

# A MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA EMPRESA DE COMÉRCIO AUTOMOTIVO<sup>1</sup>

Viviane Mugnol<sup>2</sup>

Fernanda da Silva Momo<sup>3</sup>

## RESUMO

Diante das constantes mudanças mercadológicas, principalmente com relação ao aumento da concorrência, a observação do ambiente que circunda as organizações e a atenção ao que dizem os clientes torna-se uma maneira de permitir que as empresas permaneçam no mercado. Assim, o conhecimento dos aspectos que incentivam os consumidores a adquirir produtos e selecionar seus fornecedores, auxilia as organizações na formulação de estratégias de ação neste sentido. Como ferramenta de diagnóstico e melhoria contínua, a aplicação da matriz de Importância – Desempenho, desenvolvida por Slack, foi selecionada para utilização no presente estudo. Os aspectos que fundamentaram a pesquisa se relacionam à competitividade do comércio de acessórios automotivos e as expectativas dos clientes no que tange a uma série de aspectos qualidade, confiabilidade, velocidade, flexibilidade e custo. O estudo consiste em uma pesquisa qualitativa aplicada a uma empresa de comércio de produtos e serviços automotivos, seguida por uma etapa quantitativa por meio da análise das respostas dos clientes. Os resultados obtidos permitiram a pontuação junto a matriz, culminando com a análise da importância-desempenho dos critérios, bem como o posicionamento de cada resultado nos quadrantes da matriz, os quais se mostraram plenamente adequados.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica. Matriz Importância-Desempenho. Comércio. Acessórios automotivos.

## 1 INTRODUÇÃO

Em decorrência das constantes mudanças socioeconômicas e do aumento da concorrência, estratégias de planejamento e análises de posicionamento são essenciais às organizações modernas (DRUCKER, 2011). A alteração nos padrões de consumo passou a exigir das empresas um conhecimento maior sobre o mercado em que estão inseridas. A compreensão do anseio do cliente e do modo como a concorrência atua se torna fundamental para que seja feita a oferta de produtos e serviços que atendam as novas demandas para que o negócio se mantenha viável (NOGUEIRA, 2014).

---

<sup>1</sup> Trabalho de Conclusão de Curso apresentado, no segundo semestre de 2019, no Instituto Federal do Rio Grande do Sul/ Campus Farroupilha, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

<sup>2</sup> Graduanda do curso de Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul/ Campus Farroupilha (IFRS Campus Farroupilha). (vivianemugnol@gmail.com).

<sup>3</sup> Orientadora: Mestre em Administração na área de Gestão de Sistemas e Tecnologia da Informação pelo PPGA/EA/UFRGS. Contadora, graduada pela Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS. Professora do IFRS Campus Farroupilha. (fernandamomo@yahoo.com.br).

A iniciativa de ouvir a opinião dos clientes, com relação aos seus entendimentos e expectativas frente à organização, principalmente quando comparada às empresas concorrentes, consiste em um processo de aprendizagem, no qual é possível mensurar o que está atendendo e o que pode e deve ser prioridade através de novas ações (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). Ainda nesse contexto, Slack (1993) destaca que as medidas de desempenho somente adquirem significado quando comparadas ao desempenho dos concorrentes. Assim, a valorização atribuída pelos clientes aos aspectos de cada negócio orienta a tomada de decisão e o planejamento das organizações (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Desejando promover contribuição na gestão dos negócios e considerando a necessidade de análise das situações que circundam as organizações, através do conhecimento da visão dos clientes, o presente trabalho demonstra a aplicabilidade da matriz importância-desempenho, de Nigel Slack (1993), em um comércio de acessórios e serviços automotivo. Nesse sentido, destaca-se que o setor de veículos, motos, partes e peças, no qual se enquadra a empresa objeto do presente estudo, teve um crescimento de 15,1% em 2018 no Brasil, sendo considerado um nicho de mercado em expansão, tendo em vista que o seu crescimento é o maior nos últimos 11 anos, tornando ainda mais relevante o mapeamento da visão dos clientes para a promoção de uma gestão estratégica ainda mais assertiva nessas organizações (ROMANI, 2019).

Para a promoção dessa análise, optou-se pelo uso da matriz importância-desempenho, ferramenta de controle composta de duas escalas: uma de importância e a outra de desempenho (SLACK, 1993). A escala de importância aponta a forma como os clientes valorizam cada objetivo de desempenho, e a escala de desempenho mostra os objetivos de desempenho confrontados com os níveis atingidos pela concorrência, auxiliando a organização no planejamento de ações e na busca e manutenção da competitividade (SLACK, 1993).

Neste sentido, o presente artigo procura responder ao questionamento: Como a matriz importância-desempenho contribui na mensuração do desempenho de um comércio automotivo, quando comparado aos concorrentes? Buscando a melhoria do negócio, enfatizando a importância do planejamento e da visão interna e externa do organização, tem-se como objetivo geral: analisar a aplicação da matriz importância-desempenho como ferramenta de controle e acompanhamento em um comércio automotivo; e os objetivos específicos são: identificar a percepção dos clientes com relação aos produtos e serviços prestados; verificar o desempenho da empresa analisada quando comparada à concorrência.

Assim sendo, para cumprimento dos objetivos apresentados, o estudo será estruturado da seguinte forma: inicialmente apresentou-se nesta seção de introdução os objetivos e contexto de estudo, na seção dois apresenta-se um referencial teórico sobre as principais temáticas

abordadas, na seção três descrevem-se os procedimentos metodológicos do caso e, por fim, na seção quatro apresenta-se os resultados e análise.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A busca pelo entendimento dos anseios do mercado consumidor faz parte da gestão das organizações como estratégia de melhoria (DRUCKER, 2011). Assim, nessa seção aborda-se inicialmente os conceitos relativos à gestão estratégica e aspectos que permeiam esse modelo de gestão. Na sequência apresenta-se a matriz importância-desempenho.

### **2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA**

Mudanças constantes foram sentidas nas organizações mundiais no decorrer das últimas décadas, de forma que, negócios que funcionaram exemplarmente durante muito tempo, quase sem perceber, passaram a vivenciar um estado de crise, imersos em problemas aparentemente sem precedentes (DRUCKER, 2011). Dentre essas mudanças, pode-se citar o surgimento de diversas ferramentas que, ao mesmo tempo que tornaram a forma de condução das empresas obsoletas, acabaram por oportunizar o desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos, transformando o relacionamento com os clientes das organizações (BUENO; BALESTRIN, 2012). Assim, pode-se destacar que, em diversos setores, “as hipóteses sobre as quais a organização foi construída e está sendo dirigida não mais se encaixam com a realidade” havendo a necessidade de remodelagem do negócio e de suas premissas para uma maior geração de valor frente ao consumidor (DRUCKER, 2011, p. 3).

Sendo assim, observa-se que o desencaixe com a realidade das organizações, conforme mencionado por Drucker (2011), não está relacionada com problemas pertinentes aos processos produtivos ou administrativos, mas sim com problemas relacionados ao modo como os negócios eram conduzidos como um todo, uma vez que este baseia todas as ações e premissas das organizações. Como forma de análise e desenvolvimento das empresas, a busca por alternativas de gestão, como o estabelecimento de medidas preventivas e planejamento estratégico que aponte para onde ir e de que forma chegar, torna-se necessária (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Nesse novo contexto, a análise do mercado consumidor e concorrente tornou-se uma importante base para a que a gestão organizacional atente para o mercado e seja capaz de se remodelar, caso necessário (SLACK, 1993). Aponta-se, neste sentido, como medida preventiva a atenção com o que acontece fora da empresa, uma vez que, tão importante como conhecer a empresa e seus clientes é conhecer a concorrência e os não-clientes (DRUCKER, 2011). Um

cenário mercadológico complexo, competitivo e instável, impôs às organizações a necessidade de análise e planejamento contínuos para a manutenção dos negócios (MAXIMIANO, 2009). Desta forma, entende-se que a utilização de ferramentas que auxiliem na elucidação da forma como a organização está agindo e como o mercado deseja que ela se porte é medida necessária para a manutenção do negócio.

Conforme Maximiano (2009), o planejamento estratégico é o processo que define os objetivos das organizações, a longo prazo, permitindo, entre outras, a análise do ambiente interno e externo. Ora, trata-se de uma direção que norteará as ações a serem tomadas, com o objetivo de alcançar melhores resultados. De acordo com o Sebrae (2015), o planejamento é um processo contínuo e dinâmico de estabelecimento de ações direcionadas que, quando bem desenvolvido e aplicado, potencializa as chances de alavancagem do negócio. Sendo assim, o objetivo do planejamento estratégico é:

Estabelecer uma direção para a empresa, tendo em consideração as condicionantes ambientais externas e internas da empresa, de modo que a empresa tenha sucesso. Isso significa que, no processo de planejamento, os executivos analisarão o ambiente interno e externo, analisarão as suas opções estratégicas em termos de quais são os caminhos que podem ser seguidos, a operacionalização da estratégia – o que exige mecanismos de monitorização, avaliação e controle. É durante o planejamento estratégico que os executivos estabelecem os objetivos e a (s) estratégia (s) a seguir. [...] O planejamento, se bem executado, ajudará a empresa a concretizar a sua visão, a corrigir os eventuais desvios face ao planejado e a encontrar novas oportunidades de negócio, de mercado, tecnológicas etc. (SERRA, 2014, p.43-48).

Neste viés, dentro do planejamento estratégico, a estratégia de posicionamento, baseada na colocação e manutenção da organização em um ponto de destaque frente aos concorrentes, aliada a estratégia de diferenciação, podem formar um processo lógico através do qual é possível, quando encontrar dificuldades, se basear (SLACK, 1993). O objetivo é destacar a organização de suas concorrentes, uma vez que todas estão diretamente competindo por clientes (LOVELOCK, WIRTZ, 2006).

A importância do cliente, parte integrante das organizações, é destacada por Kotler quando ele o considera o visitante fundamental (KOTLER, 2003). Assim considerando, a definição dos objetivos, segundo Slack (1993), deveria ser determinada pelas necessidades dos clientes, as quais devem ser interpretadas e traduzidas de forma que permita alcançar a satisfação. A existência de escala como ferramenta estratégica facilita o desenvolvimento dos objetivos, uma vez que se utiliza da visão dos clientes no que tange a importância, e a dos concorrentes para um parâmetro comparativo de desempenho (SLACK, 1993).

Desta forma, os clientes representam ativos e recursos de uma empresa, a serem conhecidos e gerenciados de maneira a maximizar os resultados, da mesma forma que acontece com os demais recursos que se possui dentro da organização (KOTLER, 2003).

## 2.2 MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO

A análise de importância-desempenho, ferramenta de identificação de oportunidades de melhoria nos mais diversos segmentos organizacionais, foi introduzida por Martilla e James (1977). Posteriormente, Nigel Slack (1993) utilizou a matriz importância-desempenho na manufatura, como estratégia de competitividade nas operações industriais. A análise dos dados gerados pela matriz permite à organização perceber os aspectos em que satisfaz e os que não satisfaz as necessidades dos usuários, quando comparados a concorrência (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Para Slack (2009), as organizações atuam de forma a atender as necessidades e preferências em produtos e serviços de seus consumidores, logo, a importância que eles dão ao que lhes é ofertado, bem como o nível de desempenho que a organização possui frente a concorrência, devem ser conhecidos pela empresa em suas operações. Tendo em vista isso, entende-se que não é possível atender satisfatoriamente o consumidor quando não se compreende o que ele realmente valoriza, ou seja, o negócio pode ser muito bom em determinado quesito, mas se este ponto não tem valor para o consumidor, de nada resolve.

A ferramenta de controle, matriz importância-desempenho, composta por duas escalas de nove pontos cada, apresenta resultados que possibilitam constatar o desempenho do negócio quando comparado ao dos principais concorrentes (SLACK, 1993). A escala de importância aponta a forma como os clientes valorizam cada objetivo de desempenho elencado, e a escala de desempenho mostra os objetivos de desempenho confrontados com os níveis atingidos pela concorrência (SLACK, 1993). Assim sendo, a ferramenta gerencial proposta por Slack (1993), classifica o resultado da escala importância entre: ganhadores de pedidos, qualificadores e menos importantes, e a escala de desempenho dos fatores competitivos em: melhor, igual ou pior do que aquele de seus concorrentes. A análise da matriz auxilia a organização no planejamento de ações e na busca e manutenção da competitividade (SLACK, 1993). A seguir apresenta-se na Figura 1 a escala de nove pontos, para julgar a importância e o desempenho, desenvolvida por Slack, Chambers e Johnston (2009), por meio da qual é possível identificar o que representa cada posição encontrada na matriz.

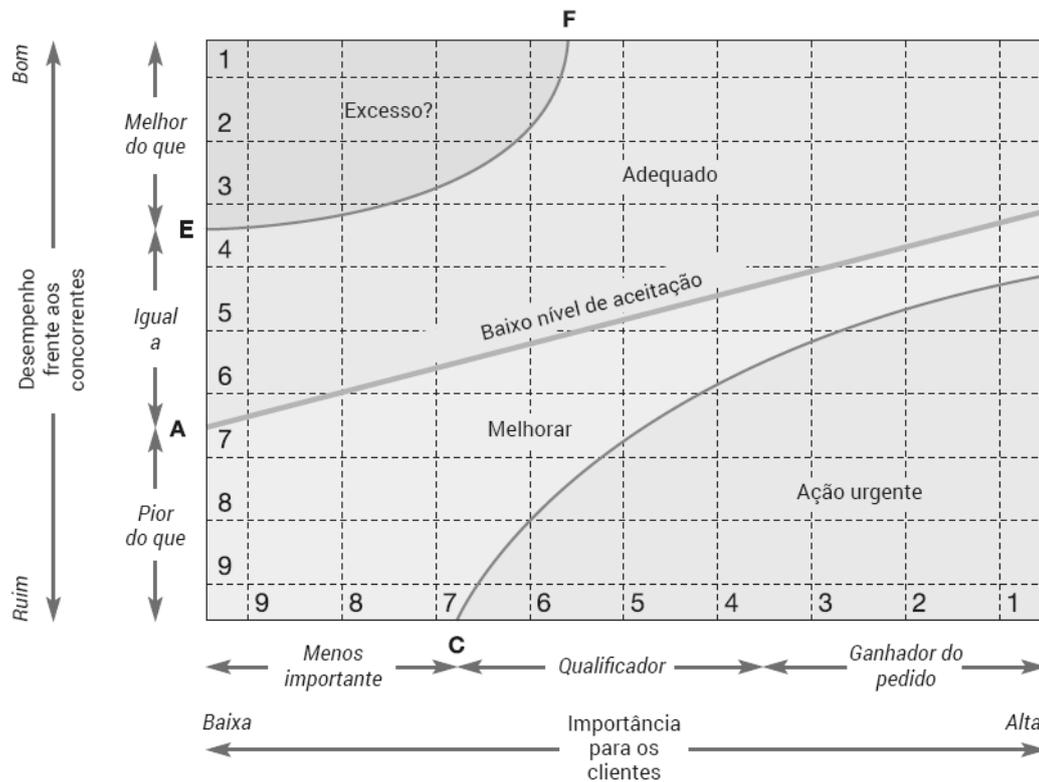
(a) Escala de importância para fatores competitivos		Alto ↑ ↓ Baixo	(b) Escala de desempenho para fatores competitivos		Bom ↑ ↓ Ruim
Posição	Descrição		Posição	Descrição	
1	Oferece uma vantagem decisiva aos clientes		1	Consideravelmente melhor do que organizações similares	
2	Oferece uma vantagem importante aos clientes		2	Claramente melhor do que organizações similares	
3	Oferece uma vantagem útil aos clientes		3	Pouco melhor do que organizações similares	
4	Precisa acompanhar o bom padrão do setor		4	Às vezes um pouco melhor do que organizações similares	
5	Precisa acompanhar o padrão médio do setor		5	Praticamente igual a organizações similares	
6	Precisa estar a pouca distância do restante do setor		6	Ligeiramente pior do que a média de organizações similares	
7	Normalmente, não importante; mas pode se tornar		7	Normalmente um pouco pior do que organizações similares	
8	Raramente considerado pelos clientes		8	Geralmente pior do que a maioria das organizações similares	
9	Nunca considerado pelos clientes		9	Consistentemente pior do que a maioria das organizações similares	

**Figura 1 - Escala de nove pontos para julgar a importância e o desempenho.**

Fonte: (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p.570).

Desta forma, conforme Slack, Chambers e Johnston (2009, p.570), na escala de 9 pontos de importância (Figura 1) os itens 1, 2 e 3, se referem aos fatores competitivos ganhadores de pedido, “aqueles que diretamente ganham negócios adicionais para a operação”; os fatores competitivos qualificadores são os dos itens 4, 5 e 6, que “podem não ganhar negócios extras se a operação melhora seu desempenho, mas podem certamente perder negócios se o desempenho cai abaixo de um ponto particular, conhecido como nível de qualificação”; e os fatores competitivos dos itens 7, 8 e 9 são os considerados menos importantes quando comparados aos demais da escala. Já na escala de 9 pontos de desempenho, que é aquela em que ocorre a comparação com a concorrência, os itens 1, 2 e 3 se referem ao desempenho melhor que o concorrente, os itens 4, 5 e 6, demonstram igualdade com o concorrente, e os itens 7, 8 e 9, apontam classificação pior que os concorrentes (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Uma vez realizada a pesquisa e inseridos os dados na matriz, observar-se-á o zoneamento dos resultados de importância e desempenho, por meio dos quais será possível identificar as prioridades de melhoramento (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2009), conforme apresentado na Figura 2.



**Figura 2 - Zonas de prioridade na matriz de importância-desempenho.**

Fonte: (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p.571).

A Figura 2 mostra uma matriz importância-desempenho dividida em quatro zonas: ação urgente, melhoria, adequado e excesso. Slack (2009) definiu quatro fronteiras para a matriz: a fronteira inferior de aceitabilidade, representada pela linha AB, na figura 2, marca a divisão entre o desempenho aceitável e o inaceitável, sendo os fatores pontuados abaixo desta fronteira um alerta para a necessidade de melhoramento; abaixo da linha AB, temos a linha CD, que delimita a fronteira entre os fatores que precisam de melhoramento por meio de ação urgente e os que precisam de melhoria menos urgente; logo acima da linha AB localizam-se os fatores com nível de aceitação bom e adequado; e a fronteira EF, que se localiza acima da linha AB, delimita os fatores considerados bons demais ou excessivos.

Uma vez inseridos na matriz os dados dos fatores competitivos apurados na pesquisa, é possível identificar os quatro tipos de zoneamento estabelecidos por Slack, Chambers e Johnston (2009). Segundo Slack (2009), a zona adequada é aquela em que os fatores competitivos são considerados satisfatórios, pois estão acima da fronteira inferior de aceitabilidade; a zona de melhoramento concentra os fatores competitivos que exigem melhora; a zona de ação urgente é onde se concentram os fatores que são importantes para o cliente e nos quais a empresa possui desempenho inferior ao da concorrência, exigindo ação imediata no sentido de melhorar; e, por fim, a zona excesso, na qual os fatores tem alto desempenho,

contudo não são importantes para os clientes, logo, devem ser avaliados de forma a constatar se estão recebendo recursos que poderiam ser usados no desempenho de outros fatores que ainda não estão na zona adequada.

A matriz importância-desempenho é utilizada como ferramenta de controle e gestão estratégica em diversos segmentos de mercado. Locatelli (2016), aplicou a matriz importância-desempenho em um varejo de autopeças, no Rio Grande do Sul, com o objetivo de analisar a percepção dos clientes por meio de critérios pré-selecionados e identificar o grau de importância atribuído para cada critério competitivo, e o desempenho da empresa em relação aos concorrentes. Uma vez coletados os dados e elaborada a matriz importância-desempenho para possibilitar a análise comparativa dos resultados, foi possível identificar os fatores ganhadores de pedidos, os qualificadores e os menos importantes, bem como, visualizar a sua posição de acordo com a preferência dos clientes (LOCATELLI, 2016). O estudo de Locatelli (2016) se baseou em aspectos como qualidade, confiabilidade, custo e suas respectivas variáveis. A pesquisa se deu por meio de um estudo de caso desenvolvido através da aplicação de questionários semiestruturados aos clientes e entrevistas com os gestores (LOCATELLI, 2016). Os resultados permitiram identificar as zonas críticas e nortear a empresa para ações direcionadas aos aspectos considerados como mais importantes para os clientes, no momento da compra (LOCATELLI, 2016).

Aplicada em uma multinacional do ramo automobilístico com o objetivo de aferir o uso da matriz de importância-desempenho para a definição de critérios prioritários no estabelecimento de ações de melhoria da competitividade (DE JESUS PACHECO, DE CASTRO, MORAIS, 2014). A pesquisa de De Jesus Pacheco, De castro e Morais (2014) foi aplicada a clientes e profissionais de áreas selecionadas da empresa por meio de questionários semiestruturados, e as questões buscaram compreender o entendimento dos pesquisados com relação a importância e desempenho por eles atribuídos a cada critério competitivo elencado. Os resultados apontaram uma grande quantidade de critérios avaliados pelos clientes como “ganhadores de pedido”, na zona de ação urgente, e, por meio do resultado apurado foi possível compreender quais os setores que careciam de intervenção imediata (DE JESUS PACHECO, DE CASTRO, MORAIS, 2014).

Na área de prestação de serviços educacionais, uma pesquisa foi realizada com ex-alunos que se transferiram para outras instituições de ensino superior, com o intuito de identificar o grau de importância atribuído e o desempenho da instituição inicial quando comparada a nova instituição de ensino (DA SILVA CYRNE, BRITTO, 2011). A coleta dos dados da pesquisa de Da Silva Cyrne e Britto (2011), se deu por meio de um questionário

eletrônico e os resultados foram lançados em uma matriz de importância-desempenho, a qual resultou em dados que, após análise permitiram apurar desempenho superior ou igual de seus concorrentes nos critérios previamente estipulados. Também, os dados coletados poderão ser utilizados em conjunto com os resultados da Avaliação Institucional, almejando auxiliar no planejamento da instituição. (DA SILVA CYRNE, BRITTO, 2011)

No segmento supermercadista, Dos Santos (2008) realizou uma pesquisa com os clientes de um comércio localizado na cidade de Marabá- PA, através da aplicação da matriz importância-desempenho. A ferramenta foi escolhida por se tratar de uma maneira de avaliação de fatores competitivos através da percepção dos concorrentes e clientes (DOS SANTOS, 2018). A pesquisa se deu por meio de questionário estruturado e os resultados alcançados possibilitaram ao supermercado conhecer seu posicionamento em relação aos fatores críticos e de sucesso quando comparado a sua concorrência, concedendo, por meio do conhecimento e da análise dos resultados, recursos para gestão do negócio (DOS SANTOS, 2018).

Outra aplicação da matriz importância-desempenho ocorreu pelo SESC Roraima, com o objetivo de analisar a percepção de qualidade de seu público estratégico com relação aos serviços prestados (WALTER, 2014). A pesquisa de Walter (2014) se deu por meio de questionário estruturado e aplicado a 30 empresários e 334 comerciários, todos usuários dos serviços do SESC Roraima. Os resultados apontaram aspectos que careciam de melhoria, bem como os que já estavam atendendo as expectativas dos usuários e, de forma conjunta, como complemento, foi desenvolvida uma relação de ações que, se aplicadas, podem melhorar a percepção de qualidade dos usuários dos serviços (WALTER, 2014).

A partir dos estudos destacados anteriormente, verifica-se que a aplicabilidade da matriz importância-desempenho se dá em diversos setores. O que todos têm em comum é a análise do mercado consumidor e concorrente como base para a gestão organizacional (SLACK,1993). Conforme Drucker (2011), é fundamental se ter atenção com o que acontece fora da empresa, pois é de lá que vêm os sinais de alerta, logo, tão importante como conhecer a organização e seus clientes, é conhecer a concorrência e os não-clientes.

### **3 MÉTODO**

A pesquisa realizada neste estudo é classificada quanto aos seguintes aspectos: pela forma de abordagem do problema, de acordo com seus objetivos e com base nos procedimentos técnicos que serão realizados. A forma de abordagem do problema será por meio de pesquisa qualitativa aplicada a empresa objeto dos estudos, seguida por uma etapa quantitativa por meio da análise das respostas dos clientes. A “qualiquanti”, consiste em um método que oportuniza

qualificar e percentualizar as opiniões das pessoas contidas em um grupo definido, permitindo identificar comportamentos e reconhecer interesses (MICHEL, 2009). A pesquisa qualitativa, segundo Marconi e Lakatos (2010), almeja promover a análise e interpretação mais aprofundada sobre o estudo de determinado segmento. Em complemento, a pesquisa quantitativa permitirá, conforme Michel (2009), a constatação numérica dos resultados investigados.

No que tange a tipologia quanto aos objetivos, escolheu-se a pesquisa de caráter descritivo, uma vez que se deseja identificar através dos dados coletados os fatores competitivos, prioridades de melhoria e objetivos de desempenho de um comércio varejista de acessórios e serviços automotivos, com base na matriz importância-desempenho. Conforme Brasileiro (2013), a pesquisa descritiva, feita por meio de instrumentos de coleta padronizada de dados, tem a finalidade de caracterizar uma determinada população ou fenômeno, objetivando descrever os acontecimentos e promover relações entre as variáveis.

A coleta de dados da pesquisa descritiva será feita onde efetivamente ocorre a situação, ou seja, diretamente junto aos clientes, a fim de que os dados possam ser “analisados à luz da influência que o ambiente exerce sobre eles” (MICHEL, 2009, p. 45). Em relação as técnicas de coleta utilizadas na pesquisa, optou-se pelo o uso de questionário estruturado com perguntas de avaliação. Lakatos (2009), caracteriza as perguntas de avaliação como as que permitem obter o julgamento por meio de uma escala de graduação para um mesmo item, o que proporciona respostas que indicam um grau de intensidade crescente ou decrescente.

A pesquisa se dará por meio da aplicação de questionário online aos clientes da empresa, uma vez que o estudo propõe uma comparação com empresas concorrentes, ou seja, os respondentes têm que conhecer os serviços prestados pela empresa, para poder compará-la com as demais. Neste sentido, Lakatos (2010) afirma que a pesquisa de campo deve ser realizada com pessoas que podem fornecer informações e dados úteis, o que justifica a escolha da população. Assim sendo, a população alvo desta pesquisa é a totalidade de clientes ativos da empresa estudada, enquanto que a amostra para o envio online do questionário são os clientes que utilizaram os serviços da empresa em 2018 e 2019. O período escolhido em função das mudanças relacionadas a gestão ocorridas no início de 2018.

Em relação ao instrumento de coleta de dados, trata-se de um questionário estruturado, adaptado de Locatelli (2016). O questionário possui 30 questões fechadas de avaliação, sendo 15 relativas ao desempenho da empresa analisada, e 15 relativas ao desempenho comparado à concorrência e está apresentado no Anexo 1. A forma de aplicação do questionário será online (Google Forms). Uma vez concluída a coleta dos dados, os resultados apurados na pesquisa

serão organizados por meio de planilha do Microsoft Excel, obtendo-se assim as médias de classificação de importância e desempenho, para posterior lançamento na matriz de nove níveis de Slack (2009).

Além da coleta de dados por questionário, visando dar mais rigor a pesquisa a partir da triangulação da coleta e análise de dados (FLICK, 2009), será realizada uma entrevista aberta com o gestor da empresa que possui conhecimentos aprofundados sobre todos os processos dessa organização. A entrevista é um encontro entre duas pessoas que têm interesse de buscar compreender determinado assunto, mediante conversação profissional (MARCONI; LAKATOS, 2010). Esta etapa será gravada e posteriormente transcrita para as análises. A entrevista abordará questões chave com relação ao mercado no qual a empresa atua, objetivando identificar a visão do gestor com relação aos critérios competitivos e as variáveis que permeia seu negócio.

Por fim, destaca-se que a partir da análise dos questionários será possível, ao elaborar a matriz da empresa estudada, identificar os critérios ganhadores de pedidos e qualificadores, assim como seu desempenho em relação aos concorrentes, determinando quais dos critérios necessitam de ação de melhoria imediata, ou estão desnecessariamente acima dos padrões que o mercado exige.

### 3.1 EMPRESA OBJETO DO ESTUDO

Fundada em 2002, a empresa familiar sobre a qual se desenvolve o presente estudo consiste em um comércio de acessórios, som e serviços de instalação automotivos, localizada na cidade de Caxias do Sul (RS). Por meio de parceria com marcas mundialmente conhecidas como a 3M, Ground Zero e Blam, busca ampliar sua participação de mercado, bem como, se tornar referência em venda de produtos de qualidade e de serviços de instalação de acessórios automotivos em sua região. Sua equipe de prestadores de serviço se diferencia por possuir mais de 17 anos de experiência no setor, reforçada através de cursos nacionais e internacionais aliados a prática diária e dedicação em cada trabalho, de acordo com a necessidade de cada caso, compreendida por meio de um relacionamento próximo com os clientes.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Com a aplicação do questionário, seguindo-se da entrevista com o gestor, foi possível realizar o confronto de alguns dos resultados apurados com as expectativas e vivências do cotidiano da empresa. A coleta dos dados ocorreu por meio da aplicação de um questionário, sendo que dos 50 respondentes, 35 são clientes da empresa há mais de dois anos e os outros 15,

há menos de dois anos. Quando questionados com relação a conhecerem outras empresas de prestação de serviços e venda de acessórios para automóveis, 100% dos pesquisados afirmaram que sim, o que os habilita às respostas relativas ao desempenho da empresa objeto do estudo.

A coleta dos dados oriundos da pesquisa, permitiu elaborar uma tabela (Tabela 3) que possibilita a visualização dos resultados da importância e do desempenho dos aspectos analisados.

**Tabela 3 – Resultado individual das médias das respostas da pesquisa**

Aspecto analisado	Percepção dos clientes	
	Importância	Desempenho
Capacitação técnica do vendedor	2,22	1,96
Educação e cortesia no atendimento	2,20	1,96
Qualidade dos produtos oferecidos	1,96	1,96
Instalações da empresa	2,71	2,33
Comprometimento e prestatividade	1,84	2,14
Velocidade no atendimento	2,47	2,29
Velocidade na entrega dos produtos/serviços	2,59	2,24
Pontualidade e cumprimento do prazo de entrega	2,22	2,02
Facilidade de acesso dos canais de comunicação	2,53	2,18
Localização da empresa	3,04	2,51
Horário de atendimento	3,24	2,35
Formas e prazo de pagamento	2,76	2,61
Variedade de produtos/serviços	2,53	2,37
Preço de venda dos produtos serviços	2,65	2,73
Preço de entrega/ frete	2,98	2,63

Fonte: dados da pesquisa (2019)

A matriz importância-desempenho, conforme apresentado anteriormente, é uma escala de nove pontos que relaciona a importância com o desempenho e apresenta o resultado de cada aspecto, posicionando os quesitos avaliados em um dos seus quadrantes. Passa-se a seguir, a análise das cinco perspectivas abordadas através do questionário, com o objetivo de compreender as concepções envolvidas em cada uma delas.

#### 4.1. PERSPECTIVA DA QUALIDADE

O primeiro ponto analisado no questionário foi a qualidade. A pesquisa abordou quatro questões para importância e mais quatro para desempenho, e por meio das respostas obtidas, a pontuação na matriz ficou conforme a tabela (Tabela 4) a seguir:

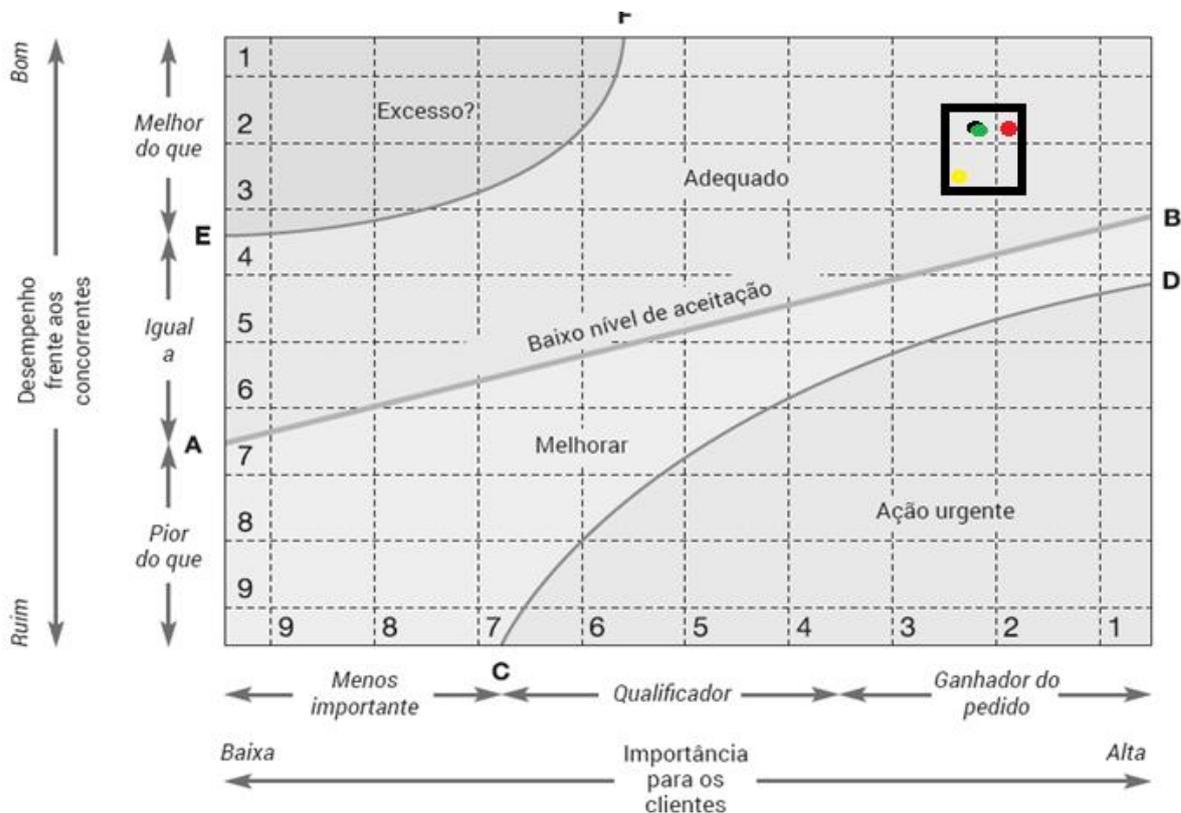
**Tabela 4 – Análise da perspectiva da qualidade**

Qualidade - Aspecto analisado	Percepção dos clientes	
	Importância	Desempenho
Capacitação técnica do vendedor	2,22	1,96
Educação e cortesia no atendimento	2,20	1,96
Qualidade dos produtos oferecidos	1,96	1,96
Instalações da empresa	2,71	2,33
<b>Média - Qualidade</b>	<b>2,27</b>	<b>2,05</b>

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Observa-se que a qualidade dos produtos oferecidos representa para os clientes, o fator de maior importância e de desempenho, uma vez que ficou na posição 1,96. Os demais aspectos da qualidade também ficaram posicionados no quadrante adequado da matriz (entre 1 e 3 pontos), que é o que classifica os aspectos ganhadores de pedido. A média da importância da qualidade encontrada foi 2,27 pontos, ou seja, alta e com aspectos totalmente enquadrados como ganhadores de pedidos, cooperando diretamente para o crescimento e continuidade do negócio.

Quando se trata do desempenho, a empresa, comparada com a concorrência apresentou média de desempenho de 2,05 pontos, também se posicionando no quadrante adequado da matriz, considerada melhor do que a concorrência. A seguir apresenta-se a matriz importância-desempenho desta perspectiva, destacando em preto a capacitação técnica do vendedor, verde a educação e cortesia no atendimento, vermelho a qualidade dos produtos oferecidos e amarelo as instalações da empresa:



**Figura 3 – Perspectiva da Qualidade - matriz de importância-desempenho.**

Fonte: dados da pesquisa (2019)

De acordo com a entrevista realizada com o gestor, esperava-se um resultado semelhante ao obtido, uma vez que a empresa passou por uma evolução significativa nos últimos 2 anos. Segundo o gestor procurou-se focar principalmente no sentido de diferenciação de forma a “*buscar um atendimento além de cordial, extremamente profissional, demonstrando ao cliente o conhecimento pleno no trabalho. Além disso, focamos aqui na empresa na oferta de produtos*”

*de altíssima qualidade, reconhecidos mundialmente, além do início de obras de melhoramento estrutural no espaço de atendimento e serviço”* (Gestor da Empresa).

Desta forma, na perspectiva de qualidade, a empresa analisada está em uma posição adequada na matriz importância desempenho, tendo como seu principal ponto a monitorar, mas sem necessidade de ações de correção imediatas, as instalações da empresa, que foi o aspecto que apresentou maior pontuação, ficando acima dos demais analisados.

#### 4.2 PERSPECTIVA DA CONFIABILIDADE

Na sequência foi aplicado o questionário pertinente a confiabilidade. A pesquisa abordou duas questões para importância e mais duas para desempenho neste sentido, e por meio das respostas obtidas a pontuação na matriz ficou conforme a tabela (Tabela 5) a seguir:

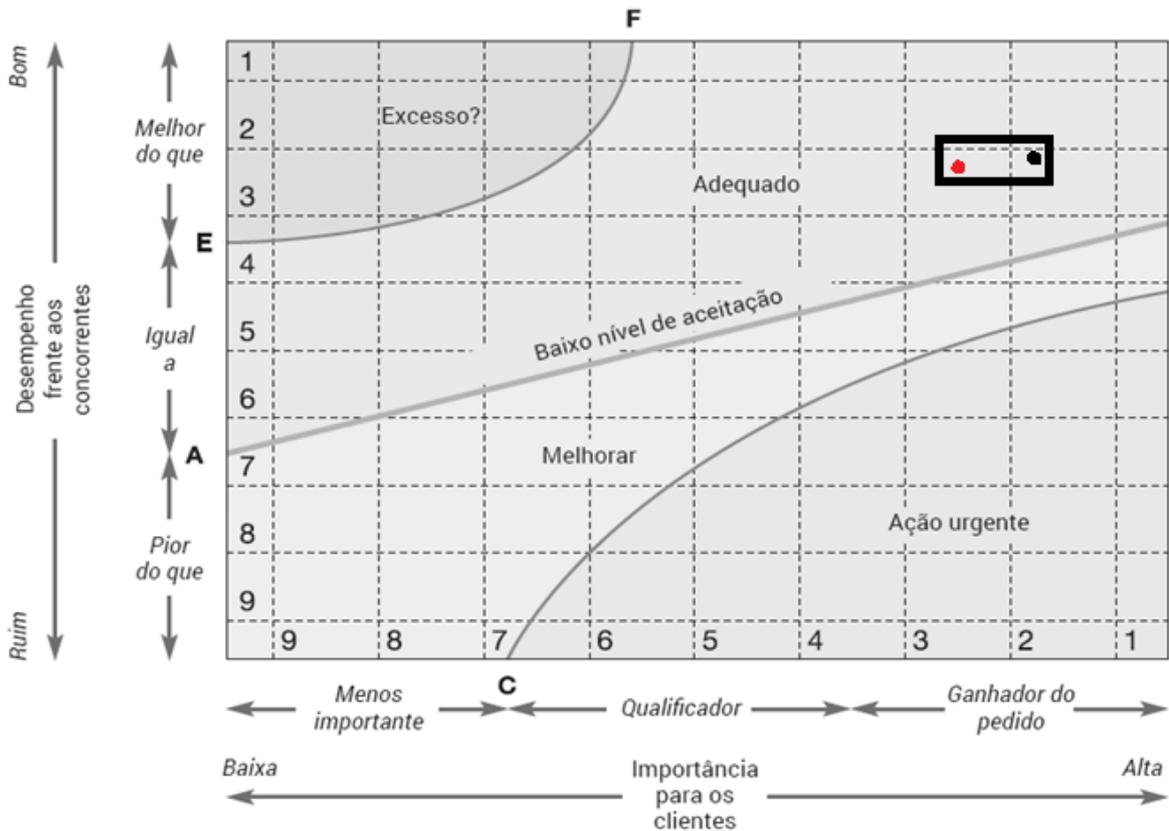
**Tabela 5 – Análise da perspectiva da confiabilidade**

Confiabilidade - Aspecto analisado	Percepção dos clientes	
	Importância	Desempenho
Comprometimento e prestatividade	1,84	2,14
Velocidade no atendimento	2,47	2,29
<b>Média – Confiabilidade</b>	<b>2,16</b>	<b>2,22</b>

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Observa-se que o comprometimento e a prestatividade nos serviços oferecidos representam para os clientes o fator de maior importância, na posição 1,84, e desempenho, posicionados em 2,14. Todos os pontos de análise da confiabilidade ficaram no quadrante adequado da matriz. A média da importância da confiabilidade foi 2,16 pontos, ou seja, alta e com aspectos totalmente enquadrados como ‘ganhadores de pedidos’.

Quando se trata do desempenho, a empresa, comparada com a concorrência apresentou média de 2,22 pontos, também se posicionando no quadrante adequado da matriz, considerada melhor do que a concorrência. A seguir apresenta-se a matriz importância-desempenho desta perspectiva, destacando em preto o comprometimento e a prestatividade e em vermelho a velocidade no atendimento:



**Figura 4 – Perspectiva da Confiabilidade - matriz de importância-desempenho.**  
 Fonte: dados da pesquisa (2019)

Por meio da entrevista com o gestor e o acompanhamento de alguns minutos da rotina diária, pôde-se observar que o objetivo principal do negócio está voltado para a satisfação através do alcance do melhor resultado, o que desperta a confiabilidade nos clientes nos aspectos analisados, como se pode observar por meio das pontuações das respostas obtidas no questionário. Neste sentido, na perspectiva de confiabilidade, a empresa analisada também está em uma posição adequada na matriz importância-desempenho, tendo como seu principal ponto a monitorar, mas sem necessidade de ação de correção imediata, a velocidade no atendimento, que foi o aspecto que apresentou maior pontuação, entre os dois analisados.

#### 4.3 PERSPECTIVA DA VELOCIDADE

A perspectiva da velocidade foi analisada por meio da aplicação de quatro questões para importância e mais quatro para desempenho. Por meio das respostas obtidas, apurou-se a seguinte pontuação (Tabela 6):

**Tabela 6 – Análise da perspectiva da velocidade**

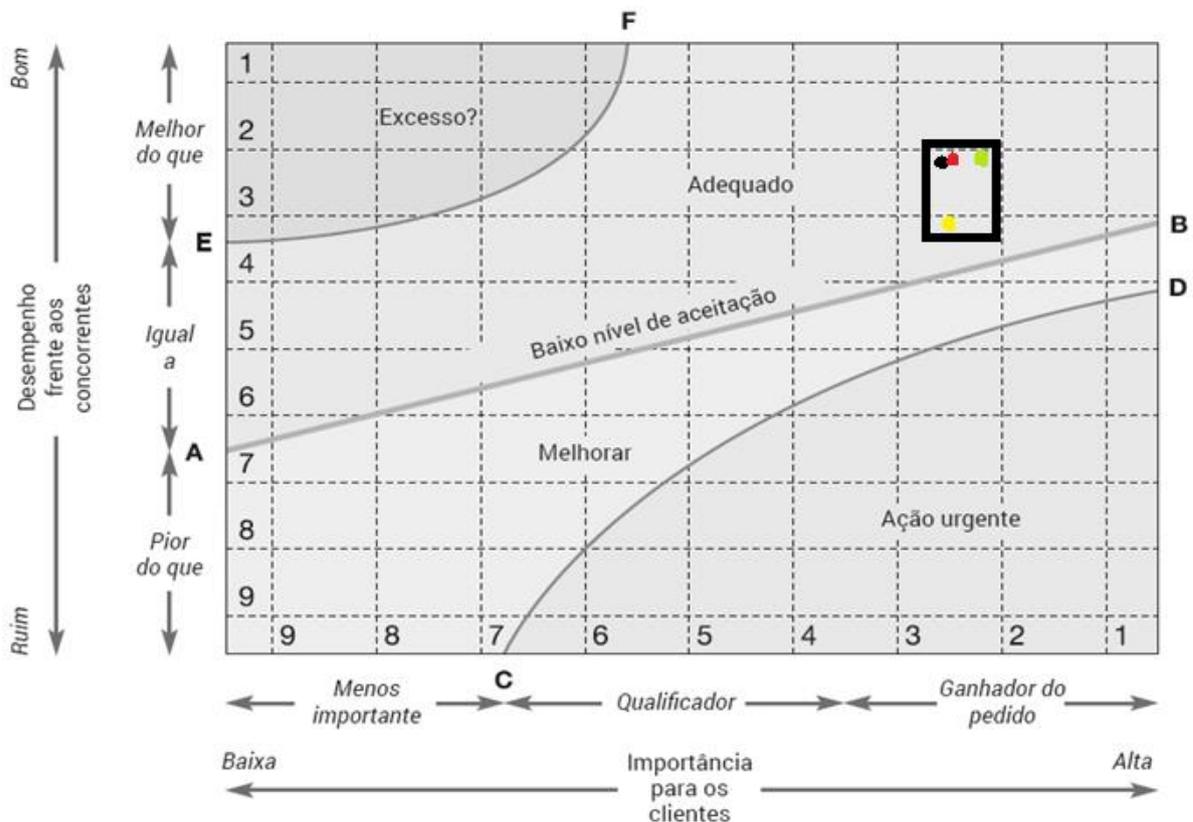
Velocidade - Aspecto analisado	Percepção dos clientes	
	Importância	Desempenho
Velocidade na entrega dos produtos/serviços	2,59	2,24

Pontualidade e cumprimento do prazo de entrega	2,22	2,02
Facilidade de acesso dos canais de comunicação	2,53	2,18
Localização da empresa	3,04	2,51
<b>Velocidade – Média</b>	<b>2,59</b>	<b>2,24</b>

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Observa-se que a pontualidade e cumprimento do prazo de entrega representam para os clientes, o fator de maior importância, na posição 2,22, e desempenho, obtendo 2,02. Todos os pontos de análise da velocidade ficaram no quadrante adequado da matriz. A média da importância da velocidade foi 2,59 pontos, ou seja, alta e com aspectos totalmente enquadrados como ‘ganhadores de pedidos’, o que favorece a continuidade do negócio.

Quando se trata do desempenho, a empresa apresentou média de 2,24 pontos, também se posicionando no quadrante adequado da matriz, considerada melhor do que a concorrência. A seguir apresenta-se a matriz importância-desempenho desta perspectiva, destacando em preto a velocidade na entrega dos produtos/serviços, em verde a pontualidade e cumprimento do prazo de entrega, em vermelho a facilidade de acesso dos canais de comunicação e em amarelo a localização da empresa:



Fonte: dados da pesquisa (2019)

A entrevista aplicada ao gestor permitiu entender a preocupação que a organização tem com a questão do cumprimento dos prazos combinados com os clientes, quando o gestor

expressou que “*é fundamental surpreender o cliente com a antecipação do horário de entrega, ou no mínimo com a pontualidade do prazo combinado*”, o que apresenta relação direta com as respostas obtidas na pesquisa no que tange à velocidade (Gestor da empresa).

Assim sendo, no quesito da velocidade, a empresa estudada se encontra no quadrante adequado da matriz importância-desempenho, posicionada em todos os pontos analisados como melhor que a concorrência e atendendo as expectativas dos clientes com relação a importância dos serviços e produtos que presta.

#### 4.4 PERSPECTIVA DE FLEXIBILIDADE

Com relação ao aspecto da flexibilidade, a pesquisa foi feita por meio da aplicação de três questões para importância e mais três para desempenho. Por meio das respostas obteve-se a seguinte pontuação (Tabela 7):

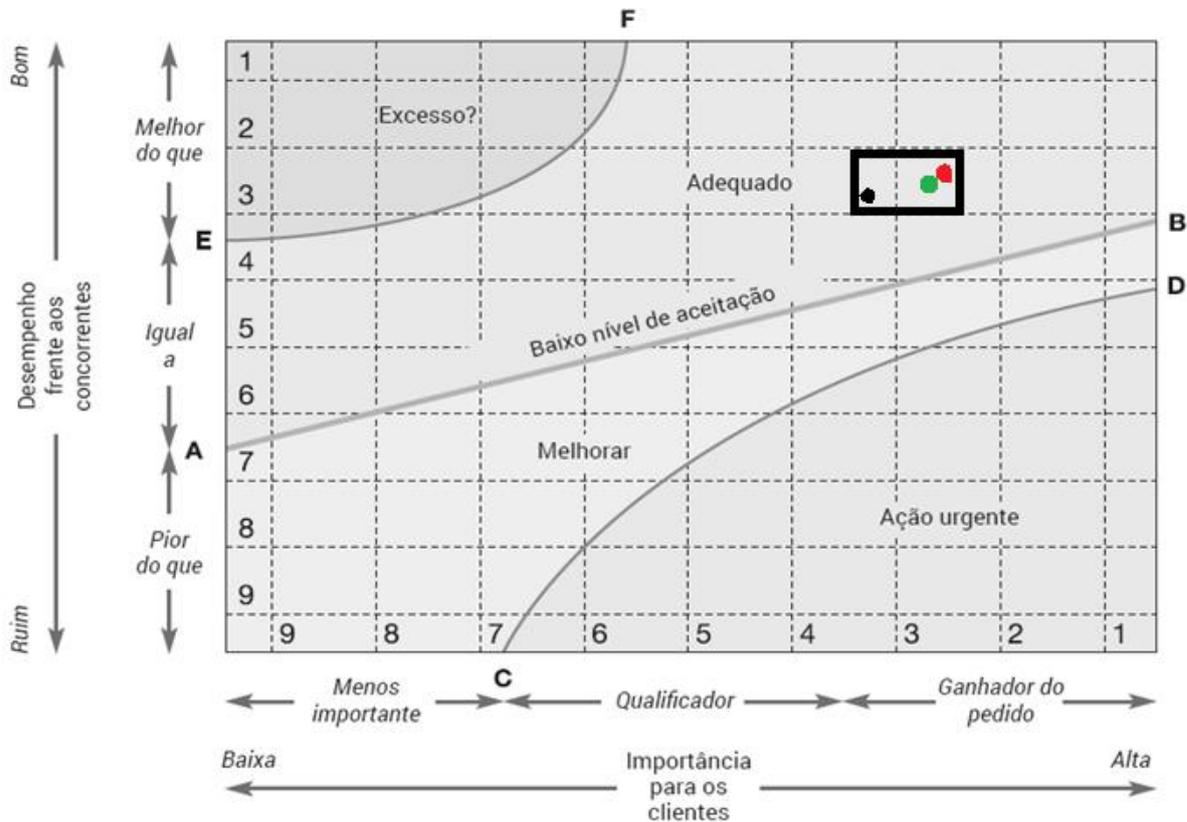
**Tabela 7 – Análise da perspectiva da flexibilidade**

Flexibilidade - Aspecto analisado	Percepção dos clientes	
	Importância	Desempenho
Horário de atendimento	3,24	2,35
Formas e prazo de pagamento	2,76	2,61
Variedade de produtos/serviços	2,53	2,37
<b>Flexibilidade - Média</b>	<b>2,84</b>	<b>2,44</b>

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Observa-se que a variedade de produtos e serviços representa para os clientes, o fator de maior importância, ficando na posição 2,53 e com relação ao desempenho, o horário de atendimento é melhor que o da concorrência, tendo a pontuação de 2,35. Todos os pontos de análise da flexibilidade ficaram no quadrante adequado da matriz. A média da importância da do quesito flexibilidade foi 2,84 pontos, ou seja, alta e com aspectos totalmente enquadrados como ‘ganhadores de pedidos’.

Quando se trata do desempenho, a empresa, comparada com a concorrência apresentou média de 2,44 pontos, também se posicionando no quadrante adequado da matriz. A seguir apresenta-se a matriz importância-desempenho desta perspectiva, destacando em preto o horário de atendimento, em verde os prazos e formas de pagamento e em vermelho a variedade de produtos e serviços:



**Figura 6 – Perspectiva da Flexibilidade - matriz de importância-desempenho.**

Fonte: dados da pesquisa (2019)

No que tange ao desempenho da flexibilidade no horário de atendimento, “*nos colocamos na situação do cliente, com pouca disponibilidade de horários, e encontramos oportunidades alternativas para que ele se dirija até a loja, como aos finais de semana, no intervalo de almoço ou em horários distintos. Percebemos que em função destas atitudes simples, mas diferenciadas quando comparadas a maioria das empresas do segmento, o cliente se sente muito valorizado e da mesma forma retribui com sua fidelidade*”, fato este que, no resultado da pesquisa, foi considerado com desempenho melhor do que os concorrentes (Gestor da empresa).

Desta forma, com relação a flexibilidade, a empresa estudada se encontra no quadrante adequado da matriz importância-desempenho, posicionada em todos os pontos analisados como melhor que a concorrência e atendendo as expectativas dos clientes com relação a importância de seus produtos e serviços.

#### 4.5 PERSPECTIVA DE CUSTO

Por fim, a perspectiva do custo ocorreu por meio da aplicação de duas questões para importância e mais duas para desempenho. Utilizando-se das respostas dos questionários, a pontuação obtida foi:

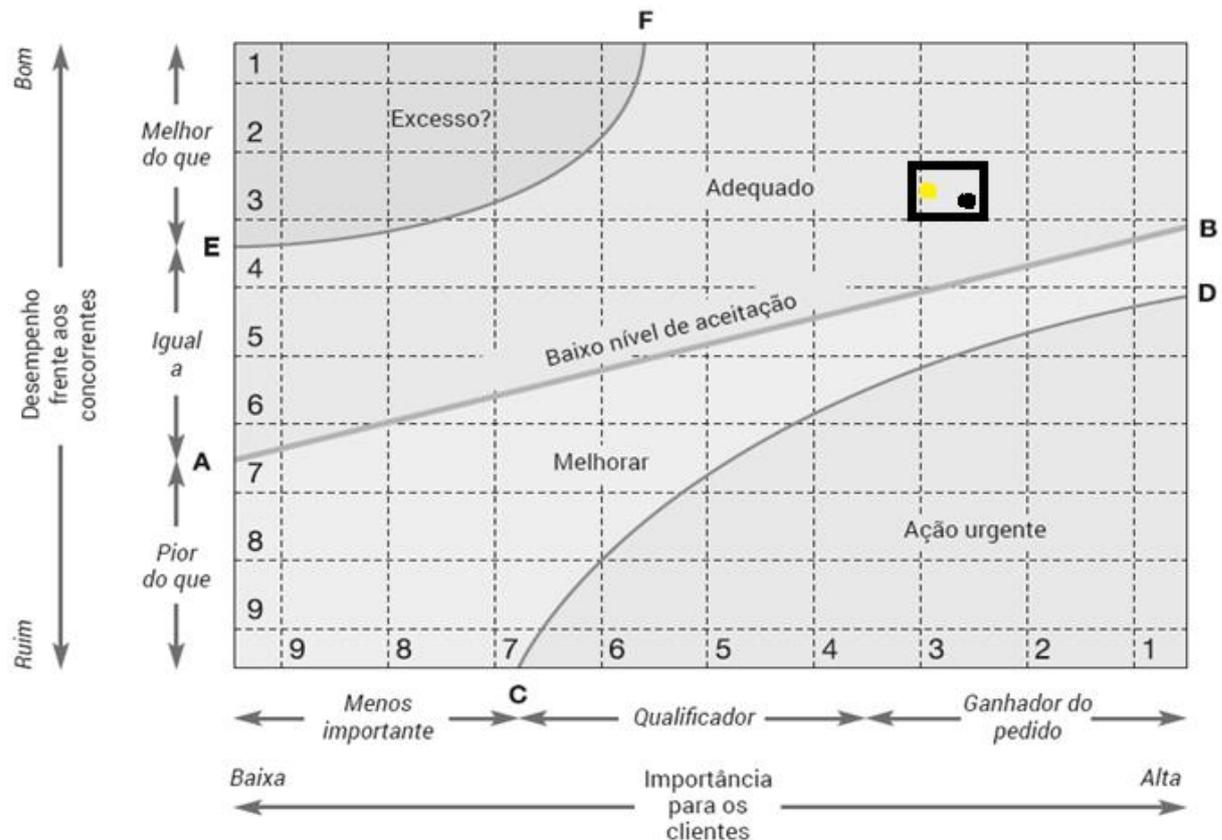
**Tabela 8 – Análise da perspectiva do custo**

Aspecto analisado	Percepção dos clientes	
	Importância	Desempenho
Preço de venda dos produtos serviços	2,65	2,73
Preço de entrega/ frete	2,98	2,63
<b>Custo - média</b>	<b>2,81</b>	<b>2,68</b>

Fonte: dados da pesquisa (2019)

O preço de venda dos produtos representa para os clientes, o fator de maior importância, uma vez que ficou na posição 2,65, e com relação ao desempenho, o preço de entrega ou o frete, teve classificação melhor do que os concorrentes, com 2,63. Todos os pontos de análise do custo ficaram no quadrante adequado da matriz. A média da importância do custo foi 2,81 pontos, ou seja, alta e com aspectos totalmente enquadrados como ‘ganhadores de pedidos’.

Quando se trata do desempenho, a empresa, comparada com a concorrência apresentou média de 2,68 pontos, também se posicionando no quadrante adequado da matriz, considerada melhor do que a concorrência. A seguir apresenta-se a matriz importância-desempenho desta perspectiva, destacando em preto o preço de venda dos produtos e serviços e em amarelo o preço de entrega ou frete:



Fonte: dados da pesquisa (2019)

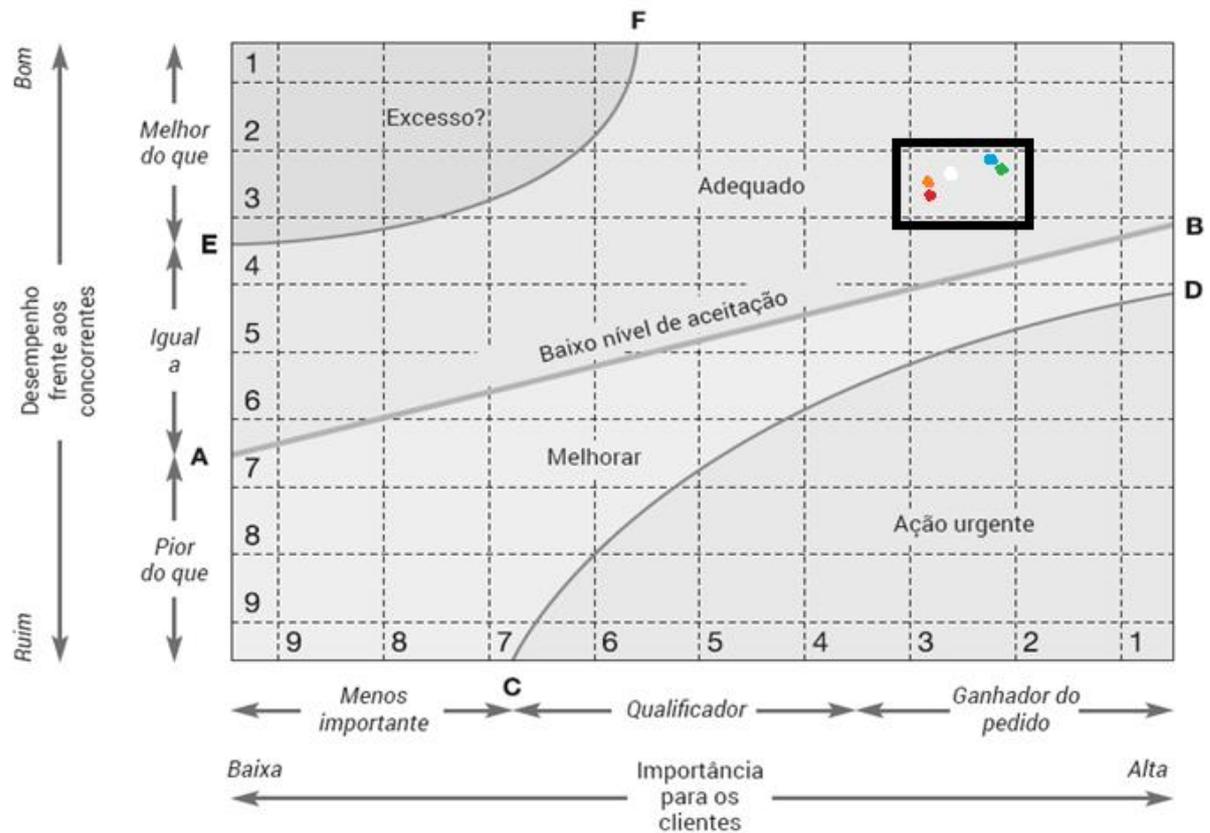
A questão do custo, segundo o gestor, é uma pauta de conversas diárias, contudo, o modelo de prestação de serviço e de produtos oferecidos obrigatoriamente elevam os custos

para os clientes. Importante observar por meio dos resultados que os clientes compreendem a relação existente entre o serviço prestado e o custo. *“O que percebemos com o passar dos anos foi a evolução de nosso conhecimento e forma de atendimento e desenvolvimentos dos projetos automotivos, fatores estes que agregaram valor ao nosso negócio, e que são reconhecidos pelos clientes. Cobramos pelo que efetivamente entregamos e sempre entregamos, no mínimo, o que o cliente que nos procura deseja”* (Gestor da empresa).

Desta forma, no quesito do custo, a empresa estudada também se encontra no quadrante adequado da matriz importância-desempenho, posicionada em todos os pontos analisados como melhor que a concorrência e atendendo as expectativas dos clientes com relação a importância dos serviços que presta.

#### 4.6 MATRIZ DE IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO DA EMPRESA

A análise dos dados nas perspectivas da qualidade, confiabilidade, velocidade, flexibilidade e custo, considerando a importância e o desempenho pontuados e comparando os resultados com os dados coletados na entrevista ao gestor, demonstra que todos os critérios competitivos identificados pelos clientes da empresa estudada foram considerados ganhadores de pedidos e tiveram desempenho superior aos concorrentes, ficando posicionados, na média, entre 2,16 e 2,84 na análise da importância, e entre 2,05 e 2,68 na análise de desempenho. Para a identificação mais clara dos resultados, apresenta-se a matriz e a planilha com os resultados apurados por meio da coleta e tabulação dos dados da pesquisa, representando pela cor azul o resultado referente a qualidade, verde o da confiabilidade, branco o da velocidade, amarelo o da flexibilidade e vermelho o do custo:



	IMPORTÂNCIA	DESEMPENHO
QUALIDADE	2,27	2,05
CONFIABILIDADE	2,16	2,22
VELOCIDADE	2,59	2,24
FLEXIBILIDADE	2,84	2,44
CUSTO	2,81	2,68

**Figura 8 – Matriz de importância-desempenho da empresa estudada.**

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Apurado o resultado, a pontuação da importância demonstra que todos os aspectos analisados são fatores competitivos ganhadores de pedido, ou seja, de máxima valia para os clientes pois corroboram para a realização e continuidade dos negócios. A pontuação de desempenho aponta para a totalidade dos resultados como melhores que os concorrentes, ou seja, demonstram que a empresa está a frente de outras empresas do mesmo segmento, quando analisados os quesitos abordados pela pesquisa. Em termos gerais o custo e a flexibilidade, embora estejam no quadrante adequado, são os aspectos que mais destoam dos demais, e seriam os pontos potenciais atenção e de melhoria.

De acordo com a entrevista realizada com o gestor da empresa objeto do estudo, o objetivo principal do negócio está voltado para a satisfação através do alcance do melhor resultado. Por meio da pesquisa, que posicionou todos os critérios competitivos avaliados no quadrante “adequado”, observa-se que estes aspectos vêm sendo bem explorados, alcançando

o posicionamento que, de acordo com a matriz importância-desempenho, é adequado para a manutenção dos negócios.

Ainda, de acordo com a entrevista, o gestor procura, ao início dos atendimentos, ouvir as necessidades dos clientes para depois, por meio de sua *expertise* adquirida no decorrer de 20 anos de experiência, apresentar alternativas para solucionar efetivamente o problema apresentado. Com base nos resultados encontrados, constata-se que a empresa está procedendo com ações corretas no desenvolvimento de suas atividades, ou seja, suas atitudes são bem aceitas pelos clientes e o resultado valida as estratégias adotadas pela organização. Tendo em vista todos os resultados apresentados nessa seção de análise de dados, a seguir apresenta-se as considerações finais do estudo.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Estratégias de planejamento e análise de posicionamento são questões, como destacado por Druncker (2011), essenciais às organizações. Além disso, tem-se que a compreensão das necessidades do cliente e da forma como a concorrência atua são fundamentais para que a empresa ofereça produtos e serviços que atendam as novas demandas (NOGUEIRA, 2014). Tendo essas questões como base, esse trabalho objetivou analisar a aplicação da matriz importância-desempenho como ferramenta de controle de desempenho em um comércio automotivo.

Nesse sentido, a aplicação da matriz importância-desempenho aos clientes da empresa objeto do estudo demonstrou-se uma ferramenta eficiente para a gestão, sinalizando que as ações desenvolvidas pela equipe vão ao encontro dos anseios dos clientes, estando adequadas às suas necessidades. Entende-se que foi alcançado o objetivo de promover a contribuição para a gestão dos negócios por meio do entendimento da percepção dos clientes, compreendendo o ambiente interno e externo em que a organização está inserida.

As evidências da presente pesquisa, quando comparadas aos resultados do artigo de Locatelli(2016), do qual foi adaptado o questionário, permitem constatar que a aplicação da matriz importância- desempenho e a análise dos aspectos pesquisados no segmento automotivo, é uma ferramenta de gestão que se mostra eficiente na pontuação de aspectos que merecem atenção, bem como, sinaliza pontos que deixam a desejar. Também, observa-se que nos dois estudos as empresas analisadas não disponibilizavam qualquer ferramenta de gestão ou controle.

Pôde-se mensurar o desempenho da empresa estudada, concluindo que os resultados obtidos por meio do questionário e entrevista trouxeram dados que demonstram que a empresa supera os concorrentes em todos os quesitos abordados, razão pela qual sugere-se que continue

a seguir o planejamento que passou a desenvolver nos últimos anos, pela aceitação que está tendo de seus clientes. Como forma de contribuição para a gestão do negócio, a presente pesquisa pode ser levada em consideração na tomada de decisões, por representar a visão dos clientes, bem como pode ser um fundamento para o acompanhamento periódico do negócio, quando da necessidade de pesquisas e avaliações futuras, garantindo a continuidade da organização.

Em relação as limitações do estudo e sugestões de futuras pesquisas, destaca-se que o trabalho se limitou a coleta das perspectivas dos clientes e do gestor da empresa, de forma que outros estudos poderiam coletar a percepção dos colaboradores da empresa. Outra limitação deste estudo é que este se restringe a empresa estudada, podendo ser realizado, assim, no futuro, uma ampliação deste estudo para as outras empresas da região serrana que atuem no setor de comércio automotivo para entender se esse desempenho satisfatório, que foi observado na empresa estudada, ocorre em todas as perspectivas da matriz importância-desempenho para essas outras empresas e se é uma característica desse mercado.

## REFERENCIAS

BRASILEIRO, Ada Magaly Matias. **Manual de produção de textos acadêmicos e científicos**. São Paulo Atlas 2013. Recurso online ISBN 9788522477562. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522477562>> Acesso em: 12 abr. 2019.

BUENO, B.; BALESTRIN, A. Inovação colaborativa: uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 5, p. 517-530, 2012.

DA SILVA CYRNE, Carlos Candido; BRITTO, João Carlos. **A Matriz Importância x Desempenho-Avaliando a Percepção dos Alunos Transferidos para Outras IESs**. 2011. Disponível: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/26112/5.6.pdf?sequence=1>> Acesso em: 01 mar. 2019

DE JESUS PACHECO, Diego Augusto; DE CASTRO, Júnior Silva; MORAIS, Luciana Wichruk. Avaliação da competitividade de produtos e serviços de uma montadora de automóveis. **Revista E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial-ISSN-1983-1838**, v. 7, n. 1, p. 87-108, 2014.

DOS SANTOS, Tiago Silva et al. A matriz importância-desempenho aplicada em um supermercado do município de Marabá – PA. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, v. 6, n. 10, p. 27-45, 2018.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. Trad. Nivaldo Montigelli Jr.; Sup. Téc. Liliana Guazzelli. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Trad. de Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010

LOCATELLI, Moisés Henrique. "**Aplicação da matriz importância-desempenho em uma empresa do varejo de autopeças**". 2016. Artigo (Graduação) – Curso de Administração - LFE Administração de Empresas, Universidade do Vale do Taquari - Univates, Lajeado, 07 nov. 2016. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10737/1479>>.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologias e resultados**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARTILLA, J.A.; JAMES, J.C. Importance-performance analysis. **Journal of Marketing**, n. 9, p. 41-77, 1977.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NOGUEIRA, Cleber. **Planejamento Estratégico**. Pearson Education do Brasil. São Paulo: 2014.

SEBRAE. **Caderno de Ferramentas** – Programa Negócio a Negócio. São Paulo: 2015

SERRA, Fernando Ribeiro; [et al.]. **Gestão estratégica: conceitos e casos**. São Paulo: Atlas, 2014. Livro Digital.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo a competitividade nas operações industriais**. Trad. Sônia Maria Corrêa. Rev. Téc. Henrique Luiz Corrêa. São Paulo: Atlas, 1993.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. Trad. Maria Teresa Corrêa de Oliveira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROMANI, André. **IBGE: Setor automotivo tem maior crescimento em 11 anos**. Revista Veja, São Paulo, 13 fev. 2019. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/economia/ibge-setor-automotivo-tem-maior-crescimento-em-11-anos/>> Acesso: 30 junh. 2019.

WALTER, Silva na Anita; [et al.]. Qualidade percebida de stakeholders como estratégia de melhoria dos serviços. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 1, p. 3-28, 2014. Disponível em:

<<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/1123/1536>> Acesso em: 20 mar. 2019

## ANEXO 1

### Questionário, adaptado de Locatelli (2016), que será aplicado por meio do Google Forms.

<p>Prezado cliente, a fim de avaliar os critérios competitivos da Loja Somacal, pedimos a sua colaboração para responder o questionário a seguir. COMO FUNCIONA? Inicialmente serão 3 questões para conhecimento do perfil do respondente. A seguir, basta preencher o formulário com uma pontuação que vai de 1 a 9. A pontuação 1 representa <b>MAIOR IMPORTÂNCIA</b> importância e desempenho. A pontuação 9 representa <b>MENOR IMPORTÂNCIA</b> importância e desempenho. Agradecemos imensamente sua participação!</p>											
<p>Você é cliente da loja Somacal? Sim/ Não          Há quanto tempo? Há 2 anos ou menos / Há mais de 2 anos          Você conhece outras empresas de prestação de serviços e venda de acessórios para automóveis? Sim/ Não</p>											
<b>IMPORTÂNCIA DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS DA LOJA.</b> <b>Com relação a LOJA SOMACAL, qual o grau de IMPORTÂNCIA que você atribui aos seguintes itens?</b>			Ganhador de Pedido			Qualificador			Menos importante		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>QUALIDADE</b>	Para a capacitação técnica (conhecimento sobre os tipos de acessórios e aplicações) do vendedor?										
	Para a educação e cortesia no atendimento?										
	Para a qualidade dos produtos oferecidos?										
	Para as instalações da empresa? (espaço físico/ estacionamento/balcão de atendimento)										
<b>CONFIABILIDADE</b>	Para o comprometimento e prestatividade na resolução de eventuais problemas? (garantias/falhas na entrega)										
	Para a velocidade do atendimento?										
<b>VELOCIDADE</b>	Para a velocidade de entrega dos produtos/serviços?										
	Para a pontualidade e cumprimento do prazo de entrega os produtos/serviços?										
	Para a facilidade de acesso dos canais de comunicação da empresa? (e-mail/ telefone/whatsapp)										
	Para a localização da empresa?										
<b>FLEXIBILIDADE</b>	Para o horário de atendimento praticado?										
	Para as formas e prazo de pagamento?										
	Para a variedade de produtos/serviços oferecidos?										
<b>CUSTO</b>	Para o preço de venda dos produtos serviços?										
	Para o preço de entrega/ frete dos produtos?										
<b>DESEMPENHO DOS CRITÉRIOS EM RELAÇÃO AOS CONCORRENTES. Qual o desempenho da Loja Somacal, quando comparada aos concorrentes, em relação aos seguintes itens?</b>			Melhor do que os concorrentes			Igual aos concorrentes			Pior do que os concorrentes		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9

<b>QUALIDADE</b>	Para a capacitação técnica (conhecimento sobre os tipos de acessórios e aplicações) do vendedor?																				
	Para a educação e cortesia no atendimento?																				
	Para a qualidade dos produtos/serviços oferecidos?																				
	Para as instalações da empresa? (espaço físico/ estacionamento/balcão de atendimento)																				
<b>CONFIABILIDADE</b>	Para o comprometimento e prestatividade na resolução de eventuais problemas? (garantias/falhas na entrega)																				
	Para a velocidade do atendimento?																				
<b>VELOCIDADE</b>	Para a velocidade de entrega dos produtos?																				
	Para a pontualidade e cumprimento do prazo de entrega os produtos/serviços?																				
	Para a facilidade de acesso dos canais de comunicação da empresa? (e-mail/ telefone/whatsapp)																				
	Para a localização da empresa?																				
<b>FLEXIBILIDADE</b>	Para o horário de atendimento praticado?																				
	Para as formas e prazo de pagamento?																				
	Para a variedade de produtos/serviços oferecidos?																				
<b>CUSTO</b>	Para o preço de venda dos produtos serviços?																				
	Para o preço de entrega/ frete dos produtos?																				
<b>Digite aqui opiniões, comentários, críticas ou sugestões:</b>																					

Link no Google Forms: <https://forms.gle/NCTCSPXntjVZh3cB7>