as notas obtidas e apresentadas na Tabela 2 e as mesmas siglas da Tabela 1 para identificar os FCS. Também é possível elaborar um gráfico comparando cada estabelecimento com um concorrente específico ou com os resultados médios obtidos. Entretanto, devido a similaridade do gráfico apresentado, julgou-se desnecessário para os propósitos do presente trabalho.



Fonte: questionários aplicados

Figura 3 – Diagnóstico da Matriz Importância-Desempenho de Slack para o restaurante H

5 Conclusão

Conclui-se que o método de pesquisa adotado foi adequado para fins de desenvolver os objetivos propostos na pesquisa. A Matriz Importância-Desempenho desenvolvida por Slack, permitiu avaliar os FCS, bem como o posicionamento dos participantes do ramo de restaurantes do tipo *self-service* a quilo da cidade de Viçosa-MG. Esta Matriz pode ser adaptada e aplicada em outros ramos de atividade.

Pode-se concluir que, os resultados obtidos permitiram identificar as variáveis mais importantes para os clientes no momento da escolha do restaurante do tipo *self-service* a quilo (FCS) bem como o posicionamento de cada estabelecimento em relação às mesmas (Tabelas 1 e 2). Conclui-se também, que a Matriz Importância-Desempenho possibilitou identificar quais restaurantes apresentavam vantagem competitiva e quais deverão melhorar de posição para não correrem o risco de descontinuidade de seus negócios (Tabela 2).

Conclui-se que, se os gestores dos restaurantes pesquisados tiver acesso aos resultados desta pesquisa, é possível identificar os pontos fortes e fracos, bem como das oportunidades e ameaças. A partir dessa análise podem ser tomadas ações que contribuam para a melhoria desse tipo de serviço e, conseqüentemente, ocorra o aumento da lucratividade das empresas que melhor se adequarem às necessidades dos clientes.

Pode-se concluir que, para as empresas que desejam permanecer competitivas nesse mercado, é imprescindível conhecer os hábitos alimentares, gostos e preferências dos consumidores da cidade. Isso pode ser feito por meio de pesquisas de opinião, ou consultas informais durante as refeições ou no momento em que o cliente realiza o pagamento a conta. O gestor deve questionar também sobre a freqüência a restaurantes, os pratos e as formas de atendimento preferidas, como também fazer constante avaliação de sua estrutura (higiene, ambientação, dentre outros).

No que diz respeito à análise dos concorrentes, conclui-se que o gestor deve pesquisar o funcionamento dos outros restaurantes, observar o seu movimento, avaliar a variedade do cardápio, as características de atendimento, preços praticados, promoções e, quando possível, visitar suas cozinhas e até mesmo experimentar a comida dos concorrentes para uma avaliação do que poderá oferecer como diferencial. A finalidade destas ações gerenciais é conhecer o concorrente e seus clientes, procurando identificar quais ações deverão ser tomadas, com relação aos FCS, para melhorar o desempenho da empresa e garantir a sua continuidade.

Referências

- ANTHONY, R.N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ATKINSON, A. A.; BANKER, R.D.; KAPLAN, R.S.; YOUNG, S.M. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BEUREN, I. M. (coordenadora). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BOSCOV, C.; ROCHA, W. **Sistemas de informação sobre concorrentes: uma investigação sobre a teoria e a práxis e sobre o papel da controladoria**. Anais do 1º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade. São Paulo, 2004.
- CATELLI, A. (coordenador). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo, Atlas: 2001.
- CHENHALL, R. H. **Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: na exploratory study**. Accounting Organizations and Society. v. 30, p. 395-422, 2005.
- CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. **The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach**. Accounting Organizations and Society. v. 23, n. 3, p. 243-264, 1998.
- FALCÃO FILHO, J. N.; MEDEIROS, J.X. **Análise da relação entre o produtor de ovos férteis e a agroindústria sob o aspecto tecnológico da produção: estudo de caso da empresa Asa Alimentos – DF**. Congresso ABIPTI, 2004. Disponível em: <<http://intranet.planejamento.fiocruz.br/abpti/trabalhos/subtema01/t01.pdf>>. Acesso em: 3/08/2006.
- GUERREIRO, R. **Gestão do lucro**. São Paulo: Atlas, 2006.
- IMA (INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS). **Developing comprehensive competitive intelligence**. In: Statements on Management Accounting. Montvale: IMA, 1996.
- MARTINS, G. A.; FONSECA, J. S. **Curso de estatística**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro; Elsevier-Campus, 1998.

PAULO, W. L.; FERNANDES, F.C.; RODRIGUES, L.G.B.; EIDT, J. **Controles internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos.** Anais do 6º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. São Paulo, 2006.

PORTER, M. E. **Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SEBRAE. **Restaurante de comida por quilo.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/ideiasdenegocios_1008.asp>. Acesso em: 07/07/2006.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SLACK, N. The importance performance matrix as a determinant of improvement priority. **International Journal of Operations e Production Management.** v. 14, n. 5, p. 59-75, 1994.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002a.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002b.

SOUZA, R. S.; ARBAGE, A. P. **Processo de formação de estratégia: um estudo de caso utilizando a matriz de Slack.** IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares, 2001. Disponível em: <<http://www.fearp.usp.br/egna/eng/year2001.htm>>. Acesso em: 3/08/2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV). **UFV em números.** Disponível em <<http://www.ufv.br/proplan/ufvnumeros/numeros2005.pdf>>. Acesso em: 03/08/2006.