

---

# APLICAÇÃO DA MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO NO VAREJO DE ALIMENTOS: UM CASO NO RIO GRANDE DO SUL

---

## **Luciana Betto**

Pós-Graduada em Gestão Empresarial e Liderança (FABE)

Administradora (FABE)

[lub.betto@gmail.com](mailto:lub.betto@gmail.com)

## **Gabriel Murad Velloso Ferreira**

Universidade Federal de Santa Maria / Colégio Politécnico da UFSM

Mestre em Agronegócios (UFRGS)

[gabriel@smail.ufsm.br](mailto:gabriel@smail.ufsm.br)

## **Edson Talamini**

Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD

Doutor em Agronegócios (UFRGS)

[edsontalamini@ufgd.edu.br](mailto:edsontalamini@ufgd.edu.br)

**Resumo:** Esta pesquisa teve por objetivo analisar as percepções dos clientes e de uma empresa do setor alimentício, mais especificamente uma Pizzaria, com relação aos Critérios Competitivos proposto por Paiva, Carvalho e Fenstersefer (2004). Para isto, foram identificadas as variáveis decorrentes dos critérios competitivos, relacionadas ao setor pesquisado. Procedeu-se a análise da importância e desempenho dos critérios (custo, qualidade, flexibilidade, desempenho de entrega e inovatividade). Identificaram-se, ainda, os critérios ganhadores de pedido, qualificadores e menos importantes, e, por fim, posicionou-se os critérios na Matriz Importância-Desempenho proposta por Slack (1993). O referencial teórico da pesquisa abordou alguns aspectos relacionados à competitividade do setor varejista e às expectativas dos clientes, bem como os critérios competitivos e a matriz importância-desempenho. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso (Yin, 2005), sendo a população investigada constituída pelos clientes cadastrados na Pizzaria e mais os representantes desta. Os dados foram coletados por meio de questionários semi-estruturados, nos quais se buscou identificar a importância e o desempenho da Pizzaria, na percepção dos clientes e da empresa, nas variáveis que compõem cada critério competitivo. Assim, de acordo com a pesquisa, verificou-se que a empresa não atende às expectativas dos clientes e nem as suas próprias, necessitando de melhorias em todos os critérios. Os critérios mais valorizados pelos clientes foram a qualidade e o desempenho de entrega, e os critérios mais importantes considerados pela Pizzaria foram a qualidade e a flexibilidade. Observa-se certa semelhança nas percepções, por ambas considerarem a importância maior que o desempenho, exceto no caso da inovatividade, na percepção da Pizzaria, a qual teve o desempenho maior que a importância. Nos demais casos verificaram-se apenas variações nos índices. Quanto à classificação e o posicionamento dos critérios na matriz importância-desempenho, na percepção dos clientes, a qualidade, flexibilidade, desempenho de entrega e a inovatividade são critérios ganhadores de pedido e apenas o custo é qualificador. Já na percepção da Pizzaria, o custo, a qualidade, a flexibilidade e o desempenho de entrega são ganhadores de pedido e a inovatividade um critério qualificador.

**Palavras-Chave:** Critérios Competitivos; Matriz Importância-Desempenho; Varejo de Alimentos.

**Abstract:** This research had for objective to analyze the perceptions of the customers and the owners of a food company, more specifically a Pizzeria, taking into account the competitive criteria proposed by Paiva, Carvalho and Fensterseifer (2004). The variables related to competitive criteria and to the food sector were identified. Then, the importance and performance of cost, quality, flexibility, delivery performance and innovativeness was analyzed. Through the analysis of priorities, the competitive criteria were identified as order's winners, qualifiers and less important priority. In the next step, the competitive criteria were positioned into the Slack's Importance-Performance Matrix (Slack, 1993). Aspects related to the retail sector competitiveness, consumer's expectancies, competitive criteria and Importance-Performance Matrix were discussed in the theoretical framework. The case study was chosen as the research method (Yin, 2005). The investigated population was composed by all customers registered in the firm's controls and the firm's owners. The data had been gathered by means of a semi-structured questionnaire, through which was identified the Pizzeria's importance and performance in the perception of both consumers and owners, taking into account those variables which compose each competitive criteria. According to the results the pizzeria does not attend the consumers' expectancies nor do the owners own, needing improvements in all competitive criteria. The pizzas quality and delivery performance were the most valued criteria by consumers, while by pizzeria's owners were quality and flexibility. Some similarity can be seen in both consumers and owners perception regarding the importance bigger than the performance. The exception was the innovativeness in the pizzeria owners' perception, in that the performance was bigger than the importance. For the other cases just index variation can be perceived. Regarding the competitive criteria classification and its position into the Importance-Performance Matrix, in the consumers' perception quality, flexibility, delivery performance and innovativeness are the order's winners criteria. Just cost is a qualifier criteria. On the other hand, in the pizzeria's owners, cost, quality, flexibility and delivery performance are the order's winners criteria, while the innovativeness is a qualifier criteria.

**Key-words:** Competitive Criteria; Importance-Performance Matrix; Food Retail

## 1 Introdução

No ambiente empresarial altamente competitivo e imerso em constantes mudanças, verifica-se o surgimento de novos padrões de consumo que exigem das empresas maiores capacidades de flexibilidade e criatividade para atender o mercado consumidor. Essa nova realidade obriga todas as empresas a buscarem novas alternativas com vistas a adaptarem-se às condições mínimas necessárias para poderem competir num mercado acirrado.

No Brasil, o mercado varejista ilustra bem essa situação, pois tem experimentado uma série de mudanças nos últimos tempos (SOLA, 2004). O varejo representa, de acordo com Kotler (2000), todas as atividades de negócios relacionadas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais. Este setor caracteriza-se pela diversificação de segmentos, dentre eles encontra-se o alimentício, mais especificamente o de pizzarias, que vem sofrendo os impactos da intensificação da concorrência. Em função do constante crescimento desse mercado e conseqüentemente do número de empresas, percebe-se uma significativa mortalidade destas, que não conseguem sobreviver às exigências do mercado, que segundo Montenegro (2003), busca qualidade com baixo custo.

Uma das possíveis alternativas que podem contribuir para aumentar a competitividade das empresas do setor alimentício e também para que possa ajudar na formulação de suas estratégias, são os critérios competitivos (custo, qualidade, flexibilidade, desempenho de

entrega, inovatividade), que segundo Paiva, Carvalho e Fenstersefer (2004), são definidas como um conjunto consistente de prioridades ou fatores competitivos que as empresas elegem para competir no mercado. Desta forma, observa-se que dependendo das necessidades e expectativas dos clientes e do desempenho dos concorrentes, a empresa deverá escolher os critérios competitivos mais adequados e estruturar a área de operações de maneira a obter um desempenho superior nesses critérios escolhidos.

Assim, como os consumidores estão cada vez mais exigentes e em constante mudança, o processo de adequação às suas necessidades e desejos torna-se relevante de pesquisa, pois contribuem para a inserção competitiva das organizações. Nesse sentido, a principal ferramenta de controle da metodologia de Slack, a matriz de importância-desempenho é utilizada para avaliar o desempenho de um produto ou processo produtivo. A matriz é construída a partir do nível de importância e do nível de desempenho dos critérios competitivos associados aos produtos, posicionando-os de acordo com seus escores ou classificações nesses atributos. O nível de importância pode ser determinado por meio de classificação dos critérios ganhadores de pedido, qualificadores e menos importantes. Já, o nível de desempenho poderá ser julgado em função de ser melhor, igual ou pior do que aquele de seus concorrentes (HILL, 1993; SLACK, 1993; SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

Dessa forma, a identificação das percepções dos clientes nos critérios competitivos, bem como suas alterações constituem elementos básicos para a busca de competitividade nos diversos setores da economia, inclusive no varejo de alimentos, especialmente as pizzarias. Com isso, realizou-se um estudo de caso em uma Pizzaria localizada no norte do Rio Grande do Sul. Sendo este estudo justificado pelo fato de tal empresa, não possuir concorrentes diretos na sua principal atividade que é o rodízio de pizzas e apenas um concorrente no serviço de tele-entrega.

Isto ressalta a necessidade de se ter um aprofundamento cognitivo dos principais aspectos valorizados pelos clientes para que esta empresa possa se manter competitiva frente a uma intensificação da concorrência. A abordagem teórica que sustentou a análise está relacionada com os critérios competitivos da produção que permitiram, mediante a pesquisa, o confronto entre as percepções da empresa e dos clientes, possibilitando, assim, a identificação de quais critérios devem ser priorizados pra que a empresa se mantenha no mercado, bem como o posicionamento delas na Matriz Importância-Desempenho proposta por Slack (1993).

## **2 Referencial teórico**

### **2.1 A competitividade do varejo e expectativa do cliente**

Mudanças ocorridas na política econômica, principalmente no início dos anos 1990, com o objetivo de desregular o mercado interno, tornando-o mais aberto e estimulando assim a competitividade das empresas brasileiras ao mercado internacional, segundo Di Luca e Pacanhan (2002), trouxeram ao cenário interno uma grande diversidade de influências sobre as empresas nacionais.

Nesse sentido, Kotler (2001) enfatiza que a conjunção de três fatores como a globalização, os avanços tecnológicos e a desregulamentação, representam infinitas oportunidades, porém agregam grandes desafios e riscos para as empresas inseridas nesse contexto competitivo. Dentro desta perspectiva está incluso o setor de distribuição, que de acordo com FGV (2003), é denominado pelas empresas varejistas, seguindo uma tendência mundial.

Conforme Di Luca e Pacanhan (2002), no processo de composição do mercado varejista, entre as diversas especialidades que o setor apresenta, cabe lembrar que este é composto por micros, pequenas, médias e grandes empresas com papéis e importâncias estratégicas específicas conforme suas estruturas e segmentos de mercado a que se dedicam.

Segundo a FGV (2003), no varejo, o segmento de alimentos apresenta poucas empresas de grande porte, responsáveis por grande parte do faturamento e várias empresas pequenas com baixo faturamento.

Vale destacar que, segundo Di Luca e Pacanhan (2002), a maioria dos pequenos varejistas não possuem uma correta visão do mercado em que atuam, muitas vezes ignorando a presença de novos competidores, considerando essas mudanças como normais do mercado. Sendo que, ainda conforme mencionam estes autores, a maioria desses varejistas não se utilizam de nenhum processo empírico ou científico que se preste a monitorar o comportamento do mercado com relação à competitividade ou à sua estrutura.

Neste contexto, sabe-se que o consumidor exerce papel fundamental na seleção dos atributos dos bens, determinando quais devem estar presentes nos produtos adquiridos. E, assim, a correta avaliação da preferência do consumidor permite a formulação de estratégias adequadas para conquistar novos clientes e manter a satisfação dos atuais consumidores. Com isso, compreender o comportamento dos consumidores tornou-se importante elemento estratégico para todas as empresas, conforme destacado em FGV (2003).

É relevante ressaltar que a atividade varejista engloba o processo de venda de produtos e serviços visando satisfazer as necessidades pessoais dos consumidores finais. Nesse sentido, Kotler (1998) define varejo como todas as atividades envolvidas diretamente aos consumidores finais. Com isso, segundo Parente (2000), o varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, isto é, na venda de produtos e serviços para consumidores finais.

Parente (2000) destaca também que quando se fala em varejo, logo surge na mente a imagem de grandes lojas e supermercados, porém, as atividades de varejo podem ser realizadas também pelo telefone, pelo correio, pela Internet, e também na casa do consumidor.

A partir dessas definições, pode-se dizer que o varejo tem como condição básica para a sua prática a comercialização de produtos ou serviços a consumidores finais, não importando a natureza da instituição que o exerce ou o local onde está sendo praticado.

É importante lembrar que as empresas inseridas nesse mercado precisam estar atentas às mudanças que vem ocorrendo e preparadas para enfrentá-las, no sentido de sobreviver a estas e até mesmo antecipar-se aos seus concorrentes. Devido a essas mudanças, que culminaram com o aumento de competidores, os consumidores ficaram mais exigentes e cobram das empresas mais qualidade, agilidade e melhores preços. Ao mesmo tempo, as preferências futuras dos consumidores estão cada vez mais difíceis de se prever.

Segundo Kotler e Armstrong (2003), diariamente os consumidores tomam diversas decisões de compra. Essas decisões são influenciadas por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Portanto, é importante que se conheça os hábitos, valores e preferências dos consumidores que se pretende atingir, para assim, satisfazê-los e conquistá-los como clientes.

Para Kotler (2000), o conceito de satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto ou resultado em relação às expectativas da pessoa. Segundo este conceito, a satisfação está ligada diretamente à percepção do cliente em relação às expectativas criadas por eles, se o retorno oferecido pelo serviço prestado for menor que o esperado ele estará insatisfeito, se for o esperado, estará satisfeito e se exceder suas expectativas, estará altamente satisfeito.

Las Casas (1997) reforça que as empresas adotam a prática de satisfazer seus clientes devido à concorrência acirrada encontrada em certos mercados e também ao crescimento dos consumidores mais exigentes e que procuram maior atenção por parte dos comerciantes. Porém, o autor menciona que muitas empresas dizem estar dando atenção a seus clientes, mas na prática sabe-se que são poucas que realmente aplicam uma orientação verdadeira.

Por fim, sabe-se que a concorrência está cada vez mais acirrada e que o mercado nacional está difícil para muitos setores da economia, por isso, mais do que nunca as empresas

devem considerar a extrema relevância do consumidor e ter sempre em vista os critérios que realmente definem a decisão dos mesmos.

## 2.2 Critérios competitivos: uma breve descrição

Apesar de estudos sobre critérios competitivos surgirem recentemente, de acordo com Silva (2003), suas origens foram identificadas no final da década de 1960 por Skinner nos Estados Unidos. Skinner descreve alguns padrões comuns para mensurar o desempenho da produção, tais como ciclos menores de entrega do produto, produto com qualidade e confiabilidade, cumprimento da promessa de entrega, habilidade para produzir novos produtos rapidamente, flexibilidade para ajustar mudanças no volume e custos baixos.

Segundo a mesma autora, em meados da década de 1980, Hayes e Wheelwright introduziram o termo prioridades competitivas. Os autores delinearão quatro dimensões competitivas básicas: preço, qualidade, confiabilidade, e flexibilidade. Hill no final da década de 1980 desenvolveu um grupo de critérios competitivos que incluiu: preço, produto com qualidade e entrega rápida e confiável.

De acordo Slack (1993), existem cinco critérios competitivos também chamados de objetivos de desempenho que são: qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo, que contribuem para a função produção ser bem-sucedida em longo prazo.

Diversos autores, como Hayes e Wheelwright (1984); Slack (1993); Hill (1997); Paiva, Carvalho e Fenstersefir (2004) entre outros, abordam a temática dos critérios competitivos, que nem sempre são chamados dessa forma. Outras nomenclaturas utilizadas pelos autores para abordarem os critérios competitivos são: fatores competitivos, prioridades competitivas, objetivos de desempenho e critérios de desempenho. No entanto, quando se consulta os autores mencionados, verifica-se a similaridade dos conteúdos, permanecendo a diferença, essencialmente, em terminologias.

Para um melhor entendimento, busca-se através do Quadro 1 expor os critérios competitivos evidenciados pelos autores citados anteriormente.

*QUADRO 1: Critérios competitivos evidenciados na literatura*

	<b>Hayes e Wheelwright (1984)</b>	<b>Slack (1993)</b>	<b>Hill (1997)</b>	<b>Paiva, Carvalho e Fenstersefir (2004)</b>
<b>Critérios Competitivos</b>	Preço Qualidade Confiabilidade Flexibilidade	Qualidade Velocidade Confiabilidade de entrega Flexibilidade Custo	Custo Produto com qualidade Entrega rápida e confiável	Custo Qualidade Flexibilidade Desempenho de entrega Inovatividade

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nesta pesquisa utilizou-se o modelo de Paiva, Carvalho e Fenstersefir (2004), por adequar-se melhor aos objetivos traçados, pois esses autores abordam de forma explícita o critério competitivo inovatividade, considerado relevante para o desenvolvimento do trabalho, o que não ocorre com os outros autores, que discutem de forma implícita em suas obras.

Conforme já mencionado, para Paiva, Carvalho e Fenstersefir (2004), os critérios competitivos são definidos como um conjunto consistente de prioridades que a empresa elege para competir no mercado. Nesse sentido, Barros Neto, Formoso e Fenstersefir (2001) afirmam que, em função das competências internas da empresa, do tipo de mercado que deseja atuar, do grau de concorrência deste mercado e do tipo de produto que ela produz, a empresa terá que priorizar alguns critérios competitivos, aproveitando, de tal forma, os seus recursos, capacidades e oportunidade de mercado com o intuito de se tornar competitiva.

Desta forma, observa-se que dependendo das necessidades e expectativas dos clientes e do desempenho dos concorrentes, a empresa deverá escolher os critérios competitivos mais adequados e estruturar a área de operações de maneira a obter um desempenho superior nesses critérios escolhidos. É importante ressaltar que existem vários critérios competitivos que uma empresa pode escolher para competir no mercado, como custo, qualidade, flexibilidade, desempenho de entrega, inovatividade, que são alguns dos critérios competitivos básicos os quais os autores acima citados descrevem em suas obras que contribuem significativamente para o desempenho das empresas.

Na seqüência, apresentar-se-á, de forma sintética, a idéia central relacionada aos critérios competitivos, conforme visão de alguns autores como Hayes e Wheelwright (1984); Slack (1993); Hill (1997); Barros Neto, Formoso e Fenstersefer (2001); Slack, Chambers e Johnston (2002); Garvin (2002) e Paiva, Carvalho e Fenstersefer (2004).

**Custo:** significa oferecer produtos/serviços o mais barato possível e disponibilizar boas condições de pagamento.

**Qualidade:** significa fazer certo às coisas, oferecer produtos ou serviços melhores que os do concorrente que atenda às necessidades explícitas e implícitas requeridas pelos clientes.

**Flexibilidade:** habilidade que a empresa tem de mudar, de fazer algo diferente ou de se adaptar às novas exigências dos clientes.

**Desempenho de Entrega:** significa fazer as coisas em tempo para os consumidores receberem seus bens ou serviços conforme o que foi prometido, fazendo com que a confiança do cliente tanto no prazo, como na rapidez da entrega, faça do desempenho de entrega um diferencial competitivo.

**Inovatividade:** é a capacidade que uma empresa possui de implementar novas idéias, grandes ou pequenas, de introduzir em suas linhas, novos produtos e/ou processos num certo período de tempo com o objetivo de trazer futuras vantagens competitivas.

Segundo Meglioni e Guerreiro (2004), se as empresas buscam satisfazer os critérios citados anteriormente, então quais deles constituem os fatores que os clientes utilizam para escolher o fornecedor X ou Y quando da decisão de compra? Alguns desses fatores devem ter importância maior para certos clientes do que para outros, constituindo-se em critérios competitivos que as empresas devem identificar e priorizar. Para determinados clientes, o critério de escolha mais importante pode ser o preço, para outro, o prazo de entrega ou flexibilidade em aceitar alterações no produto.

Hill (1993), Slack (1993), Slack, Chambers e Johnston (2002) descrevem que uma forma especialmente útil para determinar a importância relativa dos fatores que os clientes possam adotar é distinguir os critérios “ganhadores de pedidos” dos critérios “qualificadores” e dos “menos importantes”. Esses critérios são, na ótica do cliente, os fatores que decidem a compra dos produtos e, para as empresas, os objetivos que devem atender.

De acordo com Slack (1993), critérios ganhadores de pedidos, são os que direta e significativamente contribuem para a realização de um negócio, para conseguir um pedido. São considerados pelos clientes como razões-chave para comprar um produto ou serviço, ou seja, critérios caracterizados como os determinantes da escolha do cliente sobre quem será o possível fornecedor. Já os Critérios qualificadores são aqueles considerados pelos clientes, como necessários ou mínimos, são os aspectos da competitividade nos quais o desempenho da produção deve estar acima de um nível determinado para, pelo menos, ser considerado pelo cliente. E os critérios menos importantes, como o nome indica, são relativamente pouco importantes quando comparados a outros. Dificilmente os consumidores consideram estes quando tomam as suas decisões de compra.

Para um melhor entendimento, visualização e avaliação do nível de importância e do nível de desempenho dos critérios competitivos associados aos produtos e, também, classificação dos critérios ganhadores de pedido, qualificadores e menos importante, Slack

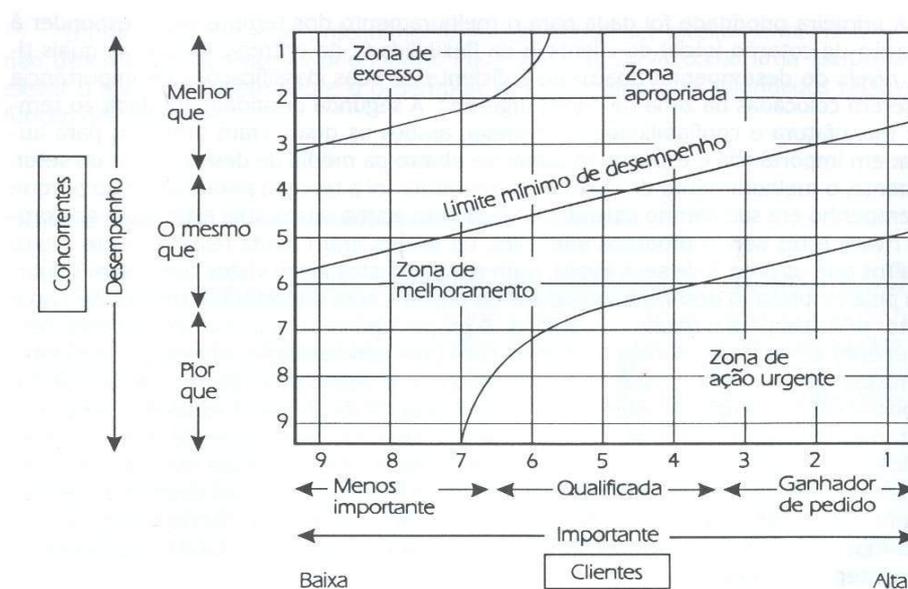
(1993) desenvolveu a Matriz Importância-Desempenho. Esta matriz é a principal ferramenta de controle da metodologia de Slack, normalmente utilizada para avaliar o desempenho de um produto ou de um processo produtivo.

Slack (1993) propõe uma matriz dividida, tanto na horizontal como na vertical, por uma escala de nove pontos para mensurar o nível de importância e o nível de desempenho dos critérios competitivos.

A técnica de construção da matriz permite identificar nela quatro zonas de prioridade de melhoramento, conforme Figura 1. Cada critério competitivo é avaliado e plotado na matriz, indicando sua importância e a correspondente avaliação do desempenho. A zona apropriada é limitada em sua margem inferior por uma fronteira de mínimo desempenho, sendo este o nível mínimo de desempenho da empresa aceitável pelo mercado. Os critérios que, após a avaliação de desempenho se situarem nesta zona são considerados satisfatórios.

Qualquer critério competitivo que cair na zona de melhoramento é um candidato a ser aprimorado, porém se estiver no canto inferior esquerdo da matriz poderá ser um caso não urgente de aprimoramento. A situação mais crítica é quando um critério competitivo encontra-se na zona de ação urgente, exigindo, em curto prazo, a implementação de planos de melhoria. Existe também a zona de excesso na qual o desempenho atingido é superior ao necessário, nesse caso, parte dos recursos poderia ser destinado à melhoria dos critérios situados na zona de ação urgente (PAULO; FERNANDES; RODRIGUES; EIDT, 2006).

Figura 1: Matriz importância-desempenho



Fonte: Slack (1993).

Segundo Paiva, Carvalho e Fenstersefer (2004), o modelo de Slack apresenta algumas vantagens: a matriz importância-desempenho facilita a visualização dos critérios competitivos a serem valorizados, propiciando um melhor desdobramento das ações a serem implementadas. Porém, como desvantagem, pode se citar que a escala de nove pontos é muito detalhada para se trabalhar, pois algumas vezes as empresas têm informações muito agregadas e superficiais relativas tanto aos clientes quanto aos concorrentes, sendo assim, uma das propostas utilizadas é a adaptação da escala de 9 pontos para a de 5 pontos, que reduz o nível de detalhamento e não compromete os resultados.

### 3. Método de pesquisa

Para o desenvolvimento desta pesquisa, optou-se pelo estudo de caso em uma empresa alimentícia localizada no Norte do Rio Grande do Sul, mais especificamente uma pizzaria, a qual tem como principais serviços: o rodízio e a tele-entrega de pizzas. A seleção de uma empresa alimentícia para esse estudo teve como base o interesse de pesquisa sobre elementos que possam subsidiar a tomada de decisão no sentido de permitir a sobrevivência e a competitividade das empresas desse setor, ainda pouco explorado na literatura.

Dessa forma, algumas questões que instigam esta pesquisa são: Quais as variáveis que compõem cada um dos Critérios Competitivos? Qual a importância e o desempenho dos Critérios Competitivos, de acordo com a percepção dos clientes e da empresa? Qual o posicionamento dos Critérios Competitivos na Matriz Importância-Desempenho de acordo com a avaliação dos clientes e da empresa?

Para que fosse possível responder a estes questionamentos e alcançar os objetivos propostos, a pesquisa foi desenvolvida em duas fases. A primeira consistiu no levantamento e revisão da bibliografia existente sobre os temas contemplados na pesquisa a cerca dos critérios competitivos (custo, qualidade, flexibilidade, desempenho de entrega e inovatividade), critérios qualificadores e ganhadores de pedidos e da Matriz Importância-Desempenho. Isto contribuiu, fundamentalmente, na elaboração e justificativa do problema de pesquisa, bem como do instrumento de coleta de dados.

Na segunda fase, foi realizada a coleta dos dados utilizados na pesquisa a partir de duas fontes básicas: fontes primárias e fontes secundárias. Os dados primários foram obtidos por meio das respostas dadas às variáveis identificadas em cada critério competitivo, conforme Quadro 2, por meio de questionário semi-estruturado.

*Quadro 2: Critérios competitivos e respectivas variáveis a serem pesquisadas no trabalho*

<b>Critérios competitivos</b>	<b>Variáveis</b>
Custo	Preço Forma de pagamento
Qualidade	Produto de acordo com o que foi solicitado Produto livre de erro Produto padronizado Propriedades organolépticas do produto
Flexibilidade	Flexibilidade de volume Flexibilidade de entrega
Desempenho de entrega	Confiabilidade de entrega Velocidade de entrega
Inovatividade	Lançamento de novos produtos

Fonte: Elaborado pelos autores.

As variáveis apresentadas no Quadro 2 foram pesquisadas por meio da avaliação da importância e do desempenho atribuídas a elas pelos clientes e pelos representantes da empresa. E para isso utilizou-se uma escala do tipo Likert variando de 1 a 5, sendo, no caso da importância: 1 para insignificante, 2 para pouco importante, 3 para importante, 4 para muito importante e 5 para extremamente importante. Para o desempenho: 1 para péssimo, 2 para regular, 3 para bom, 4 para muito bom e 5 para excelente. Portanto, a população é composta

por todos os clientes cadastrados no sistema de pedidos da empresa, num total de novecentos e dezessete clientes, mais quatro representantes da empresa estudada, sendo que todos os quatro representantes da empresas participaram da pesquisa respondendo aos questionários.

Para a seleção dos clientes que iriam responder ao questionário, foi utilizado o método de amostragem aleatória probabilística simples sem reposição, pois, segundo Martins (2000), a amostra aleatória probabilística simples é o processo mais elementar e frequentemente utilizado, cuja principal característica é o fato de todos os elementos da população terem a mesma chance de serem escolhidos por meio de um sorteio aleatório. Para o cálculo do tamanho da amostra foi utilizada a fórmula apresentada por Martins (2002):

$$n = \frac{Z^2 \cdot \sigma^2 \cdot N}{d^2(n-1) + Z^2 \cdot \sigma^2}$$

Onde:

$Z$  = abscissa da normal padrão (fixado a um determinado nível de confiança)

$\sigma$  = desvio-padrão da população (expresso na unidade da variável)

$N$  = tamanho da população

$d$  = erro amostral (máxima diferença que o investigador admite suportar)

Sendo:  $Z = 2,57$  (99%)

$\sigma = 0,759960596$

$N = 917$

$d$  = em relação à escala de 1 a 5 equivale a 4,4% = 0,22

Inicialmente, esta fórmula foi utilizada para calcular o número de clientes para os quais deveriam ser enviados os questionários. Neste cálculo, foram utilizados parâmetros diferentes daqueles apresentados acima, partindo-se de valores tidos como aceitáveis pelos autores. Como o desvio-padrão da população não era conhecido pelos pesquisadores, foi necessário realizar uma correção do tamanho da amostra. Para tanto, foram utilizados os dados dos dez primeiros questionários de uma questão que refletisse de forma geral a percepção destes em relação ao desempenho da Pizzaria, resultando, assim, numa amostra  $n = 110$  questionários, com um nível de erro amostral inferior ao erro amostral final.

Com o auxílio do *software Microsoft Excel* procedeu-se a um sorteio aleatório, buscando selecionar 110 clientes que iriam receber os questionários. Dos 110 questionários enviados, 74 retornaram respondidos e em condições de serem utilizados na pesquisa, resultando num índice de 67,27% de respostas. Com base nos resultados finais obtidos, foi realizado o cálculo para ajuste dos parâmetros amostrais, partindo do número de questionários utilizados, do valor real do desvio-padrão, do tamanho da população e utilizando-se o erro amostral como parâmetro de ajuste, chegando-se a um erro amostral final de  $d = 0,22$ . Assim, cabe destacar que o erro de 4,4% utilizado na pesquisa reflete em uma variação, para mais ou para menos, de 0,22 pontos, devido a escala do tipo Likert de 5 pontos adotada.

Para a coleta de dados secundários, foram utilizados documentos já existentes na empresa, principalmente a lista dos clientes cadastrados, contendo informações necessárias para a realização desta pesquisa.

Com base no exposto acima, foi realizada uma análise comparativa do nível de percepção, entre os clientes e os representantes da empresa, em relação aos critérios competitivos. Já a interpretação foi realizada mediante o cotejo dos dados com o referencial teórico utilizado na pesquisa, ou seja, os critérios competitivos da produção. E por fim, classificou-se os critérios competitivos em critérios qualificadores, ganhadores de pedido e menos importante através da Matriz Importância-Desempenho numa escala de 5 pontos adaptada do modelo de Slack (1993), permitindo, assim, responder os objetivos propostos e traçar conclusões do estudo.

## 4. Apresentação dos resultados

### 4.1. Análise da importância e desempenho dos critérios competitivos

Dos 74 clientes que responderam o questionário, 39,19% são homens e 60,81% são mulheres, com idade entre 17 e 48 anos, sendo que 56,76%, dos pesquisados se enquadram na faixa etária de 20 a 30 anos. Também é válido mencionar que 70,27%, ou seja, 52 clientes, dizem freqüentar a pizzaria esporadicamente, 20,27% uma vez por mês e apenas 9,46% freqüentam a pizzaria uma vez na quinzena. Sendo que, 13,51% freqüentam a pizzaria a mais de quatro anos, 27,03% de três a quatro anos, 37,84% de dois a três anos, 16,22% de um a dois anos e apenas 5,41% há menos de um ano.

A seguir será ilustrado, de forma resumida, as avaliações realizadas pelos clientes e pela Pizzaria por meio da Tabela 1, para que se possa analisar e confrontar a percepção dos clientes com a percepção da Pizzaria e verificar quais critérios devem ser priorizados para que esta empresa possa manter-se competitiva, mesmo frente a uma intensificação da concorrência. Cabe salientar que os resultados obtidos, como já mencionado, possuem um nível de confiança de 99% e a margem de erro de 4,4%, o que equivale a 0,22 da escala de 5 pontos utilizada.

*Tabela 1 - Síntese dos Critérios Competitivos na percepção dos clientes e da Pizzaria*

CRITÉRIOS	PERCEPÇÃO CLIENTES		PERCEPÇÃO PIZZARIA	
	Importância	Desempenho	Importância	Desempenho
<b>Custo</b>	3,01	2,94	3,75	3,00
<b>Qualidade</b>	4,31	3,22	4,19	4,00
<b>Flexibilidade</b>	3,95	3,36	4,25	3,88
<b>Desempenho de Entrega</b>	4,26	3,43	3,88	3,63
<b>Inovatividade</b>	3,93	2,84	3,25	3,75
<b>Média Geral</b>	<b>3,89</b>	<b>3,16</b>	<b>3,86</b>	<b>3,65</b>
<b>Coefficiente de Variação</b>	<b>17,92%</b>	<b>23,87%</b>	<b>21,21%</b>	<b>24,83%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

O critério qualidade teve maior importância para os clientes, eles consideram ter produtos conforme solicitado, livre de erro, padronizado, com sabor, aroma e aparência agradável como sendo algo indispensável. No entanto, na percepção da Pizzaria, o critério qualidade obteve o maior desempenho, classificado como muito bom. Na seqüência tem-se alguns elementos ressaltados pelos clientes que demonstraram não estarem satisfeitos no critério qualidade:

*“Já recebi a pizza em casa sem ser cortada e crua”.*

*“Acontece das pizzas virem torradas demais, com a borda muito grande sem recheio que acaba sendo assim desperdiçada”.*

*“Quando tem pouco movimento [no rodízio] percebe-se que misturam dois ou três tipos de sabores fica-se com a impressão de que sobrou e as pizzas foram requentadas”.*

*“A massa da pizza não tem mais a mesma qualidade do início”.*

*“Percebe-se que a Pizzaria comete várias vezes à mesma falha, parecendo assim não se importar com o cliente, pois quando oferece pizzas com defeitos (queimada, seca, fria, abatizada), espera que o cliente volte? Sou uma pessoa que, quando sai para jantar espera comer bem melhor em um ambiente aconchegante do que a própria casa, do contrário não sairia”.*

*“Já encontrei cabelo na pizza, a Pizzaria deveria ter mais cuidado com esse tipo de coisa”.*

*“Serem mais disciplinados em manter sempre a qualidade da pizza, independente do número de clientes que estiverem na pizzaria [no rodízio]”.*

*“Quando você recebe o produto mal assado ou abatumado é sinal de que não há padrão”.*

*“Muitas vezes não existe aroma, pois quando tem muito molho o sabor desaparece”.*

*“As pizzas devem conter mais recheio e de melhor qualidade, principalmente às pizzas doces, usar chocolate de melhor qualidade”.*

*“Considero que o desempenho da pizzaria não está sendo bom, pois vejo muitos ex-clientes comentarem que se distanciaram da mesma, pois estavam insatisfeitos com o produto. Para mim o produto não necessita obrigatoriamente ser padronizado, porém deve ser saboroso e de qualidade”.*

Na percepção da Pizzaria, o critério mais valorizado foi a flexibilidade, por considerar a flexibilidade de volume e de entrega como atributos muito importantes para os clientes.

Quanto à avaliação do desempenho da Pizzaria, constatou-se que na percepção dos clientes a melhor atuação desta é na entrega, que foi avaliado de bom a muito bom. No entanto, na percepção da Pizzaria, o critério qualidade obteve o maior desempenho, classificado como muito bom, conforme já mencionado acima.

O critério custo foi avaliado com menor importância para os clientes, pois os preços cobrados e as formas de pagamento dão indícios de não interferirem muito na escolha destes. Já na percepção da Pizzaria, o critério inovatividade é considerado como o menos importante o que não ocorre na percepção dos clientes. Portanto, verifica-se divergências nas percepções das partes pesquisadas.

Para a Pizzaria o critério de menor desempenho foi o custo, ou seja, a empresa se mostra insatisfeita com seus preços, tendo assim que melhorar nesse item, para que possa atender, na sua percepção, as expectativas dos clientes. Já o critério competitivo de menor desempenho para os clientes é a inovatividade ou lançamento de novos produtos. Os clientes consideram que deveria-se buscar fazer mais lançamento de novos sabores, pois para eles ter diversidade de sabores valoriza o estabelecimento e é ponto decisivo na escolha pela pizzaria, conforme pode-se perceber nos comentários realizados por dois clientes:

*“Poderia ter mais lançamentos de novos sabores, promoções para grupos de estudantes e aniversariantes”.*

*“Quanto mais variedades de sabores, mais fácil é optar pela pizzaria, quando busco um lugar para jantar, por exemplo, sempre levo em conta a variedade dos produtos oferecidos”.*

Com isso, tem-se que a empresa e seus clientes percebem de forma diferenciada as prioridades a serem oferecidas para a satisfação dos clientes. Os demais critérios tiveram seu grau de importância e desempenho variados de acordo com a percepção de cada população, como pode ser observado na Tabela 1.

Após a análise quanto à importância e desempenho dos cinco critérios competitivos a partir da percepção dos clientes, funcionários e gerente/proprietário da Pizzaria, pode-se afirmar que, de forma geral, as percepções convergem, pois tanto os clientes quanto a própria empresa se mostram insatisfeitos com a Pizzaria, ou seja, esta não atende as expectativas daqueles em se tratando dos critérios competitivos pesquisados. Isto é reforçado pelo fato de que apenas em um critério (inovatividade) as expectativas são superadas e, assim mesmo, apenas na percepção da empresa.

Em linhas gerais, os dados apresentados na Tabela 1 revelam alguma similaridade com relação a percepção da importância dos critérios competitivos, uma vez que as médias dos dois subgrupos amostrais não varia significativamente. O coeficiente de variação apresenta pequena diferença e indica maior grau de concordância entre os consumidores com relação aos valores atribuídos aos critérios. As diferenças se revelam mais significativas em relação à percepção de desempenho, onde a média da empresa é mais elevada do que aquela atribuída pelos clientes. Neste caso, os coeficientes de variação apresentam valores similares indicando um mesmo nível de concordância entre os respondentes com relação aos valores atribuídos para os critérios de competitividade. Portanto, é necessário que a empresa analise os elementos levantados nesse trabalho para que ela possa proceder às mudanças necessárias e se manter competitiva no mercado, de forma a disponibilizar o que é esperado pelo cliente.

A seguir será apresentado o posicionamento das percepções da Empresa e dos clientes na Matriz Importância-Desempenho proposta por Slack (1993), que facilitará a visualização dos movimentos ocorridos nos critérios competitivos tanto na dimensão da importância como na dimensão do desempenho, bem como o seu confronto.

#### **4.2 Critérios menos importantes, qualificadores, ganhadores de pedido e a matriz importância-desempenho**

Os critérios competitivos, bem como suas avaliações, serão apresentados na Matriz Importância-Desempenho (Figura 2) com o intuito de se verificar os critérios menos importantes, qualificadores e ganhadores de pedido, além de possibilitar a visualização do posicionamento competitivo dos critérios estudados, na percepção dos clientes e empresa.

No critério custo, pelo que pode ser observado, existe uma semelhança nas percepções dos clientes e da empresa em se tratando do desempenho, pois na avaliação de ambos o critério permanece em índices inferiores, quando comparado com os demais. A diferença básica está relacionada com o nível de importância, considerado maior pela empresa, o que resulta na sua classificação como um critério ganhador de pedido. Isto não ocorre na percepção dos clientes, que o consideram como qualificador indicando que o critério custo é básico na escolha pela pizzaria. E mesmo sendo este um critério qualificador na percepção dos clientes, a empresa não atende o mínimo esperado por estes. Verificando-se, assim, a necessidade de implementação de melhorias com o intuito de aumentar o desempenho deste critério e, dessa forma, satisfazer tanto a empresa como os clientes.

Em relação ao critério qualidade, cabe destacar que este obteve o maior desempenho na percepção da empresa, o que não acontece no caso dos clientes. No entanto, a importância atribuída a esse critério é bastante semelhante nos dois casos, o que possibilita o seu enquadramento como um critério ganhador de pedido. A contradição está na percepção em relação ao desempenho, o que o posiciona em diferentes zonas, no caso da empresa na apropriada, já no caso dos clientes na zona de melhoramento.

Portanto, é necessário que a Empresa perceba este critério da mesma forma que os próprios clientes, pois é um fator decisivo na hora da escolha pela pizzaria, o que sugere a necessidade de melhorias constantes por parte da Pizzaria. Como é um critério ganhador de pedido, torna-se fundamental que a esta ofereça o mínimo esperado pelo cliente, isto acontece à medida que este critério se localizar na zona apropriada.

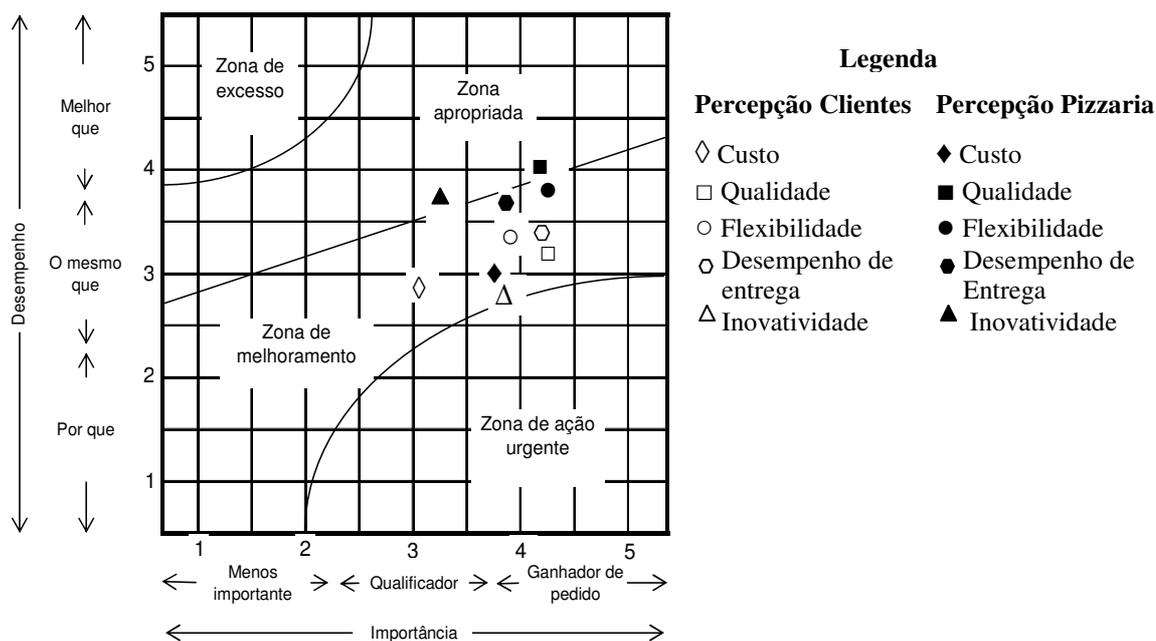


FIGURA 2: Matriz importância-desempenho de Slack (1993)  
Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

Em se tratando do critério flexibilidade, pode-se dizer que o nível de importância atribuído pela empresa é maior que o nível de importância atribuído pelos clientes, e o desempenho na percepção da Pizzaria também é maior do que o considerado pelos clientes. No entanto, mesmo com divergência de opiniões este critério localiza-se na zona de melhoria e ambas as partes o classificam como um ganhador de pedido. Assim, é necessário pensar em possíveis mudanças para que o desempenho desse critério seja reconhecido pelos clientes e atenda o mínimo esperado por eles e pela empresa.

O desempenho de entrega é um dos itens de maior importância atribuída pelos clientes, o que resulta na sua classificação como um critério ganhador de pedido tanto pelos clientes como pela Pizzaria. No entanto, o desempenho é considerado baixo na percepção dos clientes. Já a Pizzaria atribui uma menor importância, em compensação, avalia seu desempenho superior ao considerado pelos clientes. Em ambos os casos, esse critério localiza-se na zona de melhoria, e para que ele possa sair dessa posição e passar para a zona apropriada, é necessário melhorar o desempenho da Pizzaria. Isto sugere mudanças para que a empresa consiga garantir a satisfação dos clientes e dela mesma, mantendo-se competitiva.

E por fim, tem-se o critério inovatividade, que conforme a opinião da Pizzaria, obteve o segundo maior desempenho, resultando a sua localização na zona apropriada. O que contradiz a percepção dos clientes, que avaliam como o de pior desempenho, ocasionando o seu posicionamento próximo a fronteira que separa a zona de melhoria da zona de ação urgente. Em relação à importância, também não existe semelhança nas percepções, pois a empresa classifica esse critério como qualificador, já os clientes o classificam como ganhador de pedido.

Portanto, para que os clientes percebam o desempenho desse critério como a própria empresa, é necessário que se providencie ações de melhorias a curto prazo, sendo fundamental atender o mínimo de desempenho esperado pelos clientes, pois a inovatividade é considerada como ganhador de pedido, contrariamente a condição de qualificador atribuído pela Pizzaria.

É importante ressaltar, conforme já mencionado, que a margem de erro utilizada na pesquisa, reflete uma variação de 0,22 pontos para mais ou para menos. Portanto, os critérios

competitivos que estão posicionados próximo às fronteiras que separam uma zona da outra podem sofrer alterações. Sendo assim, o caso mais crítico é a inovatividade, que pode se encontrar na fronteira de ação urgente, exigindo, em curto prazo, a implementação de planos de melhorias.

## 5. Considerações finais

Após realizar um levantamento bibliográfico sobre os critérios competitivos, verificar a importância e o desempenho de cada uma de suas variáveis, de acordo com a percepção dos clientes e da empresa, e classificar esses critérios em ganhadores de pedido, qualificadores e menos importantes através da matriz importância-desempenho proposta por Slack (1993), percebeu-se que por meio desse estudo e de seus resultados forneceu-se à empresa estudada subsídios necessários e informações valiosas a respeito das experiências e expectativas de seus clientes e da própria empresa. E isto pode contribuir para a tomada de decisão da empresa, no sentido de torná-la mais competitiva no mercado. A pesquisa esclarece, ainda, a percepção e a satisfação das populações estudadas quanto aos produtos e os serviços oferecidos pela Pizzaria.

Com base nos resultados apresentados no trabalho, conclui-se que na percepção dos clientes, existem diversos critérios que poderão fortalecer a empresa frente a concorrência, isto devido ao nível de importância atribuído a eles. Desta forma, a qualidade e o desempenho de entrega se destacaram, ou seja, oferecer produtos conforme solicitado, livre de erros, padronizados, com aroma, sabor e aparência agradável (propriedades organolépticas) e entregar o produto com rapidez e no horário prometido, foram considerados como critérios essenciais (importantes) na decisão de escolha pela pizzaria.

Na percepção da Pizzaria, os critérios mais importantes foram a flexibilidade e a qualidade, por considerar, a flexibilidade de volume e de entrega, como também oferecer produtos conforme solicitado, livre de erro, padronizado, com aroma, sabor e aparência agradável, como atributos indispensáveis para os clientes.

Na comparação feita entre as duas populações estudadas, tendo como base os cinco critérios competitivos, pode-se verificar que os clientes e a Pizzaria, em geral, possuem certa semelhança nas percepções quanto à importância, pois ambos, a consideram, maior que o desempenho, isto caracteriza uma insatisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos pela Empresa, a qual parece ciente do seu baixo desempenho. A única exceção se refere ao critério inovatividade, para o qual, a Empresa avalia seu desempenho maior que a importância, considerando-se, portanto, satisfeita. Nos demais critérios foram verificadas apenas variações nos valores médios atribuídos, mas não na ordem de importância-desempenho. A discordância mais acentuada entre empresa e clientes está na média dos valores atribuídos para os critérios de competitividade no que diz respeito ao desempenho da empresa. O coeficiente de variação revela certo grau de concordância entre clientes e proprietários no que diz respeito aos valores atribuídos.

No mesmo sentido, com relação ao desempenho, na percepção dos clientes, a Pizzaria deixa a desejar em todos os critérios. O que também ocorre no caso da empresa, exceto no critério inovatividade, como já mencionado. Fazendo-se um confronto, verifica-se que existe uma concordância nas percepções quanto ao desempenho, ou seja, tanto os clientes como a Pizzaria percebem, de forma geral, que as expectativas não estão sendo atendidas, deixando-os frustrados.

Analisando-se a média geral da importância e do desempenho dos critérios competitivos, na visão dos clientes e da Pizzaria, nota-se que os clientes estão sendo mais exigentes nas suas percepções do que a empresa estudada, mas tanto os clientes como a empresa classifica os critérios como ganhadores de pedido, exceto no custo que os clientes classificam como qualificador e na inovatividade que a Pizzaria classifica como qualificador.

No entanto, os clientes avaliam o desempenho da Pizzaria de forma inferior à avaliação da empresa, dando indícios de que a mesma não se manterá competitiva, num mercado cada vez mais exigente.

Portanto, percebe-se que a Pizzaria tende a perder clientes se não providenciar melhorias, pois de forma geral, o desempenho da empresa se configurou inferior à importância atribuída pelos clientes nas avaliações das variáveis pesquisadas. Assim, constatou-se que a Pizzaria não atende as expectativas dos clientes e nem as suas próprias.

#### REFERÊNCIAS

- BARROS NETO, J. P.; FORMOSO, C. T. Fensterseifer, J. E. **O conteúdo da estratégia de produção: uma adaptação para a construção de edificações.** (2001) Disponível em: <<http://pcc5301.pcc.usp.br/PCC%205301%202005/Bibliografia%202005/Barros%20Neto%20Antac.pdf>>. Acesso em: 21 de mai. de 2006.
- GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade:** a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- DI LUCA, J; PACANHAN, M. N. **Posicionamento como estratégia competitiva no varejo.** 2002. Disponível em: <<http://www.infodata.com.br/juliano/posicionamento.pdf>>. Acesso em: 18 de jun. de 2006.
- FGV – Fundação Getúlio Vargas. 2003. **Impactos Verticais da Concentração do Setor Varejista Brasileiro.** Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/download/palestras/pesquisavarejo.pdf>>. Acesso em: 18 de jun. de 2006.
- HAYES, R.; WHEELWRIGHT, S.; **Restoring our competitive edge:** competing through manufacturing. London: John Wiley & Sons, 1984.
- HILL, T. J. **Manufacturing strategy.** Macmillan, 1993.
- HILL, T. J. Manufacturing strategy – keeping it relevant by addressing the needs of the market. **Integrated Manufacturing Systems**, Bradford, v.8/5, 1997.
- KOTLER, P. **Administração de marketing.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing.** 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P. **Marketing para o século XXI:** como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2001.
- KOTLER, P. AMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 9.ed. São Paulo: Pearson, 2003.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing conceitos, exercícios, casos.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MEGLIORINI, E.; GUERREIRO, R. **A percepção dos gestores sobre fatores competitivos nas empresas produtoras de bens de capital sob encomendas:** um estudo exploratório. (2004) Disponível em: <[http://www.unisinos.br/publicacoes\\_cientificas/images/stories/pdfs\\_base/05basevol1n2\\_artigo01.pdf](http://www.unisinos.br/publicacoes_cientificas/images/stories/pdfs_base/05basevol1n2_artigo01.pdf)>. Acesso em 30 de mai. de 2006.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2000.
- PAIVA, E. L.; CARVALHO JR, J. M.; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de produção e de operações.** Porto Alegre: Bookman, 2004.
- PAULO, W.L.; FERNANDES, F. C.; RODRIGUES, L. G. B.; EIDT, J. **Controles Internos: Uma metodologia de mensuração dos níveis de controles e de riscos.** 2006. Disponível em: <<http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos62006/432.pdf>>. Acesso em: 15 de nov. de 2006.

- SILVA, E. M. da. **Alinhamento das estratégias competitivas com as estratégias de produção**: estudo de casos no pólo moveleiro de Votuporanga – SP. (2003) Disponível em: <http://www.teses.usp.br>. Acesso em: 21 de mai. de 2006.
- SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, 1993.
- SLACK, N. CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- SOLA, M. **Somente com estratégia varejo consegue reter clientes**. (2004). Disponível em: <<http://www.ipdm.com.br/artigos/artigo2.pdf>>. Acesso em: 07 de mar. de 2006.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2005.