

## ANÁLISE COMPETITIVA DE OPERAÇÕES DE FAST FOOD

### COMPETITIVE ANALYSIS OF FAST FOOD OPERATIONS

Felipe Carneiro de Araújo<sup>1</sup>; Maicon Consoni<sup>2</sup>; Diego Augusto de Jesus Pacheco<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Departamento de Administração de Empresas  
Complexo de Ensino Superior de Cachoeirinha – Cesuca, RS, Brasil  
[Fca-carneiro2012@bol.com.br](mailto:Fca-carneiro2012@bol.com.br)

<sup>2</sup>Departamento de Administração de Empresas  
Complexo de Ensino Superior de Cachoeirinha – Cesuca, RS, Brasil  
[Maiconconsoni10@hotmail.com](mailto:Maiconconsoni10@hotmail.com)

<sup>3</sup>Departamento de Administração de Empresas  
Complexo de Ensino Superior de Cachoeirinha – Cesuca, RS, Brasil  
[profdajp@gmail.com](mailto:profdajp@gmail.com)

#### Resumo

*Este artigo apresenta os resultados da análise estratégica de operações de produtos e serviços usando a matriz de importância x desempenho de Slack (2002). O foco do estudo foi verificar os determinantes da qualidade de serviços e produtos em uma multinacional do ramo de fast food. O método de pesquisa foi baseado em uma abordagem qualitativa e quantitativa, com caráter descritivo, utilizando um questionário em clientes assíduos da rede. Os resultados da pesquisa permitiram identificar os critérios competitivos e subcritérios que são mais priorizados e os que precisam ser melhorados em relação aos seus principais concorrentes. Ficou evidente a importância da aplicação da matriz para medir os serviços oferecidos, permitindo avaliar a percepção dos clientes referente ao serviço prestado da empresa.*

**Palavras-chave:** Qualidade em serviços. Fast Food. Satisfação de clientes. Importância e desempenho.

#### Abstract

*This article presents the results of the strategic review of operations using the matrix of importance performance of Slack (2002). The focus of the study was to investigate the determinants of service quality in the branch of a multinational fast food. The research method was based on a qualitative and quantitative approach, with character descriptive, applying a questionnaire in regular customers. The survey results helped to identify competitive criteria and sub-criteria that are more prioritized and those that need to be improved in relation to its main competitors. It was evident the importance of applying the matrix to measure the services offered in order to evaluate the perception of customers regarding the service of the company.*

**Keywords:** Quality Services. Fast Food. Customer satisfaction. Importance and performance.

## 1.Introdução

Nos dias de hoje, nas atuais mudanças do ambiente global, no avanço da tecnologia, na reinvenção de novas marcas e produtos, diversas empresas estão se deparando com o aumento da competitividade, forçando-as buscar um meio de auto diferenciar-se. O conceito de serviço hoje é fundamental para uma empresa ter êxito, tanto em empresas como banco, consultoria, imobiliárias e não tão diferente em empresas de *fast food*. A entrega de serviços com alta qualidade ao consumidor tem sido fundamental na excelência da empresa. Conforme Maia, Parreira e Santos (2012, p. 8) “[...]em mercados dinâmicos de competição, a identificação e o foco nas competências significam a sobrevivência e continuidade da empresa no mercado e quando bem desenvolvidas podem gerar vantagem competitiva sobre seus concorrentes e gerar valor aos seus clientes”.

A satisfação dos clientes tem sido ponto crucial no sucesso das organizações, isso tem sido discutido na literatura. Mas como uma empresa de fast food como a empresa A pode proporcionar satisfação total e contínua aos seus clientes? A satisfação está relacionada com as reais necessidades do consumidor, através da qualidade do produto oferecido e dos critérios e subcritérios que são importantes para o cliente, como o que são ganhadores de pedido, qualificador de pedido e os que são menos importantes. Segundo Marchetti e Prado (2001), “a satisfação das necessidades do cliente é um dos objetivos centrais das organizações na atualidade, razão pelos quais muitos estudos têm sido desenvolvidos nessa área. No processo de satisfazer o cliente, as organizações voltar suas atenções para os membros que trabalham e prestam serviços com o propósito de concretizar sua missão e atingir os resultados desejados”. A pesquisa de Pereira Filho, Campos e Nóbrega (2015) confirmou a existência de importantes lacunas entre as expectativas dos clientes e os níveis de serviço oferecidos pelas empresas do fast food, notadamente em dimensões que refletem o essencial do serviço fast food: a comida, a higiene, a conformidade e o tempo das operações.

Esta pesquisa foi realizada como objetivo de validar a aplicação da matriz de importância e desempenho em uma multinacional no ramo de serviços de *fast food*, que tem por missão estratégica ser o restaurante favorito dos seus consumidores. Conforme o estudo abordado, o principal problema analisado é a definição dos critérios e subcritério que devem ser melhorados, para obter excelência nos serviços oferecidos, melhorando a qualidade e assim elevando o grau de satisfação dos consumidores. Lovelock e Wright (2001), “relatam que a satisfação do cliente é um ponto crítico em setores altamente competitivos, pois clientes meramente satisfeitos podem ser atraídos pelos concorrentes, enquanto clientes completamente satisfeitos apresentam maior tendência de se manterem fiéis”. Hoje os consumidores estão cada vez mais exigentes, para fidelizar um cliente não basta só ter um ótimo produto, atendimento de qualidade é também essencial na

satisfação do cliente, umas boas partes hoje da população também estão questionando a parte da saúde, se a concorrência oferece um produto semelhante, ou diversidade em produtos e um ótimo atendimento, a empresa A esta propicia a perder o cliente para a concorrência.

A presente pesquisa pretendeu obter informações para reduzir as reclamações por parte de alguns clientes, referente à qualidade de serviços. Para obter estas informações foi aplicado um questionário com o propósito de estabelecer os critérios competitivos valorizados pelos clientes, assim facilitando os processos de melhoria que deveram ser implantados dentro da empresa. Assim, o presente artigo apresenta-se estruturado da seguinte forma: na seção dois será apresentada a revisão teórica, que vai conter informações referentes a conceitos relacionados aos estudos feitos; a seção três e aplicada à metodologia; na seção quatro apresenta o desenvolvimento, ou seja, a aplicação da matriz; a seção cinco refere-se à análise e discussão dos resultados obtidos; as seções seis e sete são direcionadas para o fechamento deste artigo, a conclusão e as referências teóricas.

## 2. Qualidade em serviços

Em relação a produtos ou serviços, há várias definições para qualidade, como o produto estar em conformidade com as exigências dos clientes, ter valor agregado, algo que produtos similares não possuem, relação a custo benefício etc. Para Teixeira e Farias Filho (2008), "para se obter qualidade nos serviços prestados, o caminho mais adequado é identificar junto ao cliente como atender às suas demandas, às expectativas para lhe proporcionar satisfação. Sendo assim, quem define a qualidade do serviço é o próprio cliente".

Castelli (2000) "argumenta ainda que, para a sobrevivência de um empreendimento, é imprescindível a realização de pesquisas junto aos clientes, pois são eles quem definem e avaliam a qualidade, sendo necessário ouvi-los e entrar em sintonia com os anseios desse público para obter êxito no mercado". Conforme Zeithaml e Bitner (2000), "serviços são atos, processos e performances, como também todas as atividades econômicas cujo produto não é físico ou construído. O serviço é consumido na hora em que é produzido e provê valor agregado que é essencialmente intangível e dedicado, primordialmente, a quem compra".

O bom serviço em *fast food* depende muito da interação entre consumidor e a empresa, como os produtos são consumidos na hora, o consumidor tem por obrigação já no ato do consumo qualificar o serviço prestado, como atendimento, agilidade nos pedidos e os produtos estão bons para consumo. A empresa discutida nessa pesquisa, trata as reclamações dos seus clientes como ponto chave para melhorar a sua qualidade de serviço com isso influenciando significativamente na satisfação com o serviço, bem como na lealdade. Ter uma estrutura e processos adequados para o

atendimento de reclamações pode ser importante para que uma empresa tenha clientes mais satisfeitos e leais, tendo um serviço de qualidade (LOPES; PEREIRA; VIEIRA, 2009).

## 2.1 Satisfações dos clientes de fast food

De acordo com a pesquisa realizada pelo IBGE no ano de 2010, a alimentação fora do lar cresceu em 6 anos de 25,7% para 33,1% (PAIVA, FINGER, TEIXIERA, 2014). Superar as expectativas e atender as necessidades dos clientes sempre foi o objetivo de toda empresa preocupada em obter bons resultados e tornar-se bem sucedida. O que muitas organizações estão percebendo é que não basta tratar bem o cliente que vem à procura de seus produtos ou serviços. Como resultado, satisfazer os clientes se tornou um dos aspectos-chave na estratégia mercadológica de várias empresas, uma vez que maior satisfação pode resultar em maior recompra (MITTAL; KAMAKURA, 2001; LAM et al., 2004).

Corrêa e Caon (2002) afirmam que “a satisfação decorre da comparação entre as expectativas e as percepções do cliente sobre o serviço, sendo assim um conceito subjetivo, a satisfação depende do alinhamento entre o que a empresa vende e o que o cliente compra”. As expectativas dos consumidores atendidas são entendidas como um fator de eficiência aceitável, ainda insuficiente para se atingir um patamar excelente. Portanto, quando se fala em encantar um cliente, não quer dizer apenas “prover ao cliente o que ele deseja”, mas também atender às necessidades ainda não manifestas, superando as expectativas e elevando o grau de satisfação.

Hoje se sabe que os clientes, são sem dúvida o pilar de sustentação de qualquer empresa que presta um serviço, e na empresa de *fast food* não é diferente. É imprescindível, que a satisfação, exigência, reclamação e sugestões dos consumidores sejam atendidas da melhor maneira, a relação entre as expectativas e a percepção dos clientes ao serviço prestado, acarreta tanto satisfação como total insatisfação. Entretanto, de acordo com Zacharias, Figueiredo e Almeida (2008, p. 18) “a satisfação não se baseia apenas na confiabilidade do serviço prestado, mas também na experiência do cliente com o processo de prestação do serviço”. Para Desatnick e Detzel (1995), “trata-se do grau de felicidade experimentada pelo consumidor, sendo essa produzida por toda uma organização, isto é, por todos seus departamentos, funções e pessoas”.

O desempenho da empresa tem que suprir as necessidades do consumidor, atendendo suas expectativas. Assim pode-se entender que a satisfação é o desempenho alcançado e das expectativas atingidas. As expectativas comentadas acima são formadas de acordo com as informações que se tem sobre o produto ou a organização, estas informações podem vir de amigos, colegas, promessas das empresas (KOTLER, 2000) departamentos, funções e pessoas”. O desempenho da empresa tem que suprir as necessidades do consumidor, atendendo suas expectativas. Assim pode-se entender

que a satisfação é o desempenho alcançado e das expectativas atingidas. As expectativas comentadas acima são formadas de acordo com as informações que se tem sobre o produto ou a organização, estas informações podem vir de amigos, colegas, promessas das empresas (KOTLER, 2000). Para avaliar o desempenho competitivo e por conseguinte melhorar a satisfação dos clientes, diversas são as técnicas possíveis, dentre elas questionários (MORAIS; DIAS, 2013), classificação ABC (PACHECO; NUNES, 2014), a matriz de importância e desempenho, dentre outras abordagens.

A pesquisa de Toledo et al. (2013) analisou as estratégias de marketing empregadas pelo McDonald's e os fatores motivadores para a escolha e fidelização à marca. A partir de evidências empíricas a pesquisa concluiu que a rede usa estratégias de marketing modernas para conquistar e manter clientes. O fast food não trouxe somente inovações tecnológicas, mas também, a exigência de se pensar num tipo de trabalhador que pudesse executar bem essa atividade. Isso também trouxe maiores exigências das empresas com os trabalhadores em relação ao tempo, treinamento e competências. Exigências que muitas vezes não compensa o trabalhador com o salário, gratificação e reconhecimento (MONTEIRO, 2013, p. 32).

Pereira Filho, Campos e Nóbrega (2015) avaliaram dezesseis restaurantes fast food em um ambiente de shopping center em um estudo realizado com uma amostra de 500 universitários, envolvendo 45 atributos relacionados ao ciclo de serviço do fast food, obtidos pela observação direta. Os resultados obtidos sugerem, através da identificação de preferências dentre os restaurantes elencados e do quadro comparativo das lacunas de qualidade em importantes atributos, que uma cadeia local pode superar, em atratividade, cadeias nacionais e multinacionais.

Costa et al. (2006) criaram um modelo conceitual para avaliar a complexa relação existente entre as variáveis satisfação do consumidor, gasto com publicidade e lealdade do consumidor em fast food. O estudo concluiu que as empresas costumam ter uma quota constante para investir em publicidade e dado que a publicidade é o fator mais importante, há sempre que despende em promoção de produtos. O problema é que as pequenas empresas têm grande dificuldade em apostar fortemente e nem sequer se preocupam com o market share. Outra implicação é que os estudos agressivos sobre a competência no conhecimento de mercado são caros e nem sempre as empresas lhes dão prioridade, optando por maneiras mais simples. Mas, na realidade, grande importância deve ser dada a esses estudos, porque o objetivo final das empresas é conseguir a lealdade e a satisfação do consumidor

## 2.2 Matriz importância e desempenho e a avaliação estratégica de operações

A matriz importância e desempenho permite identificar a situação da empresa com relação aos fatores competitivos, avaliando sua situação comparada com o seus principais concorrentes (SLACK, 2002). A aplicação da matriz e o seu resultado tem um papel essencial no crescimento e melhoria da empresa, pois, permite identificar variáveis indispensáveis, que são mais importantes para o consumidor na hora de escolher o serviço. Busca identificar os principais critérios competitivos do setor, para que as empresas possam formular suas estratégias de acordo com as exigências dos seus clientes e o posicionamento competitivo dos seus concorrentes (KOHLS, 2004).

Segundo Hill (1985), “uma das formas inteligentes de identificar as questões estratégicas essenciais é consultar os clientes a respeito de critérios competitivos relevantes e obter respostas para a produção”. O autor caracterizou três tipos de critérios competitivos: a) chamou de “ganhadores de pedido” os critérios que levam o cliente a tomar uma decisão positiva em relação a um produto/serviço; b) de critérios “qualificadores” aqueles que satisfaçam o mínimo necessário que o mercado e os clientes esperam de um produto ou serviço, para considerá-lo como possível candidato na hora da compra; e c) de critérios “pouco importantes” aqueles que os clientes não levam em consideração na hora da decisão de compra do produto ou na escolha do serviço.

A matriz (Figura 1) possibilita reconhecer de que forma as atividades da empresas estão sendo controladas, ou seja, em excesso, adequadamente, numa situação de melhoria ou numa situação de urgência. Para Slack (2002), “o objetivo da matriz importância-desempenho é permitir que a empresa conheça melhor a si mesmo, possibilitando dessa forma, melhor adequação de suas atividades frente às oscilações de mercado”.

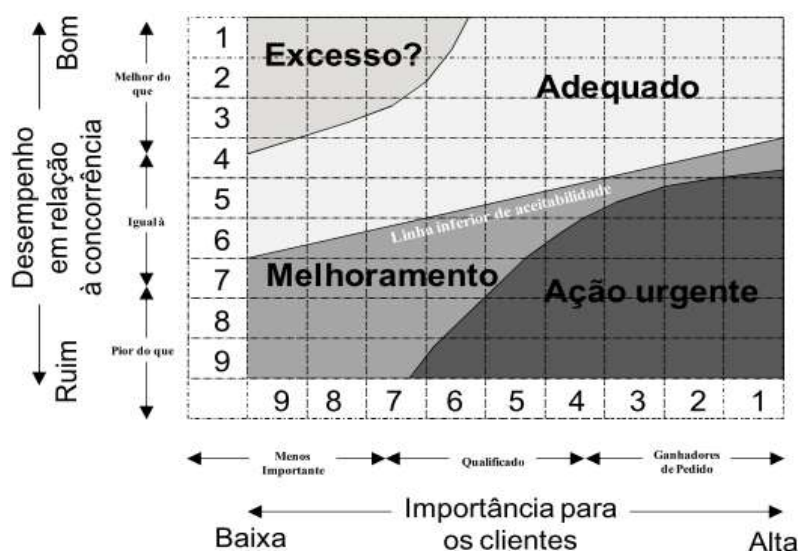


Figura 1: Zonas de prioridade na matriz importância-desempenho. Fonte: Slack (2002).

Com a construção da matriz, e a análise feita através da pesquisa, ficaram evidente, quais pontos críticos precisam ser melhorados. Foco nas prioridades e pensamento estratégico é a chave

para minimizar os riscos do empreendimento (ARAÚJO, 2011. p. 12). Entretanto, não basta somente identificar os pontos críticos, deve-se criar um plano de ação para melhoria desta deficiência. Assim, como salientam Kowalski, Fernandes e Faria (2010, p. 164) ”após a construção e análise da matriz, a empresa precisa elaborar um Plano de ação com o intuito de reestruturar seus objetivos de desempenho, além é claro, de manter constantemente um acompanhamento da situação”.

### **3. Procedimentos metodológicos**

A presente pesquisa visa verificar os determinantes da qualidade de serviços em uma multinacional do ramo de *fast food*. Assim, optou-se por conduzir um estudo de caso, com variáveis qualitativas, onde foram obtidos dados de uma empresa da empresa, situada na região metropolitana de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul. Além dos aspectos de concorrência do setor, esse estudo visa apresentar subsídios e ajudar nas decisões dos gestores da empresa. Para tanto, foi elaborado e aplicado um questionário para quarenta e seis clientes considerados assíduos da operação, que frequentam com periodicidade mínima mensal. Os critérios e subcritérios competitivos analisados foram inseridos no questionário (Quadro 1).

Foram contemplados no questionário requisitos como preço, velocidade de entrega, desempenho, qualidade do produto, flexibilidade e inovação, com base nos seus subcritérios para atingir um grau de detalhe e especificação nas respostas. O questionário contemplou aspectos sobre produtos e serviços oferecidos para saber qual o grau de importância atribuído pelos clientes. Para medir o desempenho da operação da rede de *fast food* referente a seus concorrentes, o questionário foi aplicado a quatro gerentes da empresa. A empresa pesquisada de fast food é conhecida como uma das maiores redes de lanchonetes do mundo, atuando em mais de cem países com trinta mil lojas espalhadas pelo mundo e em torno de setenta por cento são proprietários locais e são operados por eles mesmos. A corporação estudada tem como base suas decisões e ações que se posicionam com seu ambiente e tem como objetivos fazê-la atingir seus pontos de melhoria a todo o momento e devido a isso se torna importante o objetivo da pesquisa.

Quadro 1: Critérios e subcritérios competitivos analisados

QUESTIONÁRIO AOS CLIENTES		GANHADOR DE PEDIDO			QUALIFICADOR DE PEDIDO			MENOS IMPORTANTE		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
CUSTO	Que grau de relevância você atribui ao custo dos produtos?									
	Que grau de relevância você atribui ao custo percebido dos produtos?									
VELOCIDADE	Que grau de relevância você atribui a velocidade total dos serviços?									
	Que grau de relevância você atribui para iniciação do atendimento?									
	Que grau de relevância você atribui a agilidade do atendimento?									
ENTREGA	Que grau de relevância você atribui ao cumprimento dos prazos?									
	Que grau de relevância você atribui as promessas feitas?									
	Que grau de relevância você atribui a importância da entrega?									
QUALIDADE	Que grau de relevância você atribui desempenho dos serviços?									
	Que grau de relevância você atribui a conformidade dos serviços?									
	Que grau de relevância você atribui probabilidade de falha no serviço?									
	Que grau de relevância você atribui a limpeza das instalações?									
	Que grau de relevância você atribui a qualidade do produto?									
FLEXIBILIDADE	Que grau de relevância você atribui a disponibilidade de entrega?									
	Que grau de relevância você atribui a variedade de produtos?									
INOVAÇÃO	Que grau de relevância você atribui ao lançamento de novos produtos?									
	Que grau de relevância você atribui a atualização estética da empresa?									

#### 4. Resultados

Foi aplicada a matriz de importância de desempenho de Slack (2002). Foram pesquisados os critérios competitivos Custo, Velocidade, Desempenho de Entrega, Qualidade, Flexibilidade e Inovação com forma de que não fique tão abrangente esta pesquisa foram pesquisados seus subcritérios. Preço de Venda, Preço Percebido, Velocidade do Tempo Total de Entrega de Nossos Serviços, Velocidade da Iniciação do Atendimento, Agilidade no Atendimento, Pontualidade e Cumprimento dos Prazos Acordados, Integridade e Cumprimento de Promessas Feitas, Importância da Entrega do Serviço, Desempenho dos Serviços, Conformidade dos Serviços, Probabilidade de Falha dos Serviços Oferecidos, Limpeza das Instalações do Ambiente, Qualidade do Produto, Disponibilidade (Pronta Entrega), Mix de Produtos, Lançamentos de Produtos e Atualização Estética.

Na primeira parte, foi aplicado questionário aos clientes onde foram feitas dezessete perguntas a eles, para que se possa atribuir o grau de relevância atribuída a cada subcritério. Já na segunda fase em que visou avaliar o desempenho da empresa em relação aos concorrentes, foi feita



uma análise interna e estratégica da empresa. Foi aplicado o questionário com quatro gerentes da empresa, evidenciando como estava a empresa referente aos seus maiores concorrentes. Os resultados estão no Quadro 2.

Quadro 2: Resultados da avaliação

<i>CRITÉRIOS COMPETITIVOS</i>	<i>SUBCRITÉRIOS</i>	<i>IMPORTÂNCIA</i>	<i>DESEMPENHO</i>	<i>ZONA</i>
<b>CUSTO</b>	A. Preço de venda	7	5	Adequado
	B.Preço percebido (valor)	8	4	Adequado
<b>VELOCIDADE</b>	C.Velocidade do tempo total de entrega de nossos serviços	2	2	Adequado
	D.Velocidade da iniciação do atendimento.	4	3	Adequado
	E.Agilidade no atendimento.	1	2	Adequado
<b>DESEMPENHO DE ENTREGA</b>	F.Pontualidade e cumprimento dos prazos acordados.	6	3	Adequado
	G. Integridade e cumprimento de promessas feitas.	5	3	Adequado
	H.Importância da entrega do serviço.	1	2	Adequado
<b>QUALIDADE</b>	I.Desempenho dos serviços.	1	5	<b>Ação urgente</b>
	J. Conformidade dos serviços.	1	3	Adequado
	K.Probabilidade de falha do serviço oferecido.	4	3	Adequado
	L.Limpeza das instalações dos ambientes	2	4	<b>Melhoramento</b>
	M. Qualidade do Produto.	2	5	<b>Ação urgente</b>
<b>FLEXIBILIDADE</b>	N. Disponibilidade (pronta entrega)	3	3	Adequado
	O. Mix de produtos	3	2	Adequado
<b>INOVAÇÃO</b>	Q. Lançamento de novos produtos	7	6	<b>Melhoramento</b>
	R. Atualização da estética	8	4	Adequado

Na terceira fase deste estudo de caso, fez-se a compilação dos dados na matriz onde foram identificados os critérios competitivos e os subcritérios que tem que ser divulgados e melhorados. Foram identificados critérios competitivos que estão na área de melhoramento e ação urgente.

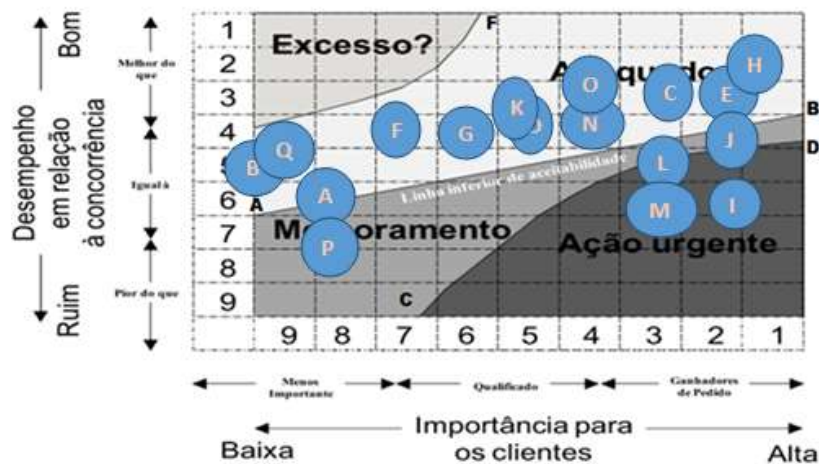


Figura 2: Resultado da matriz de importância x desempenho. Fonte: autores (2014).

A organização não se tem algum subcritério que ficou na área de excesso, já no adequado tiveram quatorze subcritérios, na área de melhoramento tiveram dois subcritérios e na zona de ação urgente teve também dois subcritérios.

### 5. Análise e discussão dos resultados

Com a aplicação da matriz de importância e desempenho, ficou claramente evidenciado que existem subcritérios que precisam ser realmente melhorados, de forma urgente. Desempenho dos serviços na média dos clientes é um dos principais impulsos de competitividade, e também na média dos gestores. O desempenho ficou situado aproximadamente como o mesmo na maioria dos concorrentes ficando abaixo da fronteira inferior de aceitabilidade, que separa o nível aceitável de uma organização, ficando na zona de ação urgente. Limpeza das instalações dos ambientes também ficou abaixo da zona AB, e precisa de melhoramento não urgente, mas necessita ser melhorado.

Qualidade do produto está localizada na área de ação urgente que fica abaixo da zona de aceitabilidade e de melhoramento, que para média dos clientes foi dado importante vantagem e é sempre considerado por eles e na média dos gestores ficou com desempenho similar a maioria dos concorrentes. O subcritério lançamentos de novos produtos encontra-se na zona abaixo da aceitabilidade que é a zona de melhoramento e realmente deve ser melhorado e na média dos clientes e na média dos gerentes é pior que a maioria dos concorrentes. Feita essa a análise, para os subcritérios que estão realmente precisando de um cuidado especial, foi feita uma pequena amostra destes dados para melhor entendimento e assim traçar algumas metas de melhoria de desempenho (Figura 3).

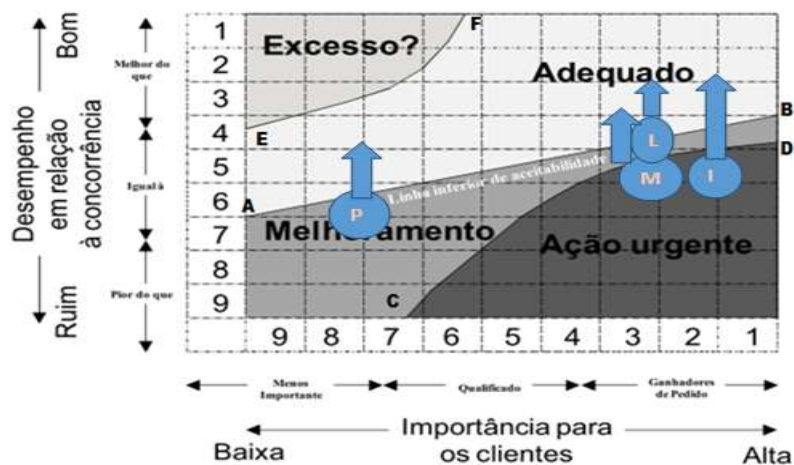


Figura 3: Metas de melhoria de desempenho. Fonte: autores (2014).

Nesses pontos dispostos, P é o subcritério de lançamentos de novos produtos, L o subcritério de limpeza das instalações do ambiente, M como subcritério qualidade dos produtos e I subcritério de desempenho dos serviços. Afim de que nestes pontos caracterizassem as metas para o desempenho que a organização deverá ter de agora por diante, foi traçado pequenas flechas para demonstrar como a organização tem que se portar para que a organização melhore tais fatores. Na estratégia a organização estudada, é preciso considerar que há um padrão global de decisões e ações que tem como objetivo fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo. E nesses subcritérios evidenciados, o ideal seria que tais mudanças partissem da corporação. Foi traçado um plano de ação estratégico com base em nas melhorias desses 4 subcritérios tendo como base o padrão 5W2H, um das ferramentas da qualidade.

Tabela 2: Plano de ação elaborado

PLANO DE AÇÃO					
O QUÊ?	QUEM?	ONDE?	QUANDO?	PORQUE?	COMO?
<b>I. DESEMPENHO DOS SERVIÇOS.</b>	<b>GERÊNCIA GERAL E OPERACIONAL</b>	<b>PRÓPRIA EMPRESA</b>	<b>IMEDIATA MENTE</b>	Colocar operadores de forma que controlem a qualidade e o processo dos serviços.	Assim melhorando, a prospecção de clientes aumentará e consequentemente os lucros.
<b>L. LIMPEZA DAS INSTALAÇÕES DO AMBIENTE.</b>	<b>GERÊNCIA OPERACIONAL</b>	<b>PRÓPRIA EMPRESA</b>	<b>IMEDIATA MENTE</b>	Deverá propor a colaboradores uma melhor análise.	Fazendo com que de trinta em trinta minutos se verifique tudo.
<b>L. QUALIDADE DOS PRODUTOS.</b>	<b>GERÊNCIA GERAL E ADMINISTRATIVA E OPERACIONAL</b>	<b>PRÓPRIA EMPRESA</b>	<b>IMEDIATA MENTE</b>	Melhorar a distribuição dos produtos e colaboradores.	De maneira desde a chegada do produto até as mãos dos clientes sejam bem cuidadosos por parte dos colaboradores.
<b>P. LANÇAMENTOS DE NOVOS PRODUTOS.</b>	<b>GERÊNCIA GERAL E ADMINISTRATIVA E DE MARKETING</b>	<b>PRÓPRIA EMPRESA</b>	<b>IMEDIATA MENTE</b>	Tem de ser feitos lançamentos de novos produtos por parte de reuniões com mais agilidade.	A alma da maioria dos negócios é agilidade e a inovação assim acontecendo maior será sua receita no final de cada ano.

A coluna “o que?” destaca qual subcritério será melhorado e na coluna “quem” quais as gerências estão implicadas a fazer com que determinado subcritério seja melhorado, “onde?” significa aonde será essa melhoria que aqui conseqüentemente é na empresa, “quando?” informa o nível de urgência de determinada melhoria para cada subcritério, “porque?” traçará dada importância de determinado subcritério e na coluna “como?” será as metas de maneiras possíveis de serem traçadas claro que sempre cautelosamente.

## 6. Conclusões

Este artigo apresentou os resultados da análise estratégica de uma operação de fast food usando a matriz de importância x desempenho de Slack (2002). O foco do estudo foi verificar os determinantes da qualidade de serviços. Ficou evidenciado que atualmente os clientes brasileiros estão cada vez mais exigentes com os serviços oferecidos e assim as empresas precisam estar a todo o momento buscando novas tecnologias de forma que clientes percebam suas melhorias. A matriz se mostrou uma ferramenta válida, pois pode-se identificar as necessidades dos clientes nos respectivos subcritérios.

O desempenho em relação aos serviços prestados hoje em dia é um relevante aspecto em operações de fast food. Qualidade e o tempo de serviço são cada vez mais essenciais. Outro subcritério importante é a limpeza das instalações por ser um restaurante a limpeza é essencial. A qualidade dos produtos oferecidos também afeta a qualidade dos serviços, contudo a otimização constantemente na qualidade do produto é importante nos lançamentos de novos produtos ao mercado. O plano de ação elaborado a partir dos resultados da pesquisa pode ajudar a empresa a melhorar seus processos e seus movimentos perante os consumidores. E com isso este artigo serve como referencial para outros artigos nesta área complexa e importante que é a de cadeias de fast food.

## Referências

ANDREASSEN, T. W.; STREUKENS, S. Service innovation and electronic word-of-mouth: is it worth listening to? **Managing Service Quality**, v. 19, n. 3, p. 249-265, 2009.

ARAUJO, A. N. B. et al. **Planejamento Estratégico como Diretriz para a Estratégia de Produção: Aplicação em uma Fábrica de Cachaça Artesanal**. In: XXXI ENEGEP, Belo Horizonte, MG, Brasil, 04 a 07 de outubro de 2011.

CASTELLI, G. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.

COSTA, L. et al. A relação entre satisfação do consumidor, despesa em publicidade e lealdade do consumidor à marca: um estudo no setor de fast food em Portugal. **FACES R. Adm.** v. 5, n. 2, p. 41-51, mai./ago., 2006.

- DESATNICK, R. L.; DETZEL, D. H. **Gerenciar bem é manter cliente**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- FIEBIG, E. A.; FREITAS, E. C. Canais de atendimento, satisfação e lucratividade de clientes em serviços: um caso bancário. **REAd. Rev. eletrôn. adm.** (Porto Alegre), v.17, n.3, Sept./Dec. 2011.
- HILL, T. **Manufacturing strategy**. London: The Macmillian Press. 1985
- KOHL, V. K. **As ênfases estratégicas de empresas agroalimentares: estudo de casos na região de Pelotas-RS**. Porto Alegre: Tese de doutorado no PPGA/EA/UFRGS, 2004. 231 pgs.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000
- KOWALSKI, F.D.; FERNANDES, F.C.; FARIA, A.C. Análise dos controles internos relacionados às atividades ambientais das cooperativas catarinenses de energia elétrica por meio da matriz de importância-desempenho de Slack. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, v. 21, n. 2, p. 153-177, abr./jun. 2010.
- LAM, S. et al. Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 3, p. 293-311, 2004.
- LOPES, H. E. G.; PEREIRA, C. C. de P.; VIEIRA, A. F. S. Comparação entre os modelos norte-americano (ACSI) e europeu (ECSI) de satisfação do cliente: um estudo no setor de serviços. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 1, p. 161-186, 2009.
- MITTAL, V.; KAMAKURA, A. Satisfaction, repurchase intent, repurchase behavior: investigating the moderating effect of customer characteristics. **Journal of Marketing Research**, v. 38, p. 131-142, feb. 2001.
- MONTEIRO, C. C. S. Fast food: as competências necessárias para o trabalhador da McDonald's, **Revista Elaborar**, Ano 1, n. 2, 2013.
- MORAIS, F. L.; DIAS, D. T. A. Pesquisa de satisfação relacionada à qualidade da central de atendimento sob a ótica do cliente interno. **Revista GEINTEC**, Vol. 3,n. 4, p. 180-199, 2013.
- PAIVA, E. L.; FINGER, A. B.; TEIXEIRA, R. New technologies and operational performance: an international comparative study, **RAE**, São Paulo, v. 54, n. 2, mar-abr, 2014, p. 126-140.
- SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**. S. Paulo: Atlas, 2002
- PEREIRA FILHO, E. ; CAMPOS, D. F ; NÓBREGA. A qualidade de serviços no fast food: um estudo das lacunas de percepção em um ambiente de shopping center, **HOLOS**, Ano 31, v. 1, 2015.
- TEXEIRA, M. E. P.; FARIAS FILHO, J. R. **Avaliação dos Serviços de Bibliotecas: Estudo de Caso UFF**. In: IV CNEG, 2008.
- TOLEDO, A. C. O Valor da marca de produtos alimentícios para os consumidores: um estudo na rede de fast food McDonald's da cidade de Franca-SP. **Revista Fórum de Administração**, v. 5, n. 2,2013.
- ZACHARIAS, M. L. B.; FIGUEIREDO, K. F.; ALMEIDA, V. M. C. Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários. **RAE-eletrônica**, Rio de Janeiro, RJ, v. 7, n. 2, Art. 18, jul./Dez. 2008.
- ZEITHAML, V.; BITNER, M. J. **Services Marketing: integrating customer across the firm**. New York: Mc Graw-Hill. Jan. 2000.

Recebido: 26/08/2014

Aprovado: 07/08/2015