

APLICAÇÃO DA MATRIZ IMPORTÂNCIA – DESEMPENHO DE SLACK NA ANÁLISE DE MERCADO PARA EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: O CASO DOS BARES DA MATA DA PRAIA – VITÓRIA/ES

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O fenômeno conhecido como globalização, gerado pela necessidade de conquista de novos mercados pelos países desenvolvidos, intensificou a competição entre as organizações nos últimos anos, provocando uma maior demanda de informações de cunho gerencial, informações essas que impactam diretamente no processo de gestão das empresas. Para sobreviver, essas empresas precisam de informações tempestivas e de qualidade para auxiliá-las no processo de tomada de decisão pelos gestores.

No ambiente das micro e pequenas empresas, onde as barreiras de entrada são bastantes baixas, a necessidade de informações para tomada de decisão é tida de maneira mais acentuada. Essas micro e pequenas empresas muitas vezes restringem suas informações a dados provenientes, quase que exclusivamente, da contabilidade legal e fiscal. Essa restrição de informações prejudica o controle gerencial pela falta de informações qualitativas como, por exemplo, dos fatores críticos de sucesso do negócio (FCS), ou seja, aqueles fatores que indicam se a empresa está criando lucratividade e valor no longo prazo (ATKINSON et. al., 2000), bem como do posicionamento da organização em relação aos seus concorrentes e às expectativas de seus clientes (JUNQUEIRA, 2007).

Segundo o SEBRAE, em uma pesquisa nacional realizada no primeiro trimestre de 2004, das micro e pequenas empresas constituídas e registradas nas Juntas Comerciais Estaduais 49,4% encerram suas atividades com até 2 (dois) anos de existência, 56,4% com até 3 (três) anos e 59,9% não sobrevivem além dos 4 (quatro) anos. De acordo com essa pesquisa encontram-se entre as principais causas do fracasso questões relacionadas a falhas gerenciais, tais como: falta de capital de giro (indicando descontrole de fluxo de caixa), problemas financeiros

(situação de alto endividamento), ponto inadequado (falha no planejamento inicial) e falta de conhecimentos gerenciais, conforme Silva (2008).

Essas falhas gerenciais prejudicam o processo de tomada de decisão mais adequado. Nesse sentido os fatores críticos de sucesso definem quais os rumos que a gestão empresarial deve seguir para a implementação de um verdadeiro controle sobre os processos de gerenciamento da informação. A análise e o gerenciamento desses fatores permitem às empresas sobreviverem e prosperarem em seus mercados e que, por isso, elas devem considerá-los quando da procura de novas formas de gerenciar, medir e controlar todo o processo de gestão (SHANK E GOVINDARAJAN, 1997).

No caso específico do setor de bares e restaurantes brasileiros, o problema da competição não é diferente, e já é visível no tamanho desse mercado que conta hoje com aproximadamente um milhão de estabelecimentos no país, segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL). Na região metropolitana do Estado do Espírito Santo, há aproximadamente 300 bares e restaurantes, conforme o SindBares (Sindicado de Restaurantes, Bares e similares do Estado do Espírito Santo). Dessa forma, a sobrevivência desse negócio não depende mais só do “bom tira-gosto e bebida gelada”. Há uma necessidade de atender aos desejos dos clientes, do contrário a tendência é a descontinuidade, como ocorre com aproximadamente 100 mil bares e restaurantes que abrem e fecham as portas todos os anos, segundo Maricato (2005).

Enfatizando a importância dos gestores em analisarem informações contábeis quantitativas, como também informações qualitativas das empresas a fim de manterem-se competitivas, a Prefeitura Municipal de Vitória avalia anualmente Bares e Restaurantes da cidade premiando os estabelecimentos que estão adequados conforme os aspectos legais da vigilância sanitária. O prêmio é um Selo de Qualidade Turística que atesta a excelência e qualidade dos serviços prestados à população e aos turistas. A participação dos bares e restaurantes é facultativa e gratuita, em contrapartida a Prefeitura divulga os nomes dos estabelecimentos contemplados com o Selo em seus materiais promocionais. Conforme a Prefeitura Municipal de Vitória, alguns dos bares pesquisados neste artigo já obtiveram o Selo

de Qualidade em períodos anteriores e outros ainda não foram contemplados, sendo assim, vale ressaltar a importância dessa pesquisa de diagnóstico dos bares da região. Além do que, não foram encontrados estudos específicos para estabelecimentos situados na cidade de Vitória.

1.2 Situação Problema

Atualmente, para se manterem nos mercados as empresas precisam ser competitivas e, no cenário das micro e pequenas empresas, onde as barreiras de entradas são bastante baixas, elas necessitam de informações de qualidade, fornecida de forma tempestiva e constante no intuito de auxiliar o gestor na tomada de decisões mais apropriadas.

O monitoramento desse ambiente, próximo e remoto, é fator determinante ao sucesso empresarial (CATELLI, 2001). Uma micro e/ou pequena empresa caracteriza-se, na maioria das vezes, por atuar em mercados locais e, nesse caso a comercialização de um produto ou serviço específico pode ser uma difícil tarefa para o gestor da empresa, visto que além de ter de observar a cultura própria da região ainda podem haver fragilidade nos players – fornecedores, distribuidores, agentes reguladores e concorrentes – no que diz respeito à capacidade de competição em decorrência da demora em perceber as mudanças de cenário. Conseqüentemente, provavelmente, concorrentes menos importantes que reagirem mais rapidamente à nova realidade poderão conquistar esses mercados.

Sendo os bares caracterizados como micro e pequenas empresas e inseridos em um mercado competitivo e dinâmico, a utilização de informações úteis para a tomada de decisão, obtidas por meio do processo de identificação dos FCS, permite a essas empresas terem uma visão local do seu posicionamento em relação à concorrência, no mercado ao qual ela está inserida.

A partir do que foi dissertado coloca-se a seguinte questão de pesquisa:

- ✓ Qual o comportamento dos bares da Mata da Praia, situados na cidade de Vitória -ES, através da identificação dos principais FCS, sua relevância e o posicionamento dos bares pesquisados em relação aos mesmos?

Para isso, a fundamentação teórica para este estudo é a Matriz de Importância-Desempenho de Slack (1994), que é uma matriz utilizada para avaliar os concorrentes, o posicionamento das empresas, e dos próprios bares.

1.3 Objetivo

O objetivo geral deste estudo é elaborar um diagnóstico da situação dos bares, da região da Mata da Praia, em relação aos seus clientes e concorrentes, através da aplicação de questionários, tanto para os clientes em potencial, quanto para os clientes dos bares.

1.3.1 Objetivos Específicos

Quanto aos objetivos específicos, a pesquisa procurou:

- ✓ Identificar os principais fatores críticos de sucesso para bares do bairro da Mata da Praia situado na cidade de Vitória-ES;
- ✓ Identificar a relevância de cada fator crítico para o cliente potencial;
- ✓ Avaliar o posicionamento dos bares pesquisados em relação aos fatores críticos estabelecidos tanto do ponto de vista do cliente potencial quanto em relação aos seus concorrentes, utilizando a avaliação dos atuais clientes e demonstrando o resultado obtido com a utilização da Matriz importância-desempenho de Slack.

1.4 Metodologia

Em relação à metodologia, segundo os conceitos de Beuren (2004), dividi-se em três tipologias de delineamentos de pesquisa, sendo agrupadas em três categorias (BEUREN, 2004, p. 79):

“... pesquisa quanto aos objetivos, que contempla a pesquisa exploratória, descritiva e explicativa; pesquisa quanto aos procedimentos, que aborda o estudo de caso, o levantamento, a pesquisa bibliográfica, documental, participante e experimental; e a pesquisa quanto à abordagem do problema, que compreende a pesquisa qualitativa e quantitativa”.

Quanto aos objetivos esta pesquisa caracteriza-se como sendo exploratória, uma vez que há pouco conhecimento acumulado sistematizado acerca da temática a ser

abordada; quanto aos procedimentos a pesquisa enquadra-se na técnica de levantamento ou *survey*, pois os dados referentes a esta pesquisa foram coletados com base em uma amostra retirada de determinada população ou universo que se desejou conhecer (a visão dos clientes).

Segundo Gil (1999, p.70), as pesquisas de levantamento:

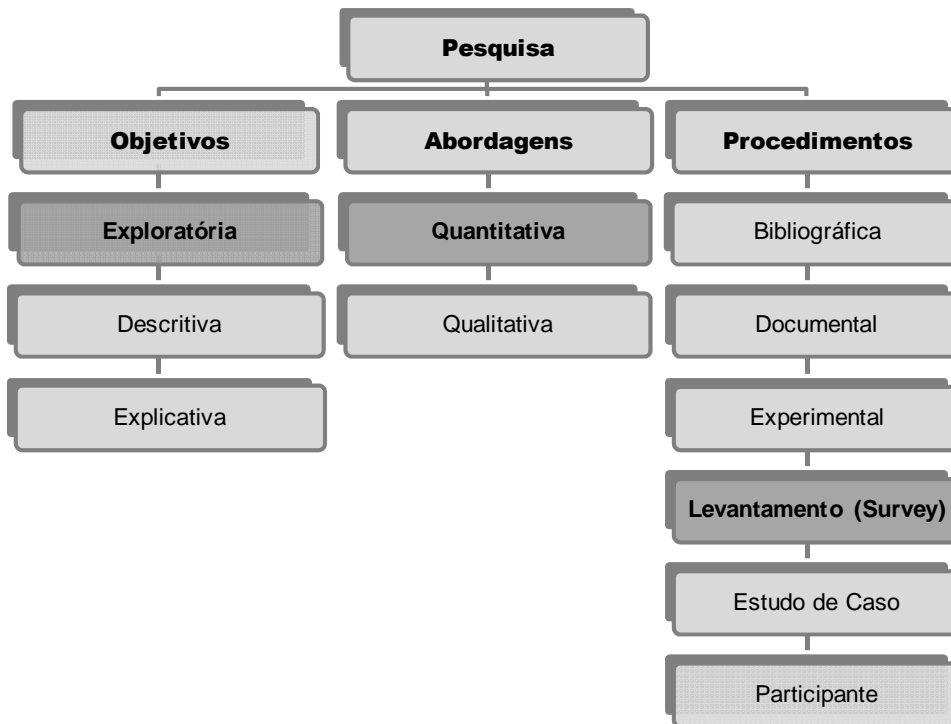
“se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados”.

E, quanto à abordagem da pesquisa, caracteriza-se como sendo uma pesquisa quantitativa, visto que foram utilizadas ferramentas estatísticas tanto na coleta quanto no tratamento dos dados.

De acordo com Beuren (2004, p.93):

“Torna-se bastante comum a utilização da pesquisa quantitativa em estudos de levantamento ou *survey*, numa tentativa de entender por meio de uma amostra o comportamento de uma população”.

O organograma a seguir define, de maneira resumida, a metodologia aplicada à pesquisa:



Legenda:
 ■ METODOLOGIA UTILIZADA
 □ METODOLOGIA NÃO UTILIZADA

Fonte: os autores.

Para a materialização desta pesquisa foram utilizadas ainda, como técnicas de coletas de dados, uma pesquisa bibliográfica, em termos de fundamentação teórica, e aplicação de um questionário aos clientes potenciais e aos clientes específicos de cada bar pesquisado, escolhidos aleatoriamente. Quanto ao levantamento e tabulação, os dados foram tratados de forma quantitativa e, quanto à análise para identificação das principais ações a serem implementadas na empresa, os dados receberam tratamentos qualitativos.

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

A justificativa para aplicação do método é que este demonstra apropriado quando os respondentes são qualificados para fornecer as informações desejadas e, como o

universo foi composto de consumidores (clientes e potenciais clientes das empresas), entende-se que todos estavam aptos para responder os questionamentos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Fatores Críticos de Sucesso - FCS

Os FCS são pontos chaves de definição do sucesso ou fracasso de um objetivo definido no planejamento das organizações e precisam ser encontrados com base em estudos sobre os próprios objetivos. Para que a instituição sobreviva e tenha sucesso em sua área os FCS devem ser tomados como condições fundamentais a serem cumpridas e, quando bem definidos eles se tornam um ponto de referência para toda a organização em suas atividades voltadas para a sua missão (FREIRE, 2008).

Segundo Atkinson et. Al (2000) a identificação dos FCS deve ser iniciada com foco nos clientes, no sentido de verificar quais necessidades dos mesmos devem ser atendidas pela empresa. Esse processo exige informações que normalmente pautam-se em dados qualitativos, como os descritos no quadro 1, fazendo com que o sistema de informações passe a fornecer informações diferentes daquelas comumente geradas.

Figura 1 - Funções da informação gerencial – contábil

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

Fonte: Atkinson et. al.(2000)

Entretanto, a identificação dos FCS não é tarefa simples, pois raramente existe uma relação de 1:1 entre os FCS e uma medida quantitativa de desempenho, de forma que diversas medidas podem compreender um FCS, sendo que muitos desses fatores têm características multifacetadas (SHANK e GOVINDARAJAN, 1997).

O controle dessa tarefa pode ser exercido por meio de duas hipóteses, a saber: (i) do desenvolvimento de procedimentos-padrão para orientar os funcionários ou (ii) da contratação de pessoas qualificadas que entendam os objetivos da empresa, instruindo-os a fazer o que pensam ser o melhor para ajudar o alcance dos objetivos organizacionais (ATKINSON et. al., 2000). Em ambos os casos são necessários a estruturação de um sistema de controle para avaliar tanto o resultado quanto o desempenho, julgando quão bem foram executados. Para isso, os relatórios devem demonstrar os efeitos e implicações das alternativas de ação no processo de gestão estratégica (IMA, 1996).

2.2 Matriz Importância-Desempenho de Slack

A definição da estratégia, a ser adotada por uma empresa, deve ser iniciada pela avaliação de seus conhecimentos e de suas habilidades e deficiências (MONTGOMERY e PORTER, 1998). Uma forma de desenvolver uma boa estratégia competitiva pela empresa seria comparando o seu posicionamento, com base nos FCS, com o de seus concorrentes (os atuais e os potenciais). Ao fazer essa comparação a organização deve observar qual seu posicionamento no mercado em relação aos seus concorrentes e elaborar uma avaliação de desempenho.

Na avaliação de desempenho a empresa deve decidir quais desses FCS serão utilizados como parâmetros de comparação e adequar o sistema de informação para captação desses fatores (ATKINSON et. al., 2000). Após a definição de quais fatores serão utilizados a empresa será capaz de confrontar os valores obtidos por ela, em termos de desempenho, com um padrão pré-estabelecido e, na hipótese de desempenho não satisfatório, adotar ações corretivas que visam solucionar os problemas encontrados.

Slack (2008) destaca a aplicação da matriz para avaliação de cada fator competitivo em relação a seu desempenho. Segundo ele, Slack (2008, p.598):

“A prioridade para melhoramento que deveria ser dada a cada fator competitivo pode ser avaliada com base em sua importância e em seu desempenho. Isso pode ser mostrado em uma matriz importância-desempenho que, como o nome indica, posiciona cada fator competitivo de acordo com seus escores ou classificações nesses critérios”.

Slack restringiu a aplicação da matriz na melhoria do processo produtivo das áreas de produção, porém os benefícios esperados por meio de um diagnóstico, com a aplicação da matriz, permite que ela seja aplicada na avaliação do posicionamento das empresas em relação aos seus concorrentes e às expectativas de seus clientes. No Brasil, exemplos da aplicação da matriz importância-desempenho podem ser encontrados em Falcão e Medeiros (2004), Souza e Arbage (2001), Oliveira (2007), Kober (2006), Junqueira (2007) dentre outros.

O conceito da Matriz Importância-Desempenho é apresentado e discutido por Slack (2002) em seu livro: *Vantagem Competitiva em Manufatura*, em que a matriz considera duas escalas especialmente desenvolvidas. A primeira escala – de Importância – indica como os clientes vêem a importância relativa de cada objetivo de desempenho, ou seja, o objetivo de desempenho é visto pelos “olhos clínicos” dos clientes. A segunda escala – de desempenho – indica como a empresa está se comportando perante a concorrência, ou seja, cada objetivo de desempenho é confrontado com os níveis atingidos pelos concorrentes (KOBBER, 2006).

Slack (2002) no desenvolvimento da Matriz Importância-Desempenho utiliza o conceito de “*gap*” (lacuna), para avaliar onde a empresa está e onde deveria estar em relação ao que os clientes identificam como critérios importantes – fatores críticos de sucesso – e como está o desempenho da empresa em relação aos concorrentes. Este método “*gap*” compreende quatro passos. Primeiro, significa desenvolver uma idéia do que deveria ser importante para a função produção concorrer eficazmente. Segundo, avaliar o desempenho real atingido da função produção. Terceiro, as lacunas entre o que é importante para a produção e qual desempenho está sendo atingido, guia as prioridades para o melhoramento do desempenho (matriz importância-desempenho). Quarto, as prioridades de desempenho governam a escolha e a implementação dos planos de melhorias de longo e curto prazo (Slack, 2002). Mais detalhadamente, seguem os quatro passos:

Passo 1 – Estabelecimento de objetivos da produção

Os objetivos devem ser determinados pelos clientes, ou seja, as prioridades destes devem ser traduzidas pela estratégia de produção (OLIVEIRA, 2007), mais especificamente, as prioridades dos clientes devem ser as prioridades da produção. Essas prioridades são classificadas por Atkinson et. al. (2000) e Shank e Govindarajan (1997) como sendo os fatores críticos de sucesso da organização. Para avaliar as necessidades dos clientes e a importância relativa de cada uma delas na definição das prioridades e objetivos de produção, utiliza-se uma escala, na qual a importância relativa de cada objetivo de desempenho possa ser indicada para cada produto. Segundo Slack (2002), tal procedimento desenvolve a idéia de “ganhadores de pedidos”, “qualificadores”, e outro chamado “menos importantes”. Essa escala é demonstrada no quadro 1 abaixo.

Quadro 1 – Objetivos de desempenho de Slack

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

Fonte: Junqueira (2007)

Para formar-se uma escala de importância, estas três categorias são divididas em nove pontos de importância, conforme ilustrado na figura 2.

Figura 2 – Categorias de objetivos proposta por Slack

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

Fonte: Slack (2002)

Passo 2 – Julgando o alcance de desempenho

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

Novamente, cada objetivo de desempenho precisa ser colocado relativamente aos concorrentes em algum tipo de escala que deverá indicar se o desempenho da organização é melhor, igual ou pior ao desempenho de seus concorrentes, em uma escala de nove pontos (SLACK, 2002), como exemplificado na figura 3.

Figura 3 – Análise do desempenho em relação aos concorrentes

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

Fonte: Slack (1994)

Passo 3 – Identificação das ações prioritárias

Neste passo, temos a classificação da Importância de cada objetivo de desempenho, destacada pelos clientes atuais e potenciais, em relação ao desempenho desse objetivo obtido pela empresa (JUNQUEIRA, 2007).

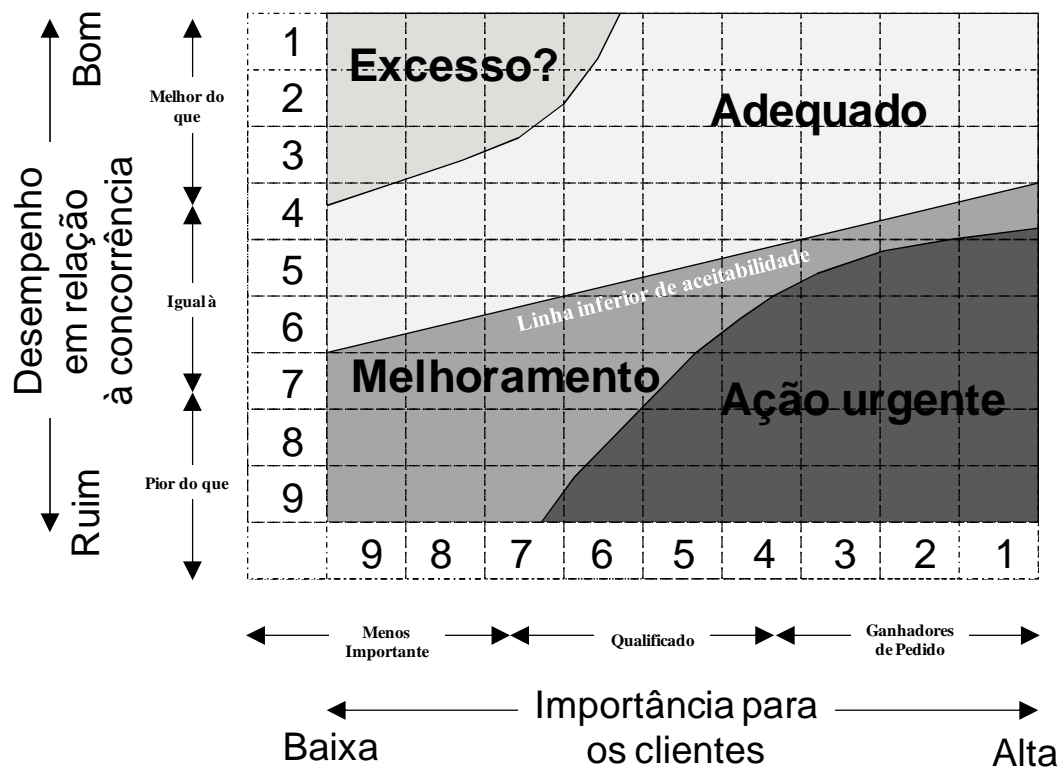
Este passo é a lacuna entre a classificação da importância de cada objetivo de desempenho e a classificação do desempenho desse objetivo que dá a guia para a prioridade (OLIVEIRA, 2007). Juntando-se as duas escalas, torna-se possível julgar as verdadeiras prioridades e, para tal, utiliza-se a matriz de importância-desempenho (SLACK, 2002) que considera as duas escalas desenvolvidas nos passos 1 e 2. Na escala importância é demonstrado como os clientes avaliam a importância relativa de cada objetivo de desempenho e na escala de desempenho é classificado cada objetivo de desempenho, segundo níveis atingidos pelos concorrentes.

Cabe observação acerca do processo de identificação dos FCS. Como o ambiente empresarial é dinâmico a identificação e avaliação das ações tidas como prioritárias em um determinado período, provavelmente não serão as mesmas se medidas em outro período de tempo, ou seja, o que é prioritário hoje pode não ser amanhã e vice-versa. Portanto esse deve ser um processo contínuo.

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

A figura a seguir mostra a Matriz Importância-Desempenho.

Figura 4 – Matriz Importância-Desempenho de Slack



Fonte: Slack (1994)

Para a análise da matriz de Importância-desempenho Slack divide-a em quatro zonas, conforme destacando a seguir:

- **Zona adequado:** os FCS nesta área devem ser considerados satisfatórios, pois eles se posicionam acima da fronteira inferior de aceitabilidade.
- **Zona de melhoria:** quaisquer FCS nesta área devem ser considerados necessitados de um programa de melhoria;
- **Zona de ação urgente:** Os FCS posicionados nesta área são importantes para os clientes, porém possuem um desempenho inferior comparado a de seus concorrentes necessitando melhorar o desempenho;
- **Zona do excesso:** os FCS, nesta área, têm seu desempenho muito melhor do que poderia ser necessário ou suficiente, podendo significar, sim ou não, que recursos em demasia estão sendo usados para atingi-lo.

Em relação à zona de “excesso?” Slack (1994) chama a atenção para a necessidade de verificar junto aos clientes se eles não consideram os FCS localizados nessa área importantes porque eles realmente não são ou, simplesmente não os consideram porque todos os fornecedores prestam determinado tipo de serviço, e conseqüentemente os clientes não os diferenciam.

Passo 4 – Desenvolvimento do plano de ação

Após a identificação das ações prioritárias (passo 3) parte-se para a etapa de desenvolvimento dos planos de ação. A matriz importância-desempenho funciona como fonte para saber quais, e com qual urgência, dentre os vários aspectos de desempenho precisam ser melhorados. Entretanto, como destacado anteriormente, não dá nenhuma indicação de como isso deve acontecer.

Para Slack (2002), os planos de ação precisam de avaliação antes de serem implantados quanto à aceitabilidade do plano, a viabilidade do plano e a vulnerabilidade do plano. As mudanças devem ser realizadas de acordo com as necessidades e capacidades de cada organização, respeitando-se o conjunto de crenças e valores e o modelo de gestão adotado.

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

3. ADAPTAÇÃO E APLICAÇÃO DO MODELO

O Bairro da Mata da Praia, área de foco dessa pesquisa, pertence ao Município de Vitória. Sua população, segundo IBGE - Censo 2000 é de aproximadamente 10.000 habitantes. Essa região é considerada área nobre da cidade, pois 44,8 % de seus moradores tem renda acima de 10 salários mínimos, 39,8% entre 2 e 10 salários mínimos e apenas 15,50% com renda de até 2 salários mínimos, conforme Prefeitura de Vitória.

Essa característica de bairro nobre, com população de classes A, B e C contribui para a instalação de comércios e serviços de diversos setores, inclusive bares. Atualmente, aproximadamente 15 bares atuam com estratégias voltadas para esse público alvo, assim a competição é acirrada e o perfil do consumidor exige políticas de diferenciação.

Sendo assim, para realização da pesquisa, foram elaborados questionários com o objetivo de identificar os seguintes pontos:

- Identificação dos principais FCS;
- Avaliação do grau de importância de cada FCS para o cliente potencial;
- Avaliação dos FCS, em cada bar, sob a ótica do cliente.

A fase inicial da pesquisa constituiu-se na identificação dos principais FCS. Foi realizada através da aplicação de trinta questionários a consumidores potenciais e com o resultado foi possível identificar os FCS e assim, elaborou-se um novo questionário com os FCS identificados (Anexo 1). Num segundo momento, foram aplicados 60 questionários aos consumidores potenciais (moradores do bairro da Mata da Praia) a fim de obter-se a avaliação do grau de importância de cada FCS. E em seguida, foi aplicado o mesmo questionário a trinta clientes de cada bar pesquisado, para coletarem-se os dados da avaliação dos FCS em cada bar.

Considerando um erro amostral de 5% e um nível de confiança de 95%, para a população estimada em 10.000 habitantes e o número de consumidores médio estimados, por bar, de 400 pessoas por dia, o dimensionamento da amostra é adequado ao proposto por Martins e Fonseca (1996). Dessa forma, foi possível avaliar a importância dada pelos consumidores aos FCS identificados e, posteriormente, posicionar os bares não somente em relação às expectativas dos clientes como também em relação aos seus concorrentes.

Como já dito anteriormente, por questões operacionais e didáticas, a pesquisa utilizou a escala de pontuação de 1 até 10, sendo assim, houve a necessidade de transformar as notas obtidas, em notas de 1 até 9, através da propriedade da proporção matemática. O quadro 2 abaixo resume essa transformação.

Quadro 2 – Proporção das notas dos clientes

Notas dos clientes	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Proporção	9,0	8,1	7,2	6,3	5,4	4,5	3,6	2,7	1,8	0,9

Fonte: os autores.

O quadro 3 apresenta um resumo dos resultados obtidos com a avaliação dos clientes potenciais, ou seja, as expectativas desses no momento da escolha dos estabelecimentos.

Quadro 3 – Identificação e avaliação dos FCS

Pontos de Importância	QT	VT	V Bebidas				Q Bebidas				H	L	AT	AB	E	P	M	TV	FP	HF
			C	D	R	S	C	D	R	S										
Objetivos ganhadores de pedidos																				
9. Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes											X		X							
8. Proporciona uma vantagem importante junto aos clientes	X					X								X		X			X	X
7. Proporciona uma vantagem útil junto aos clientes		X					X	X	X		X				X					
Objetivos qualificadores de pedidos																				
6. Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor			X	X		X												X		
5. Precisa estar em torno da média do padrão do setor					X														X	
4. Precisa estar a pouca distância do restante do setor																				
Objetivos menos importantes																				
3. Não usualmente importante, mas pode se tornar importante																				
2. Muito raramente é considerado pelos clientes																				
1. Nunca considerado pelos clientes																				

Fonte: os autores.

Legenda:

QT – qualidade tira-gostos

VD – variedade destilados

QC – qualidade cerveja

QS – qualidade sucos

AT – atendimento

P – preço

FP – forma de pagamento

VT – variedade tira-gostos

VR – variedade refrigerantes

QD – qualidade destilados

H – higiene

AB – ambientação

M – música ao vivo

HF – horário de funcionamento

VC – variedade cervejas

VS – variedade sucos

QR – qualidade refrigerantes

L – localização

E – estacionamento

TV – televisão jogos ao vivo

O quadro 3 permite identificar a higiene e o atendimento como sendo as principais variáveis competitivas, ou seja, aquelas que são consideradas prioritárias pelos clientes potenciais e, devem proporcionar uma vantagem crucial junto aos clientes. Em seguida tem-se a qualidade dos tira-gostos, a qualidade da cerveja, a ambientação, o preço e o horário de funcionamento, que, na visão dos clientes em potencial, devem proporcionar uma vantagem importante junto aos clientes. Outras dessas variáveis classificadas como “ganhadoras de pedidos”, foram: variedade dos tira-gostos, qualidade dos destilados, qualidade dos refrigerantes, qualidade dos sucos, localização e estacionamento, que devem proporcionar uma vantagem útil junto aos clientes.

Com relação aos FCS “qualificadores de pedidos”, a pesquisa identificou que as variáveis: variedade da cerveja, variedade dos destilados, variedade dos sucos e música ao vivo precisam estar pelo menos no nível do bom padrão do setor. Já os itens variedade de refrigerantes e televisão para jogos ao vivo são os FCS que precisam estar em torno da média do padrão do setor, pois são considerados como qualificadores médios na visão dos clientes potenciais.

Já o quadro 4, próxima página, apresenta o resultado obtido com os clientes específicos dos bares – notas específicas por estabelecimento – comparando esse resultado com a avaliação feita pelo cliente potencial.

Quadro 4 – Avaliação comparativa dos FCS

Ítems Avaliados	Expectativa dos Clientes Potenciais	Nota Média dos Bares	Bares				
			A	B	C	D	E
TIRA-GOSTOS							
Qualidade dos Tira-gostos	8,3	8,1	8,4	8,3	7,6	8,0	8,2
Variedade dos Tira-gostos	7,2	7,5	8,1	8,5	6,1	6,9	7,8
VARIEDADES DAS BEBIDAS							
Cerveja	6,3	7,9	8,2	7,8	7,7	7,3	8,7
Destilados	5,5	7,4	7,8	7,1	6,4	7,2	8,3
Refrigerantes	5,0	8,0	7,9	8,0	7,8	7,8	8,6
Sucos	5,8	7,7	8,2	7,4	7,0	7,6	8,4
QUALIDADE DAS BEBIDAS							
Cerveja	8,2	8,4	8,5	8,2	8,0	8,4	8,8
Destilados	6,8	7,6	7,9	7,4	6,6	7,3	8,6
Refrigerantes	6,5	8,2	8,5	8,1	8,0	7,8	8,7
Sucos	7,3	7,9	8,3	7,6	7,3	7,7	8,6
ESTRUTURA							
Higiene	8,8	8,0	8,1	8,1	7,3	8,2	8,5
Localização	7,3	8,3	8,3	7,9	8,0	8,5	8,9
Atendimento	8,5	8,2	8,5	8,0	7,3	8,5	8,8
Ambientação	7,8	7,8	7,4	7,5	7,1	8,2	8,6
Estacionamento	7,0	5,1	4,0	5,2	3,9	4,5	8,0
Preço	7,6	6,4	6,3	6,3	5,8	6,0	7,7
Música ao vivo	-	-	-	-	-	-	-
Televisão jogos ao vivo	5,1	5,9	4,0	6,9	5,9	5,4	7,3
Forma de pagamento	7,5	8,0	7,5	7,7	8,1	8,3	8,5
Horário de funcionamento	7,9	7,7	7,5	7,8	6,8	7,9	8,6
ANÁLISE GERAL							
Média ponderada Tira-gostos	7,7	7,8	8,3	8,4	7,0	7,5	8,0
Média ponderada Variedade das Bebidas	5,6	7,8	8,0	7,6	7,3	7,4	8,5
Média ponderada Qualidade das Bebidas	7,3	8,0	8,3	7,8	7,6	7,8	8,7
Média ponderada Estrutura	7,7	7,5	7,2	7,4	7,0	7,6	8,4
Média ponderada Total	7,1	7,8	8,0	7,8	7,2	7,6	8,4

Fonte: os autores.

Legenda:

A – Chopp 600

B – Cia dos Espetinhos

C – Ceará

D – Bacana

E – Bodega's

Análise do quadro 4 permite identificar o posicionamento dos bares em relação à expectativa dos clientes potenciais como também em relação aos seus concorrentes. De maneira geral, verificou-se que nos FCS relacionados aos tira-gostos, variedade das bebidas e qualidade das bebidas os estabelecimentos atendem ou superam as expectativas dos clientes potenciais, somente o item qualidade dos tira-gostos mostra-se um pouco abaixo da expectativa. Já nos FCS relacionados à estrutura dos bares, os estabelecimentos não superam as expectativas dos clientes potenciais nos seguintes itens: higiene, atendimento, estacionamento, preço e horário de funcionamento. Sendo importante ressaltar que todas essas variáveis foram classificadas como “objetivos ganhadores de pedidos” conforme o quadro 2.

A localização, ambientação, televisão e forma pagamento dos bares atenderam as expectativas dos clientes potenciais. Com relação à música ao vivo, optou-se por não relacioná-lo no quadro 4 sem prejuízo aos resultados, já que nenhum dos bares oferece tal item, mas vale lembrar que para os clientes potenciais a música ao vivo ficou classificada como objetivos qualificadores de pedidos, o que significa dizer que os clientes a consideram como qualificador forte na decisão de escolha.

As médias foram ponderadas pela classificação de importância feita pelos consumidores, de acordo com a média simples das notas dadas pelos mesmos. Dessa forma, foi dado peso 4 para os itens com médias igual a 10; peso 3 para os itens com médias entre 8 e 9; peso 2 para os itens com médias entre 5 e 7; e, peso 1 para os itens com médias entre 1 e 4, conforme a proporção de transformação das notas. O quadro 5 abaixo resume esses critérios de ponderação.

Quadro 5 – Ponderação das notas

Notas dos clientes	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Proporção	9,0	8,1	7,2	6,3	5,4	4,5	3,6	2,7	1,8	0,9
Peso (Ponderação)	4	3	2		1					

Fonte: os autores.

Considerando a necessidade de melhoria no curto prazo, a decisão dos gestores deve recair sobre as ações nos FCS de maior peso e que estão avaliados abaixo dos concorrentes.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Tira-Gostos

Em relação a esse campo competitivo, verificou-se maior importância, na opinião dos entrevistados, para a qualidade dos tira-gostos do que para a variedade dos mesmos, contudo essas variáveis são consideradas pelos clientes potenciais como importantes vantagens. Logo, o resultado obtido confirma o perfil do consumidor identificado anteriormente, como sendo clientes de classe A, B e C com exigentes padrões quando se trata de alimentação.

Dessa forma, a classificação dos bares quanto à qualidade e à diversidade dos Tira-Gostos, é a seguinte: “B”, “A”, “E”, “D” e “C”. Vale à pena destacar que os bares “C” e “D” não atendem as expectativas dos clientes com relação à variedade dos tira-gostos, e também não correspondem às expectativas dos clientes em relação a qualidades dos tira-gostos. Enquanto que os bares “A”, “B”, “E” não apresentam problemas em nenhum desses itens.

Variedade das bebidas

Em relação a esse campo competitivo, confirmou-se que as expectativas dos clientes estão classificadas como “qualificadoras de pedidos”, ou seja, esses itens precisam estar pelo menos no nível padrão do setor. Esse resultado permite dizer que os consumidores provavelmente têm preferências ou até mesmo são fiéis na escolha das bebidas, por isso a variedade não é tão importante. Sendo assim, todos os bares superam as expectativas dos clientes. A classificação dos bares quanto à variedade das bebidas, é a seguinte: “E”, “A”, “B”, “D” e “C”.

Qualidade das bebidas

Neste campo competitivo, averiguou-se que os estabelecimentos atenderam as expectativas dos clientes. Confirma-se também nesse FCS que os clientes deram mais importância à qualidade da cerveja do que às outras bebidas, assim pode-se dizer que o cliente pesquisado gosta de consumir cerveja de qualidade nos estabelecimentos. Contudo, a qualidade dos destilados, refrigerantes e sucos também são importantes para os clientes potenciais. Dessa forma, a classificação

dos bares quanto à qualidade das bebidas, é a seguinte: “E”, “A”, “B” e “D” empatados e “C”.

Estrutura

Em relação a esse campo competitivo, verificou-se maior importância para a maioria dos itens, deste modo, segue os mesmos por ordem de importância: higiene, atendimento, horário de funcionamento, ambientação, preço, forma de pagamento, localização e estacionamento, e, menor importância para a música ao vivo e televisão para jogos ao vivo.

No caso da música ao vivo como já destacado anteriormente, nenhum dos estabelecimentos pesquisado oferece música aos clientes. Essa variável, juntamente como a televisão para jogos ao vivo, estão classificadas como qualificadora de pedidos. Todos os estabelecimentos possuem televisão. Então, pode-se afirmar que os clientes dessa região não priorizam suas escolhas nesses itens e a baixa importância dada a esses itens provavelmente está relacionado ao fato dos clientes verem os bares como um momento para conversarem e confraternizarem com amigos e familiares, e nesse contexto a música ou a televisão não favorecem.

Com relação à higiene, variável consideram mais importante na opinião dos clientes, nenhum dos bares superou as expectativas dos consumidores, contudo os bares “A”, “B”, “D” e “E” obtiveram notas próximas das expectativas, variando de 8,1 a 8,5. Somente o bar “C” que ficou com a menor nota, sendo essa 7,3, ou seja, 1,5 pontos atrás da expectativa dos clientes.

No que diz respeito ao quesito atendimento, os bares “B” e “C” não alcançaram as expectativas dos clientes, os bares “A” e “D” ficaram na média das expectativas e o bar “E” conseguiu superar as expectativas.

Quanto ao horário de funcionamento dos bares, os estabelecimentos são flexíveis e ficam a disposição em quanto houver clientes, porém o bar “C” tem uma particularidade, sua cozinha fica a disposição dos clientes até as 23h00min, com isso sua nota média ficou bem abaixo das expectativas dos clientes.

Na variável ambientação, que diz respeito às acomodações dos bares, os bares “D” e “E” superaram as expectativas enquanto que os outros três bares não atenderam as expectativas dos clientes.

Em relação ao item preço só o bar “E” superou as expectativas dos clientes, inclusive quando se compara as notas médias de cada bar com a nota média dos bares. Os estabelecimentos “A” e “B” obtiveram a mesma nota média igual a 6,3 e os bares “D” e “C” obtiveram as notas médias mais baixas, 6,0 e 5,8 respectivamente.

Na variável forma de pagamento todos os estabelecimentos atenderam e superaram as expectativas dos clientes, provavelmente, porque o público da região pesquisa realiza os pagamentos por meio de cartões de débitos ou créditos ou em dinheiro e os estabelecimentos já se adaptaram a essa nova forma de pagamento.

Quanto à localização, todos os estabelecimentos superaram as expectativas dos clientes, pois os bares pesquisados encontram-se no mesmo bairro e bem próximos uns dos outros. Além disso, como a grande maioria dos consumidores dos bares são moradores do bairro, justificam-se também as boas médias obtidas por todos os bares.

Com relação ao estacionamento, somente o bar “E” superou a expectativas dos clientes, talvez, pelo fato de seus clientes serem moradores do bairro, já que o bar “D” que se localiza na mesma rua e não conseguiu superar os clientes neste quesito.

Dessa forma, a classificação dos bares quanto à estrutura é a seguinte: “E”, “D” e “B”, “A” e “C”. Nenhum bar apresentou resultado satisfatório em todas as variáveis de estrutura.

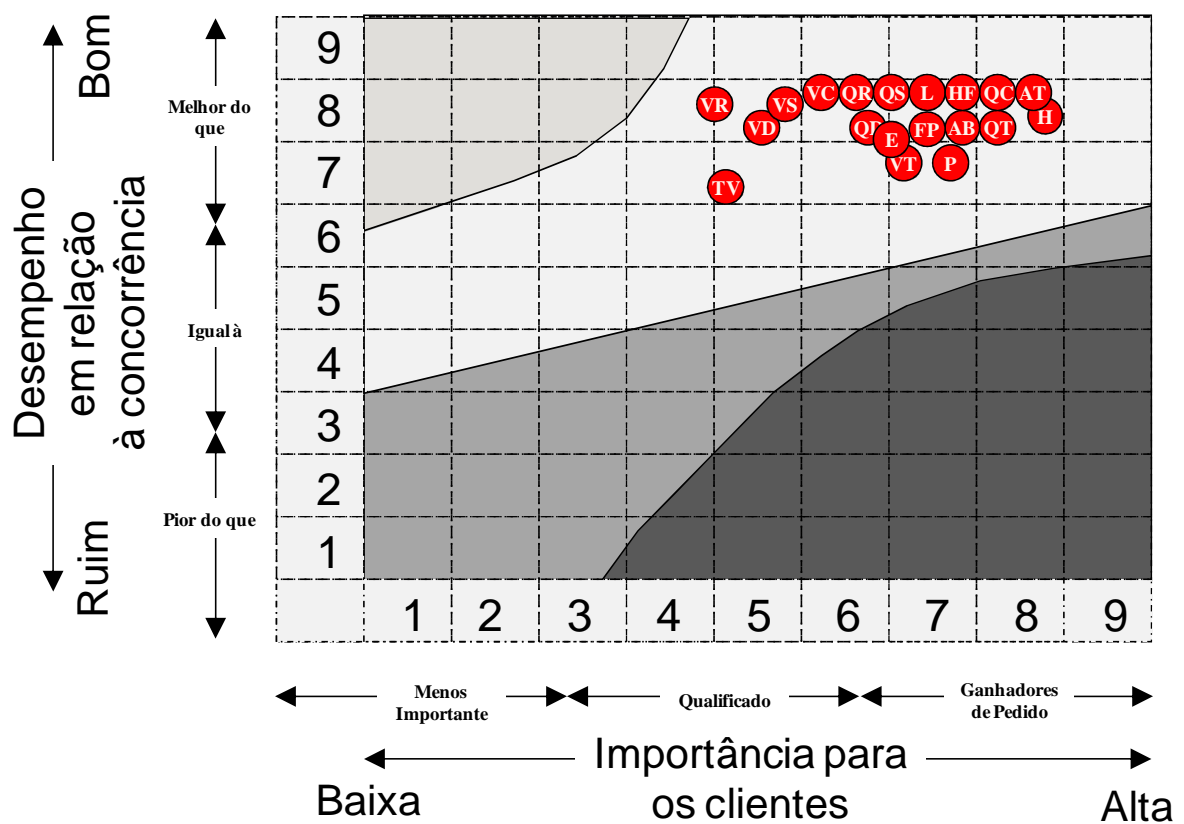
Análise Geral

A análise global dos resultados permite identificar o estabelecimento “E” como o bar com o melhor desempenho, seguido por “A”, “B”, “D” e “C”, respectivamente. Dessa maneira, principalmente o estabelecimento “C” em decorrência de ser o que obteve pior avaliação, deve procurar alterar sua estrutura e gestão para ganhar capacidade de competição e sobrevivência no longo prazo.

Em compensação, os demais bares devem procurar melhorar o desempenho nos itens que foram classificados como insatisfatórios e manter o desempenho nos itens que foram classificados como satisfatório, procurando também obter ganhos destes quando representarem vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

A figura 5 tem por objetivo apresentar um exemplo do diagnóstico gráfico da Matriz Slack dos FCS para o bar “E”.

Figura 5 – Análise do Bar “E”



Fonte: os autores.

Legenda:

QT – qualidade tira-gostos	VT – variedade tira-gostos	VC – variedade cervejas
VD – variedade destilados	VR – variedade refrigerantes	VS – variedade sucos
QC – qualidade cerveja	QD – qualidade destilados	QR – qualidade refrigerantes
QS – qualidade sucos	H – higiene	L – localização
AT – atendimento	AB – ambientação	E – estacionamento
P – preço	M – música ao vivo	TV – televisão jogos ao vivo
FP – forma de pagamento	HF – horário de funcionamento	

A comparação foi feita entre a nota obtida pelo estabelecimento e às expectativas dos clientes potenciais. Conforme pode ser observado, nenhum dos FCS está abaixo da fronteira inferior de aceitabilidade o que indica um grande poder de competição por parte desse estabelecimento. Conforme análise de desempenho de Slack em relação aos concorrentes, o bar “E” classificam-se como consistente e claramente melhor do que os concorrentes mais próximos.

5. CONCLUSÃO

Ao analisar os dados, percebeu-se que o método de pesquisa adotado foi adequado para fins de desenvolver os objetivos propostos na pesquisa. A Matriz Importância – Desempenho desenvolvida por Slack, permitiu identificar e avaliar os FCS, bem como o posicionamento dos estabelecimentos do ramo de bares e restaurantes do bairro da Mata da Praia em Vitória – ES. Além disso, conclui-se que esta Matriz pode ser adaptada e aplicada em outros ramos de atividade.

Os resultados obtidos permitiram identificar as variáveis mais importantes para os clientes no momento da escolha do bar (FCS) bem como o posicionamento de cada estabelecimento em relação às mesmas (Quadros 4 e 5). Conclui-se também, que a Matriz Importância – Desempenho possibilitou identificar quais bares apresentavam vantagem competitiva e quais deverão melhorar de posição para não correrem o risco de descontinuidade de seus negócios.

Pode-se concluir que, para as empresas que desejam permanecer nesse mercado, é imprescindível conhecer as preferências e hábitos dos consumidores da cidade, como também fazer constante avaliação de sua estrutura (higiene, ambientação, dentre os outros). Isso pode ser feito por meio de pesquisas de opinião, ou consultas informais. No que diz respeito à análise dos concorrentes, conclui-se que o gestor deve pesquisar o funcionamento dos outros bares, observar o seu movimento, avaliar a variedade do cardápio, as características de atendimento, preços praticados, enfim, estar atento aos FCS para uma avaliação do que poderá oferecer como diferencial. A finalidade destas ações gerenciais é conhecer os concorrentes e seus clientes, procurando identificar quais ações deverão ser tomadas, com relação aos FCS, para melhorar o desempenho da empresa e garantir a sua continuidade.

Ainda pode-se dizer que, os gestores dos bares pesquisados cientes dos resultados desta pesquisa, é possível reconhecer os pontos fortes e fracos, bem como das oportunidades e ameaças. A partir dessa análise podem ser tomadas ações que contribuam para a melhoria desse tipo de serviços, e conseqüentemente, ocorra o aumento da lucratividade das empresas que melhor se adequaram às necessidades dos clientes.

6. REFERÊNCIAS

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BEUREN, Ilse Maria; LONGARAY, André Andrade. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 2001.

FALCÃO FILHO, J. N.; MEDEIROS, J. X. **Análise da relação entre o produtor de ovos férteis e a agroindústria sob o aspecto tecnológico da produção: estudo de caso da empresa Asa Alimentos**. Congresso ABIPTI, 2004.

FREIRE, Adriano. **Estratégia – Sucesso em Portugal**. 12 ed. Lisboa: Verbo, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IMA (INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS). **Developing comprehensive competitive intelligence**. In: Statements on Management Accounting. Montvale: IMA, 1996.

JUNQUEIRA, R. E.; ROCHA, W.; RAIMUNDINI, L. S.; POLO, F. E. **Aplicação da matriz importância – desempenho de Slack na análise de mercado para empresas de pequeno porte: o caso dos restaurantes do tipo self-service a quilo no município de Viçosa – MG**. XIV Congresso Brasileiro de Custos, 2007.
Disponível em: http://www.abcustos.org.br/texto/viewpublic?ID_TEXTO=2341.

KOBER, R. A. **Diagnóstico da produção e operações em uma empresa metalúrgica multiplanta**. Dissertação Mestrado da UFRS, 2006.
Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/10075> acessado em 02/06/2010.

MARICATO, Percival. **Como montar e administrar bares e restaurantes**. 6 ed. São Paulo: Senac, 2005.

MARTINS, G. A.; FONSECA, J. S. **Curso de estatística**. São Paulo: Atlas, 1996.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro; Elsevier Campus, 1998.

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

SEBRAE – NACIONAL. Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil. Brasília: SEBRAE/NA, ago. 2004. 56 p.

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

SLACK, N. **The Importance-Performance Matrix as a Determinant of Improvement Priority**. International Journal of Operations and Production Management, v. 14, n. 5, p. 59-75, 1994.

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

SLACK, N. CHAMBERS, S.; JOHNSTON R. **Administração da Produção**. Tradução Maria Teresa Correia de Oliveira. Revisão Técnica Henrique Luiz Corrêa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

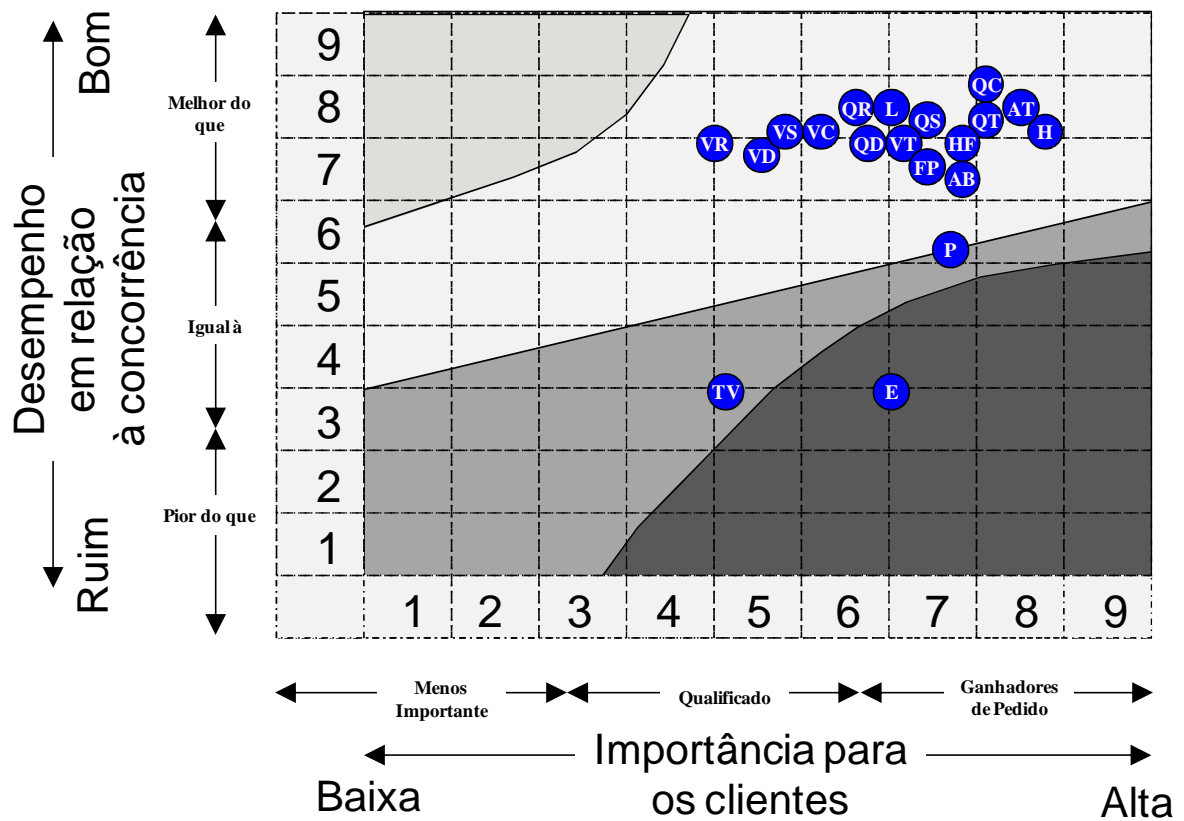
SILVA, F. J. **Pequenas empresas: um estudo sobre mortalidade e estabilidade**. Parte 1, 2008. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/2148618/PEQUENAS-EMPRESAS-um-estudo-sobre-mortalidade-e-estabilidade>. Acessado em 29/05/2010.

SOUZA, R.S.; ARBAGE, A. P. **Processo de Formação de Estratégia: Um estudo de caso utilizando a matriz de Slack**. Trabalho apresentado ao IV Congresso internacional de economia e gestão de redes agroalimentares, 2001, disponível em: www.fearp.usp.br/egna/eng/year2001.htm. Acessado em 25/05/2010.

Anexo 1 – Questionário aplicado

Itens Avaliados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
QUALIDADE DOS TIRA-GOSTOS										
VARIEDADE DOS TIRA-GOSTOS										
VARIEDADES DAS BEBIDAS										
Cervejas										
Destilados										
Refrigerantes										
Sucos										
QUALIDADE DAS BEBIDAS										
Cervejas										
Destilados										
Refrigerantes										
Sucos										
HIGIENE										
LOCALIZAÇÃO										
ATENDIMENTO										
AMBIENTAÇÃO										
ESTACIONAMENTO										
PREÇO										
MUSICA AO VIVO										
TV – JOGOS AO VIVO										
FORMA DE PAGAMENTO										
HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO										

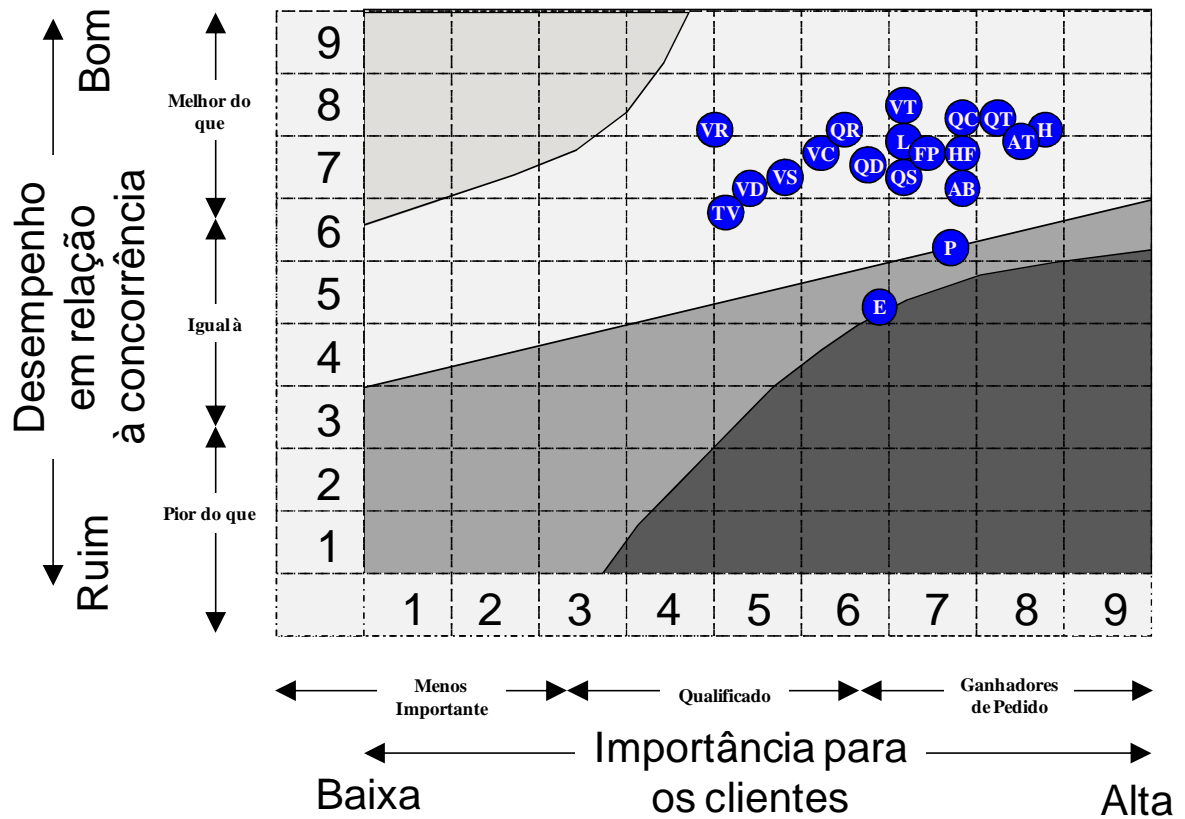
Anexo 2 – Matriz Importância - Desempenho Bar “A”



Legenda:

QT – qualidade tira-gostos	VT – variedade tira-gostos	VC – variedade cervejas
VD – variedade destilados	VR – variedade refrigerantes	VS – variedade sucos
QC – qualidade cerveja	QD – qualidade destilados	QR – qualidade refrigerantes
QS – qualidade sucos	H – higiene	L – localização
AT – atendimento	AB – ambientação	E – estacionamento
P – preço	M – música ao vivo	TV – televisão jogos ao vivo
FP – forma de pagamento	HF – horário de funcionamento	

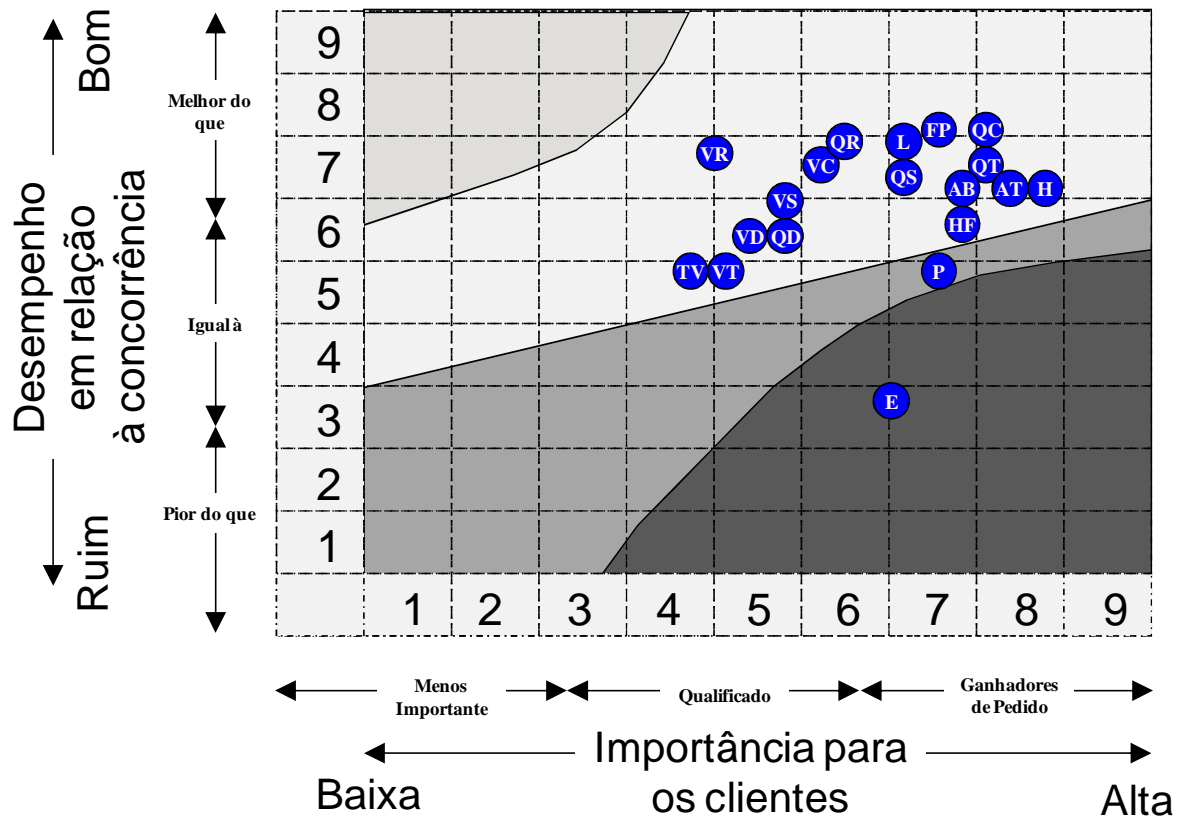
Anexo 3 – Matriz Importância – Desempenho Bar “B”



Legenda:

QT – qualidade tira-gostos	VT – variedade tira-gostos	VC – variedade cervejas
VD – variedade destilados	VR – variedade refrigerantes	VS – variedade sucos
QC – qualidade cerveja	QD – qualidade destilados	QR – qualidade refrigerantes
QS – qualidade sucos	H – higiene	L – localização
AT – atendimento	AB – ambientação	E – estacionamento
P – preço	M – música ao vivo	TV – televisão jogos ao vivo
FP – forma de pagamento	HF – horário de funcionamento	

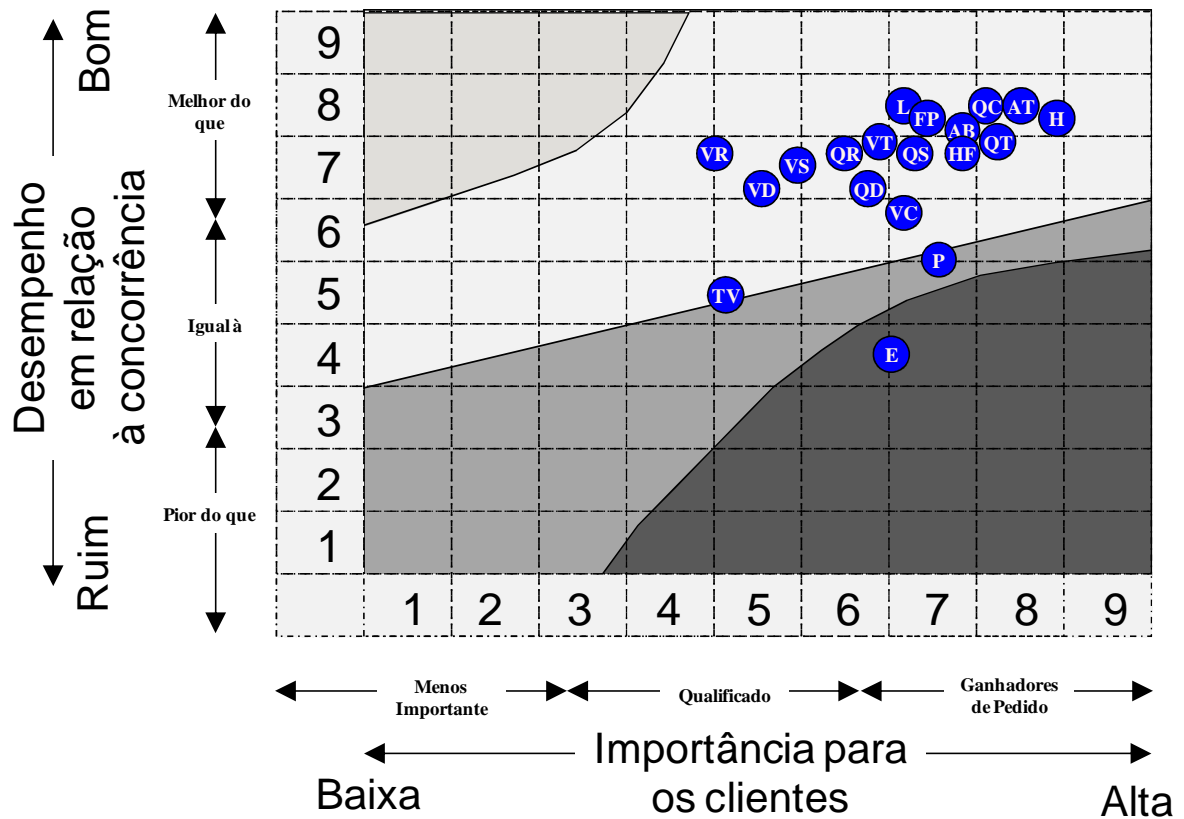
Anexo 4 – Matriz Importância – Desempenho Bar “C”



Legenda:

- | | | |
|----------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| QT – qualidade tira-gostos | VT – variedade tira-gostos | VC – variedade cervejas |
| VD – variedade destilados | VR – variedade refrigerantes | VS – variedade sucos |
| QC – qualidade cerveja | QD – qualidade destilados | QR – qualidade refrigerantes |
| QS – qualidade sucos | H – higiene | L – localização |
| AT – atendimento | AB – ambientação | E – estacionamento |
| P – preço | M – música ao vivo | TV – televisão jogos ao vivo |
| FP – forma de pagamento | HF – horário de funcionamento | |

Anexo 5 – Matriz Importância – Desempenho Bar “D”



Legenda:

QT – qualidade tira-gostos	VT – variedade tira-gostos	VC – variedade cervejas
VD – variedade destilados	VR – variedade refrigerantes	VS – variedade sucos
QC – qualidade cerveja	QD – qualidade destilados	QR – qualidade refrigerantes
QS – qualidade sucos	H – higiene	L – localização
AT – atendimento	AB – ambientação	E – estacionamento
P – preço	M – música ao vivo	TV – televisão jogos ao vivo
FP – forma de pagamento	HF – horário de funcionamento	