



UTILIZAÇÃO DA MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO NA AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS DE UMA EMPRESA FORNECEDORA DE GÁS LIQUEFEITO DE PETRÓLEO

Luciano Vieira
Jorge Oneide Sausen
Gloria Charão Ferreira

RESUMO: Busca-se com este estudo avaliar a qualidade dos serviços da Empresa Alfa, fornecedora de gás liquefeito de petróleo, para condomínios residenciais, com atuação no Norte do estado do Rio Grande do Sul e no Oeste do estado de Santa Catarina, utilizando a matriz importância-desempenho proposta por Slack (1994). Quanto aos aspectos metodológicos, trata-se de pesquisa exploratória e descritiva com abordagem qualitativa dos dados, e a técnica utilizada foi um de estudo de caso simples. A amostra é composta de 15 administradores de condomínios residenciais, escolhidos pelo critério da amostragem não probabilística. Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário com dez perguntas fechadas relacionado à importância dos atributos e, o outro, a respeito do desempenho dos serviços da empresa estudada em relação aos concorrentes, em uma escala de nove pontos. Os dados foram analisados descritivamente por meio de distribuição de frequência e posicionados na matriz importância-desempenho. Os resultados apontaram que a qualidade dos serviços da Empresa Alfa é superior à dos concorrentes, em todos os critérios propostos. Além disso, em relação à importância dos critérios competitivos, observou-se que todos os elementos são considerados importantes.

PALAVRAS-CHAVE: Qualidade em serviços. Importância-desempenho. Gás liquefeito de petróleo.

USE OF THE IMPORTANCE-PERFORMANCE MATRIX IN THE EVALUATION OF THE SERVICES OF A COMPANY SUPPLYING LIQUEFIED PETROLEUM GAS

ABSTRACT: The aim of this study is to evaluate the quality of services provided by Empresa Alfa, a supplier of liquefied petroleum gas, for residential condominiums, operating in the North of the state of Rio Grande do Sul and in the west of the state of Santa Catarina, using the importance matrix -performance proposed by Slack (1994). As for the methodological aspects, this is an exploratory and descriptive research with a qualitative approach to the data, and the technique used was a simple case study. The sample is composed of 15 administrators of residential condominiums, chosen by the criterion of non-probabilistic sampling. For data collection, a questionnaire with ten closed questions related to the importance of the attributes was used, and the other, regarding the performance of the services of the studied company in relation to competitors, on a nine-point scale. Data were descriptively analyzed using frequency distribution and placed in the importance-performance matrix. The results showed that the quality of the services provided by Empresa Alfa is superior to that of its competitors, in all the proposed criteria. Furthermore, regarding the importance of competitive criteria, it was observed that all elements are considered important.

KEYWORDS: Quality in services. Importance-performance. Liquefied petroleum gas.



INTRODUÇÃO

Em virtude da competição cada vez mais acirrada para a manutenção e a conquista de novos mercados, a satisfação das necessidades dos consumidores tornou-se fundamental para o sucesso das organizações. A distribuição de produtos como Gás LP¹, por sua característica de rara capacidade de diferenciação, surge como setor de prestação de serviços em constante necessidade de adequação e adaptação estratégica. Neste contexto, a complexidade da sociedade atual está forçando a gestão das organizações a buscar, constantemente, diferenciais competitivos que viabilizem sua vantagem competitiva e, conseqüentemente, a manutenção e a sobrevivência organizacional.

O setor de serviços está em crescimento, hoje representando expressiva parcela da economia mundial. As estatísticas variam, mas, de modo geral, é possível atribuir 70% de toda a riqueza mundial ao setor de serviços (IBGE, 2012). Ao considerarmos os países desenvolvidos, como os Estados Unidos e o Reino Unido, por exemplo, o setor representa 72% do Produto Interno Bruto (PIB), enquanto o Canadá 67%. Nesse sentido, a participação desses países é maior que no Brasil, onde os serviços representam aproximadamente 52% (LOVELOCK, 2011).

Assim, a justificativa deste estudo origina-se por considerar o produto Gás LP de difícil diferenciação, tanto do ponto de vista técnico quanto do ponto de vista de utilidade. Dessa maneira, uma das melhores formas de diferenciar seu produto é mediante um conjunto de serviços que o agregam valor. Assim, pode-se afirmar que a qualidade dos serviços prestados é uma das principais maneiras de uma empresa diferenciar-se de seus concorrentes, desde que ofereça sempre serviços de alta qualidade.

Logo, para que uma organização possa conquistar um novo cliente, oferecendo serviços de qualidade, essa precisa atender todas as necessidades estabelecidas pelos clientes, bem como suas expectativas, as quais, geralmente, são formadas e estabelecidas a partir de experiências passadas ou até mesmo por divulgações e propagandas da empresa (ZEITHAMIL, 1988; KOTLER, 1998).

Diante do contexto, este estudo busca analisar a qualidade dos serviços prestados pela Empresa Alfa, fornecedora de Gás LP, para condomínios residenciais, em relação aos concorrentes, bem como avaliar o grau de importância dos critérios competitivos utilizados e classificados na matriz importância-desempenho proposta por Slack (1994). Além disso, o

¹ Gás LP. Abreviação de Gás Liquefeito de Petróleo – produto extraído do petróleo é utilizado como matriz energética, utilizada em residências para o cozimento de alimentos e alimentação.



presente trabalho visa atender a essa interrogativa estruturada da seguinte forma: introdução, revisão bibliográfica a respeito do assunto, seguida dos aspectos metodológicos que serão utilizados e da análise dos dados obtidos e das considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão de bibliografia consiste na discussão da temática a partir do posicionamento de diversos autores, buscando embasamento científico e bibliográfico para o desenvolvimento da pesquisa.

SERVIÇOS

Um serviço é um fenômeno complexo. “A palavra tem muitos significados, variando de serviço pessoal a serviço como um produto” (GRÖNNROOS, 2009, p. 34). Na maioria das vezes o serviço envolve, de fato, algum tipo de interação com o fornecedor de serviços. Para Kotler (1996, p. 182) serviço é “qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada”. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.

Para Grönroos (2009), uma definição abrangente para serviço, vai desde uma prestação de serviço pura, na qual está uma relação pessoal de prestação de serviço, até um serviço que envolva um produto. Desse modo, o autor leciona que o serviço apresenta uma característica particular, que é a execução do processo frente a frente com o consumidor.

Na visão de Lassen (2004), a diferença entre empresas industriais e as de serviços é ínfima, pois ao comprar um bem o cliente compra um benefício que pode ser considerado um serviço, vantagem oferecida pelo produto adquirido. Já, para o consumidor, os serviços são quaisquer atividades que se possa comprar ou vender, que proporcionem benefícios e satisfações valiosas, ou mesmo atividades que o cliente não possa ou não queira realizar sozinho.

Apoiados na categorização de serviço, proposto por Kotler e Keller (2006), há cinco categorias que o representam: (i) serviço, consiste na prestação de serviço puro; (ii) serviço principal acompanhado de bens e serviços adicionais; (iii) híbrido, refere-se a partes equivalentes de bens e serviços; (iv) bem tangível acompanhado de serviços; e (v) bem tangível, o bem não vem acompanhado de nenhum serviço.



De acordo com Téboul (1999), os serviços podem ser classificados em: (i) prestados ao produtor intermediário; (ii) prestados ao consumidor final; e (iii) autosserviços. Esta classificação depende da relação entre o cliente e o prestador de serviço, podendo ser de forma presencial ou não, terceirizada ou não. Nesse sentido, a classificação de serviços, na perspectiva de Téboul (1999), configura a relação entre fornecedor e cliente, porém, quando os serviços são prestados por terceiros, nem sempre o cliente final está presente. Já, quando os serviços são prestados para o consumidor final, o processo ocorre face a face com o cliente. Por fim, o autosserviço existe somente com a presença do cliente.

Além do envolvimento do cliente no processo, os serviços apresentam quatro características principais: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. A intangibilidade é destacada por Kotler e Keller (2006) como grande desafio para os profissionais de marketing, devido à dificuldade em mensurar a qualidade de seus serviços, visto que as empresas prestadoras de serviços tentam demonstrar por meio de prova física e de apresentação. Contemplando a intangibilidade, esta é uma das características básicas dos serviços, oposta a materialidade dos bens fabricados. Os serviços não podem ser estocados, nem facilmente demonstrados. Característica percebida nos serviços é que a maioria desses consiste em ações e interações, ou seja, o cliente é mais que um consumidor, é, também, participante da produção do serviço (NORMANN, 1993).

A inseparabilidade é um aspecto que, diferentemente de um produto, é produzido e consumido simultaneamente, ou seja, o consumidor está presente na execução do serviço e sua satisfação é imediata. Geralmente, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Além disso, o indivíduo prestador do serviço faz parte deste, assim como o cliente quando presente no momento da execução do serviço (KOTLER, 2000). Os momentos de contato entre o fornecedor do serviço e o cliente, foram chamados de momentos da verdade (NORMANN, 1993). Já Zeithaml e Bitner (2008) salientam que como os serviços não podem ser estocados há a necessidade de administrar as flutuações da demanda.

O atributo do serviço denominado de variabilidade, parte da premissa de que nenhum serviço pode ser exatamente igual ao outro, ou seja, como a execução do serviço depende de pessoas, dificilmente é possível a padronização. No entendimento de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), a essência intangível dos serviços, combinada com a participação do cliente na prestação de serviço, resulta na variação de serviços de cliente para cliente. Nesse contexto, a interação cliente/empregado cria a possibilidade de uma experiência de trabalho mais humana.



Por fim, a perecibilidade que na perspectiva de Kotler e Keller (2006) está centrada na impossibilidade de estocagem do serviço, o qual é impossível de ser reaproveitado, diferentemente de um produto. Segundo Zeithaml e Bitner (2008), os serviços não podem ser preservados, estocados, revendidos ou devolvidos. Com isso, cria-se a necessidade da previsão de demanda e o planejamento criativo para a utilização da capacidade instalada.

Em geral, os serviços são percebidos subjetivamente. A principal forma de percepção está voltada à experiência prévia do consumidor com determinado serviço. Somente se pode exprimir opinião no que diz respeito ao serviço após experimentá-lo (LIMA et al., 2009). Slack et al. (2002) são enfáticos ao afirmar que os gestores precisam conhecer todos fatores organizacionais que proporcionem diferenciais competitivos, frente a seus concorrentes. Neste sentido, conhecer e buscar os melhoramentos necessários para os elementos de competição passa a representar fator indispensável para a construção de vantagem competitiva. Para tanto, a utilização da matriz importância–desempenho, proposta por Slack et al. (1996), apresenta-se como um importante modelo de análise.

QUALIDADE EM SERVIÇOS

Para Kotler e Keller (2006) o marketing é a função organizacional que reúne um conjunto de processos de criação, comunicação e a entrega de valor para os clientes, a fim de satisfazer suas necessidades, seja pela aquisição de produtos ou de serviços. Desta forma, pode-se afirmar que o marketing está voltado para ações praticadas com o objetivo central de satisfazer os desejos e as necessidades dos consumidores. Logo, tem-se satisfação que é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho percebido de um produto ou serviço e as expectativas do consumidor (KOTLER; KELLER, 2006).

Neste sentido, existe uma relação próxima entre a satisfação e a qualidade percebida, pois para Cunha, Agard e Kusiak (2006), a qualidade de um produto ou de serviço, em particular, é “qualquer coisa que o cliente perceba que ela seja”. A qualidade dos serviços está diretamente ligada à satisfação, pois quando um cliente fica satisfeito com o prestador de serviços este percebe o serviço como de qualidade. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço define-se pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado (FAN; HAO, 2004; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005). No entendimento de Kotler (1998), a qualidade dos serviços apresenta-se como fonte de vantagem



competitiva, pois é a maneira pela qual uma empresa pode diferenciar-se dos demais concorrentes.

Com o intuito de explorar a forma como os consumidores de serviços avaliam a qualidade Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) conduziram um estudo exploratório com 12 grupos de discussão de consumidores, em setores de serviços diferentes, a fim de gerar atributos que ultrapassem os limites particulares de cada setor. Os autores puderam comparar os resultados do estudo de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) em alguns padrões comuns para os setores pesquisados que auxiliam a compreender como os consumidores definem e avaliam a qualidade em serviços.

Berry e Parasuraman (1992) defendem que as expectativas do consumidor são os padrões legítimos para se avaliar a qualidade do serviço. Os autores complementam dizendo que os consumidores avaliam a qualidade do serviço, comparando ao que desejam. Por conseguinte, Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) são conclusivos ao afirmar que a qualidade, de maneira como é percebida pelos consumidores, pode ser definida como a extensão da discrepância entre as expectativas ou os desejos dos consumidores e suas percepções.

As expectativas dos consumidores em relação aos serviços acontecem em dois níveis diferentes: um nível desejado e um nível adequado (BERRY; PARASURAMAN, 1992). O primeiro, explicita o serviço esperado pelo consumidor, enquanto, o segundo reflete o que o consumidor vê como aceitável. Os autores chamam atenção para a zona de tolerância, que é o limite entre o nível desejado do adequado, significando o âmbito do desempenho do serviço que o consumidor considera satisfatório.

Desta forma, um desempenho abaixo da zona de tolerância gera frustração no consumidor, ao passo que acima desse limite, surpreende-os de forma agradável, gerando satisfação. As expectativas e, conseqüentemente, a zona de tolerância podem variar de acordo com o cliente e com a ocasião em que o serviço é prestado, em virtude de fatores pessoais e externos como, por exemplo, promessas implícitas e explícitas de serviços (BERRY; PARASURAMAN, 1992; FAN; HAO, 2004).

Resultados importantes do estudo de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) é a explicitação dos critérios utilizados pelos consumidores para julgar a qualidade do serviço. Os critérios gerais subjacentes, identificados pelos autores foram chamados de dimensões, as quais foram denominadas de (i) tangíveis; (ii) confiabilidade; (iii) presteza; (iv) garantia; e (v) empatia. Explicaremos cada uma dessas dimensões. Confiabilidade: é a capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão. Responsabilidade: é a disposição para auxiliar os

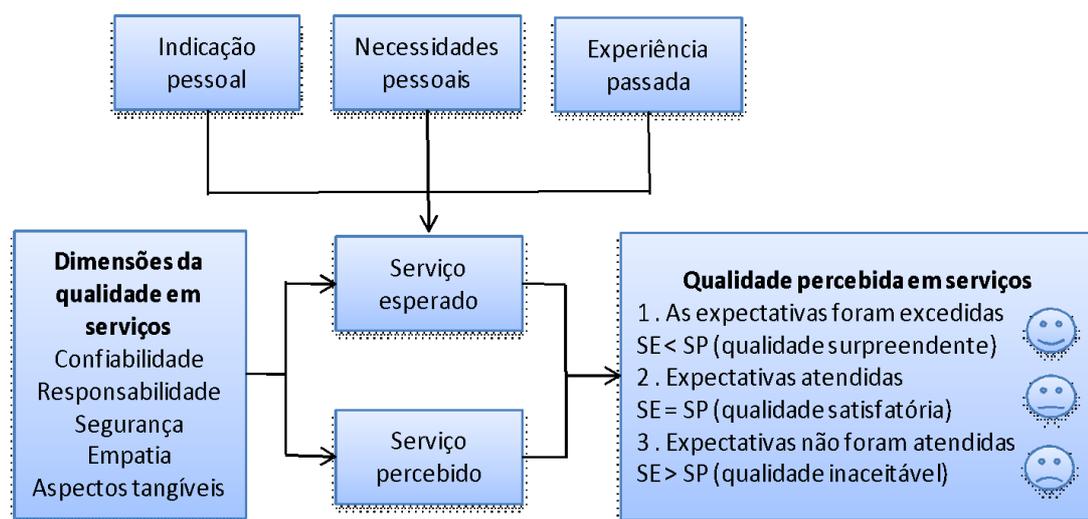


clientes e fornecer o serviço prontamente. Segurança: está relacionada ao conhecimento e a cortesia dos funcionários, bem como sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade. Empatia: demonstrar interesse e atenção personalizada aos clientes. A empatia inclui as seguintes características: acessibilidade, sensibilidade e esforço para entender as necessidades dos clientes. Aspectos tangíveis: é a aparência das instalações físicas, como equipamentos, pessoal e materiais para comunicação (ZEITHAML, 1988; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1990; CUNHA; AGARD; KUSIAK, 2006).

No entendimento de Zeithaml (1988) e Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) os consumidores tendem a ter maiores expectativas e zonas de tolerância mais estreitas para o resultado da dimensão do serviço da confiabilidade em relação às demais dimensões, ou seja, os clientes estão preocupados com o resultado do serviço e menos preocupados com o processo do serviço.

Parasuraman (1988) apresenta as dimensões da qualidade em serviços, as quais serão apresentadas na Figura 1. Essas foram identificadas por pesquisadores de marketing no estudo de várias categorias de serviços. As cinco primeiras dimensões que os clientes utilizam para julgar a qualidade dos serviços são: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e aspectos tangíveis, listadas em ordem decrescente de importância para os clientes.

Figura 1 - Qualidade percebida do serviço



Fonte: Adaptado de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990).

Slack (1994) desenvolve um modelo formal de avaliação da qualidade dos serviços, a partir da visão dos entrevistados, bem como da percepção da empresa frente aos concorrentes.



Para esse objetivo, foi desenvolvida uma escala de importância relativa aos critérios de desempenho denominados de menos importantes, critérios qualificadores e critérios ganhadores de pedidos. Os critérios menos importantes são aqueles que não influenciam no processo de decisão de compra. Os qualificadores são os critérios que precisam estar, pelo menos, nivelados à concorrência, para que os consumidores considerem fazer os pedidos. Por fim, os critérios ganhadores de pedidos são aqueles verdadeiramente determinantes para a escolha e para a decisão de compra dos consumidores.

Assim, a matriz importância-desempenho de Slack (1994) permite avaliar a posição da empresa nos diferentes campos de competição (critérios competitivos) do mercado, na qual está inserida, a partir da importância de cada campo para as decisões de compra e do desempenho da empresa em relação aos concorrentes.

MÉTODO

Para o delineamento da pesquisa foram adotados os seguintes procedimentos: quanto ao tipo de pesquisa, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva; quanto à abordagem dos dados é qualitativa, com procedimento técnico de estudo de caso único e para a coleta de dados foi elaborado um questionário composto por dois blocos de perguntas fechadas.

A pesquisa exploratória é significativa em situações em que o pesquisador não tenha total entendimento, visto que seu objetivo é explorar um problema ou uma situação para prover critérios de compreensão (MALHOTRA, 2001).

Quanto à pesquisa descritiva, esta tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, visto que, as mais significativas dessas é a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como questionários e observações sistemáticas (DIEHL; TATIM, 2004).

Para Minayo (1994) os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, estimular os entrevistados a pensarem livremente algum tema, objeto ou conceito. Compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais podem contribuir no processo de mudanças de dado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Quanto ao procedimento técnico da pesquisa, foi desenvolvida no formato de estudo de caso único. Para Yin (2010), o estudo de caso caracteriza-se pela pesquisa de profunda e exaustiva de um ou de poucos objetivos, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento, e



suas principais vantagens são: o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos de coleta e análise de dados. Em relação às desvantagens, a mais grave é a dificuldade de generalização dos resultados obtidos.

Na pesquisa utilizou uma amostragem não probabilística simples, entrevistando uma amostra de clientes para fim de análise da sua percepção em relação à qualidade dos serviços e a Empresa Alfa distribuidora de Gás LP para condomínios residenciais, com atuação no Norte do estado do Rio Grande do Sul e na região Oeste de Santa Catarina. Na amostragem não probabilística são utilizadas formas aleatórias de seleção, confia-se no julgamento pessoal do pesquisador (MALHOTRA, 2012).

Para este estudo, dentre as 27 empresas administradoras de condomínios das regiões Norte do Rio Grande do Sul e Oeste de Santa Catarina, que atualmente realizam suas operações com a Empresa Alfa, foram convidados 15 representantes dessas empresas para responder ao questionário. As empresas foram selecionadas pelos pesquisadores pelo critério de participação no mercado em sua área de atuação. Desse modo, justifica-se a amostragem por julgamento, pois esta é uma forma de amostragem por conveniência em que os elementos da população são selecionados com base no julgamento do pesquisador (MALHOTRA, 2012). Para a constituição da amostra houve, inicialmente, contato por e-mail, com todos os selecionados, na qual foi explicitada a importância do estudo para a identificação e correção de elementos importantes para o atendimento de suas necessidades.

A Empresa Alfa atua no mercado brasileiro desde 2004, operacionalmente é responsável pela distribuição de Gás LP, produto derivado do petróleo utilizado como fonte de energia. Sua comercialização é composta por dois grandes segmentos: venda indireta e venda direta. A primeira consiste na distribuição de Gás LP para uma rede de revendas (outras empresas) em todo território nacional, a fim de que essas comercializem diretamente com o consumidor final. E, a segunda, a venda direta, é o canal que a Empresa Alfa tem com o consumidor final, podendo ser industrial, agronegócio ou condomínios residenciais. O recorte para o presente estudo trata-se de condomínios residenciais localizados ao Norte do estado do Rio Grande do Sul e no Oeste do estado de Santa Catarina, selecionados pelo pesquisador pelo critério de participação de mercado.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário composto por dez perguntas, seguindo a abordagem de cinco dimensões de serviço: empatia tangibilidade, segurança, responsividade e credibilidade, foram respondidos dois blocos de perguntas (um relacionado à importância e outro ao desempenho dos serviços) em uma escala de nove pontos, visto que nove foi a nota mais alta e um a menor nota. Os dados foram analisados descritivamente por



meio de distribuição de frequência e posicionados na matriz importância-desempenho, desenvolvida e testada por Slack (1994), o qual classificou o grau de importância dos atributos competitivos pesquisados, bem como fez a comparação com os principais concorrentes.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apresenta-se primeiramente os resultados elucidados quanto a importância dos fatores analisados por ordem de importância, em que os itens mais relevantes receberam nove pontos e os menos importantes receberam um como nota. Posteriormente, apresenta-se os resultados da matriz de importância-desempenho.

APRESENTAÇÃO DAS MÉDIAS DE IMPORTÂNCIA E DE DESEMPENHO DOS FATORES

Ao analisar a Tabela 1 é possível concluir que o item que diz respeito a prazos está posicionado na escala com um nível baixo de importância em relação aos demais critérios competitivos analisados. Contudo, o fator de maior representação quanto à importância é a seriedade no atendimento e o atendimento individualizado. Desse modo, pode-se inferir a essa amostra investigada que os pontos mais relevantes para tomada de decisão de compra ou pela satisfação na compra realizada é, como mencionado, a seriedade da prestação de serviço e o atendimento individualizado.

Tabela 1 - Grau de importância atributos avaliados

Atributo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Aparência dos funcionários (comercial, logística, prestadores e SAC)							7,8		
Modernidade de equipamentos							7,6		
Compreensão das necessidades do cliente								8	
Seriedade no atendimento								8,2	
Atendimento individualizado								8,2	
Conhecimento dos funcionários e respostas às dúvidas								8	
Cordialidade dos funcionários (comercial, logística, prestadores e SAC)							7,8		
Rapidez no atendimento							7,6		
Cumprimento do prometido							7,6		
Respeito a prazos							7,2		

Fonte: Elaborado pelos autores.



Os resultados analisados demonstram que todos os elementos da investigação são avaliados pela amostra como de máxima até a média importância, visto que a média variou de 7,2 pontos no fator respeito a prazos, a 8,2 pontos nos fatores seriedade no atendimento e atendimento individualizado.

A percepção dos entrevistados quanto ao desempenho da empresa – objeto de estudo – em relação à concorrência está exposta na Tabela 2. O índice de desempenho da empresa em relação ao concorrente oscila entre 7 pontos no elemento respeito aos prazos, e 7,4 pontos no fator seriedade no atendimento, ou seja, a amostra afirma que a empresa estudada varia de melhor até igual ao concorrente.

A análise da Tabela 2 permite concluir que a empresa estudada apresenta desempenho superior à de seus concorrentes, principalmente, nos critérios de seriedade no atendimento, aparência e conhecimento dos funcionários prestadores do serviço.

Tabela 2 - Desempenho em relação à concorrência

Atributo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Aparência dos funcionários (comercial, logística, prestadores e SAC)							7,3		
Modernidade de equipamentos							7,2		
Compreensão das necessidades do cliente							7,1		
Seriedade no atendimento							7,4		
Atendimento individualizado							7,2		
Conhecimento dos funcionários e respostas as dúvidas							7,3		
Cordialidade dos funcionários (comercial, logística, prestadores e 0800)							7		
Rapidez no atendimento							7		
Cumprimento do prometido							7		
Respeito a prazos							7		

Fonte: Elaborado pelos autores.

APRESENTAÇÃO DA MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO

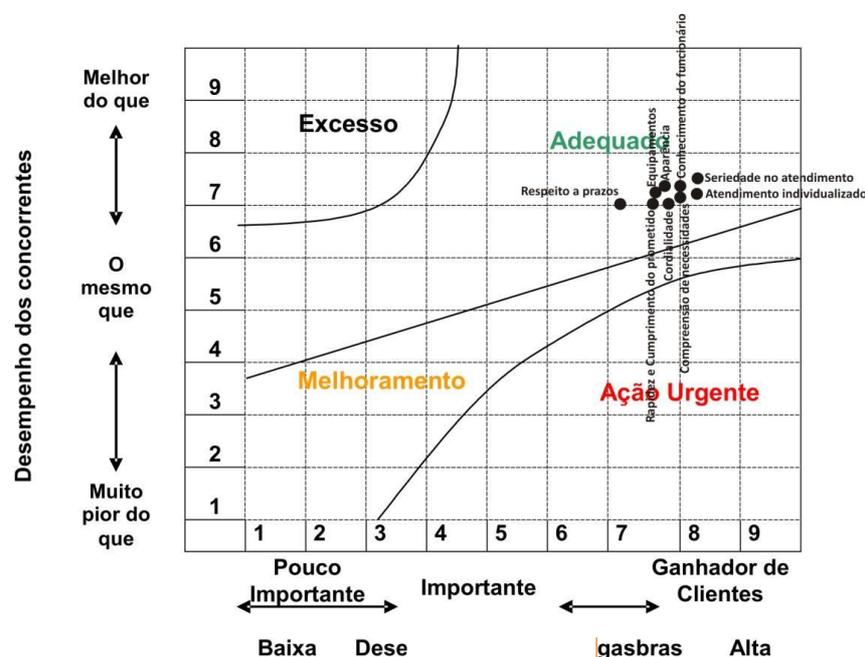
Diante da relação entre as Tabelas 1 e 2 pode-se construir a matriz importância-desempenho e por intermédio desta visualizar a localização de cada elemento analisado em seu respectivo quadrante. A classificação proporcionará a identificação dos fatores que necessitam de melhoria, os adequados, os que requerem ação urgente e os que são excessivos em relação aos serviços prestados pela empresa objeto de estudo e pelos concorrentes.

De acordo com a disposição dos elementos apresentados na Figura 1, é possível observar que os fatores: aparência dos funcionários (comercial, logística, prestadores e SAC),



modernidade de equipamentos, compreensão das necessidades do cliente, seriedade no atendimento, atendimento individualizado, conhecimento dos funcionários e resposta as dúvidas, cordialidade dos funcionários (comercial, logística, prestadores e SAC), rapidez no atendimento, cumprimento do prometido, respeito a prazos, na perspectiva de Slack (1994) estão localizados na zona adequada, ou seja, acima da fronteira inferior de aceitabilidade.

Figura 2 - Matriz importância-desempenho



Fonte: Slack (1994).

A partir do modelo de importância-desempenho proposto por Slack (1994) pode ser observado que os elementos de análise: respeito aos prazos, rapidez e cumprimento do prometido, cordialidade e compreensão das necessidades, apesar de estarem posicionadas no quadrante da zona adequada, estão muito próximas à fronteira inferior de aceitabilidade, portanto tais elementos são identificados pelo modelo como os que carecem de maior atenção por parte dos gestores, a fim de que não caiam no quadrante de melhoramento.

É importante destacar também os equipamentos, a aparência, o conhecimento do funcionário, a seriedade no atendimento e o atendimento individualizado, que na percepção dos entrevistados são os elementos ganhadores de pedido conforme Slack (1994) e com desempenho melhor que o dos concorrentes.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no estudo realizado, constata-se a utilidade do modelo matriz importância-desempenho, proposto por Slack, na avaliação da qualidade de serviços. Com o uso desse modelo, além da verificação de sua aplicabilidade, foi possível avaliar a qualidade dos serviços prestados pela empresa objeto de estudo, na qual todos os elementos analisados foram apontados pelos entrevistados como tendo bom desempenho.

Observa-se que na percepção dos pesquisados as médias obtidas encontram-se superiores às médias dos concorrentes, representando que a qualidade dos serviços da empresa avaliada é superior à das empresas concorrentes.

Em relação à importância dos elementos pesquisados, os resultados mostram que todos os itens foram avaliados como importantes, pois classificaram-se com pontuação elevada. Alguns pontos precisam de observação, pois, encontram-se próximos à fronteira inferior de aceitabilidade, portanto esses elementos são identificados pelo modelo como os que carecem de maior atenção por parte dos gestores, a fim de que não caiam no quadrante referente ao melhoramento.

Os resultados evidenciam que a empresa estudada se apresenta em uma situação competitiva favorável, indicando superioridade em relação aos concorrentes, uma vez que os dez atributos avaliados foram classificados no quadrante de adequação. Considerando a forte presença e a participação de mercado da empresa, bem como a expertise no segmento, é plausível o desempenho obtido. Nesse sentido, sugere-se para estudos futuros explorar o fortalecimento da atual proposta de valor com o intuito de otimizar os resultados, uma vez que as percepções indicam uma atuação em serviços adequada ao mercado.

Nesse contexto, conclui-se que este estudo conseguiu atingir o objetivo inicialmente proposto, pois o modelo de Slack (1994) de matriz importância-desempenho apresenta-se como uma ferramenta adequada e graficamente clara em seus resultados. A disponibilidade dessas informações aos gestores responsáveis pelas decisões nas organizações pode proporcionar continuidade de expressivo posicionamento no mercado e melhorias no desempenho, bem como a conquista e a manutenção de sua vantagem competitiva.



REFERÊNCIAS

BERRY, L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing**: competindo através da qualidade. Trad. Beatriz Sidou. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

CUNHA, C., AGARD, B., KUSIAK, A. Data mining for improvement of product quality. **International Journal of Production Research**, v. 44, n. 2, p. 4027-4041, mês abreviado. 2006.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

FAN, S., HAO, M. Studies on the application of grey predication in quality control chart. **Journal of Aviation Precision Manufacturing Technology**, n. 2, p. 15-17. 2004.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GRONROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa anual de serviços 2011**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2011/default.shtm>. Acesso em: 12 mar. 2014.

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

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LASSEN, I. **A qualidade da prestação de serviços de uma instituição financeira considerando a percepção de seus clientes e gerentes**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Programa de Pós Graduação em Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

LIMA, M.; SAPIRO, A.; VILHENA, J. B.; GANGANA, M. **Gestão de marketing**. Rio de Janeiro. FGV Editora, 2009.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e estratégia. São Paulo: Pearson, 2001.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Services marketing**: people, technology, strategy. New Jersey: Prentice Hall; Upper Saddle River, , 2011.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa em marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.



Minayo, M. C. S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 18. ed. São Paulo: Vozes, 1994.

NORMANN, R. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVER, R. L. Whence consumer loyalty. **Journal of Marketing**, Chicago, Special Issue, v. 63, n. 2, p. 33-44, 1999.

PARASURAMAN, A. Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, New York, v. 4, 1988.

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

TÉBOUL, J. **A era dos serviços: uma nova abordagem ao gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 2, p. 2-22, 1998.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations**. New York: The Free Press, 1990.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

* Doutorando em Desenvolvimento regional pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ. contato@lucianovieiramentor.com.br

** Pós-Doutor em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e Empresas - EBAPE / FGV. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. josausen@unijui.edu.br

*** Pós-Doutoranda em Desenvolvimento Regional pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ. Doutora em Gestão pela Universidade da Beira Interior de Portugal (título reconhecido pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI). gcfconsultoria@gmail.com

Recebido 18/02/2021

Aprovado em 06/06/2021