

# MODELO DE KANO: UM ESTUDO PARA IDENTIFICAÇÃO DE ATRIBUTOS IMPORTANTES PARA A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DE BARES NA CIDADE DE ARACAJU

**Matheus Fernandes Souza Santos**  
matheusfssantos@gmail.com

**Emerson Cleister Lima Muniz**  
ENG.PROD.EMERSON@GMAIL.COM

**Victor Hugo Piancó de Oliveira**  
vhpdo1@gmail.com

**Clara Cruz Neves**  
ccrune97@gmail.com

**João Artur de Souza**  
jartur@gmail.com



*O mau planejamento contribui na falência dos novos empreendimentos. Dito isto, sabe-se que um dos setores mais afetados pela ausência deste planejamento é o de Bares e Restaurantes brasileiros, pois mais de 30% destes novos estabelecimentos fecham suas portas em até dois anos. E uma forma de melhorar este planejamento é conhecer quais elementos são importantes para impulsionar satisfação nos clientes. Assim, este artigo buscou identificar e classificar, por meio do Modelo de KANO, os requisitos mais importantes para a satisfação dos usuários de bares em uma região da cidade de Aracaju. Para tanto, um questionário com 24 requisitos distribuídos em seis dimensões importantes para este tipo de serviço foi estruturado e aplicado junto à população. Dos requisitos analisados, constatou-se que 63% deles são unidimensionais, demonstrando que clientes são muito sensíveis às variações no desempenho dos serviços. Enquanto que 29% são considerados atrativos, destacando que estes merecem mais atenção das empresas pois são eles que atraem e conquistam mais o público. Os 8% restantes dos requisitos enquadraram-se como obrigatórios, demonstrando sua presença ser essencial na prestação dos serviços. Por fim, nenhum requisito enquadrou-se como neutro ou reservo na análise realizada.*

*Palavras-chave: Modelo de KANO, Satisfação dos Clientes, ATRIBUTOS, Bares, Botecos*

## 1. Introdução

Com as mudanças na economia mundial, o setor de serviços vem aumentando consideravelmente sua participação no cenário nacional e global. Com o crescimento dessa participação na economia, empresários do setor buscam atender cada dia mais todas as exigências de sua clientela, gerando assim uma maior severidade na avaliação da qualidade de seus processos (CALARGE *et al.*, 2016).

Nos serviços, tem-se àqueles ofertados por bares e restaurantes e que vêm se destacando na economia. Entretanto, estes tipos de serviços são incipientes quando o assunto é planejamento e estruturação de seus processos e plano de negócios. Pois esta falta de preparo e estudo vem contribuindo para o fechamento desses empreendimentos, especialmente no Brasil, pois de acordo com a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - ABRASEL, 35% destas empresas acabam fechando suas portas antes de completarem dois anos de existência.

Em termo de manutenção destes estabelecimentos no mercado, é de conhecimento que o tratamento e cuidado com a satisfação dos clientes devem ser vistos como fatores chave de gestão, pois os clientes estão cada vez mais críticos e exigentes. Assim, o uso de ferramentas para analisar e melhorar os serviços ofertados por estas empresas é essencial para sua manutenção no mercado. E dentre as ferramentas voltadas para este fim, tem-se o modelo de KANO, que estuda o nível de satisfação dos clientes em função do desempenho de um determinado atributo presente no serviço ofertado (KUMAR; ROUTROY, 2015).

Assim, o bom desempenho destes atributos é capaz de gerar lucro para as empresa e melhorias na satisfação dos clientes (RAMOS, 2011). E mesmo essa relação sendo não linear (KANO, 1984) e assimétrica (MATZLER, 1996), sabe-se que sua elevação permite a fidelização de clientes (ANDERSON; MITTAL, 2000). Em complemento a isto, Anderson e Mittal (2000) afirmam que o aumento da satisfação do consumidor é essencial para o retorno sobre os investimentos, e a eliminação de elementos que contribuam para a queda desta satisfação deve ser conhecida e analisada sempre.

Diante do exposto, este artigo busca identificar quais requisitos são mais importantes para a geração da satisfação de clientes de bares de uma região na cidade de Aracaju no estado de Sergipe, por meio da aplicação do Modelo de KANO.

## **2. Revisão da literatura**

### **2.1. Bares e clientes**

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Bar é um tipo de negócio que oferece um ambiente agradável onde pessoas (clientes) se relacionam, conversam, tomam bebidas e comem petiscos. Em convergência, Pacheco (2008) diz que bar usualmente possui um ambiente agradável e aconchegante. O autor salienta ainda que o uso de balcões com tamanhos variados com bancos em sua extensão é algo usual, assim como distribuição de mesas com cadeiras e poltronas em todo o seu ambiente. Aliado a isto, Maricato (2011) destaca que o conceito de bares se estende desde um botequim até estabelecimentos mais vangloriados, sendo estes diferenciados pelas propostas que apresentam.

No que tange os clientes, Warmling (2009) reforça que é essencial para a organização entende-los assim como seu relacionamento junto com a empresa. Principalmente porque eles são o motivo pelo qual as empresas existem e sem eles não existiria mercado, nem razão pela qual produzir, por isso, gerar satisfação neles é essencial, pois contribuem para a sua fidelização. Maricato (2011) salienta que eles buscam a satisfação ligada à percepção da relação custo-benefício, gerando o chamado marketing indireto (boca-boca), que segundo o autor é muito eficiente.

### **2.2. Satisfação**

A entrega de valor ao cliente busca aumentar o nível de satisfação deste, gerando maior lealdade comercial em meio a um panorama de grande concorrência de mercado. Para Kotler (2000) satisfação pode então ser vista como um sentimento de prazer ou frustração que se é

percebido na comparação entre o desempenho recebido e o esperado por um serviço. Já Zeithaml e Bitner (2003) afirmam que a satisfação do cliente é influenciada de modo significativo pela avaliação que ele faz das características de produto ou serviço.

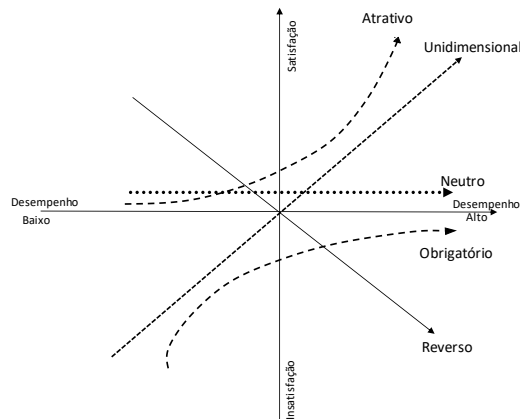
Kotler (2000) ressalta que se o desempenho em atender as expectativas for mantido, o cliente terá satisfação moderada ou ficará indiferente ao serviço, e caso exceda, ficará altamente satisfeito ou encantado. Entretanto, o desempenho insuficiente e não atendimento das expectativas, o cliente ficará insatisfeito ou mesmo decepcionado. No caso de ocorrer uma insatisfação, reforça-se que é a imagem da instituição que ficará comprometida (BARBOSA *et al.*, 2015). Com isto, pode-se perceber que os conceitos de satisfação mostram a abrangência de aspectos que a compõe, e que para a manutenção do negócio, é necessário a agregação de valor nos produtos e serviços entregues aos clientes.

### 2.3. Modelo de KANO

Criado por Noriaki Kano em 1970, o Modelo de KANO que descreve a relação entre dois aspectos importantes para satisfação dos consumidores: o objetivo e o subjetivo (KANO, *et al.*, 1984). O primeiro relacionado com o desempenho e o segundo com a satisfação do cliente, tendo ambos pontos de vista bidimensional e baseado nas ideias de filósofos como Aristóteles e John Locke (PICCOLO, 2005).

O modelo avalia as características dos aspectos objetivos (funcional e disfuncional) e cinco tipos de atributo possíveis, ampliando o conceito de qualidade que até então se julgava somente sobre uma escala unidimensional, relacionada com a dimensão do bom a ruim (FIGUEREDO, 2005). Os cinco atributos: obrigatórios, atrativos, unidimensionais, neutros e reversos, podem ser vistos na Figura 1.

Figura 1 - Modelo KANO



Fonte: Adaptado de Tontini (2003)

Como se nota na Figura 1, os atributos não possuem uma variação linear de resultado, e isto caracteriza a análise bidimensional presente no modelo. Através da utilização deste método, é possível verificar os atributos que necessitam ser aprimorados e identificar quais não agregam valor ao cliente. Entretanto, Tontini (2003) salienta que o modelo de KANO não avalia o nível de satisfação dos clientes apenas conhece àqueles elementos que podem contribuir para tal.

Os atributos obrigatórios ou básicos são àqueles essenciais para os clientes (devem estar no serviço), e seu desempenho negativo possui um maior impacto negativo na satisfação. Ou seja, a presença deste tipo de atributo é essencial, entretanto seu bom desempenho no serviço prestado não é algo que causa alta satisfação. Contudo, a constatação de sua ausência implica em uma insatisfação muito forte nos clientes. Já os atributos unidimensionais são aqueles que geram satisfação correspondentemente ao seu desempenho. Logo, quanto melhor o desempenho maior será a satisfação e quanto menor o desempenho, menor será a satisfação (TONTINI, 2003).

No que tange os atributos atrativos, estão são àqueles que sua presença gera satisfação, mas sua ausência não causa insatisfação. Isto se justifica, pois, o cliente não espera recebê-lo, assim, o desempenho positivo tem um impacto maior na satisfação do que o negativo

(TONTINI, 2003). Os atributos reversos são aqueles que quando presentes não agradam o cliente e podem causar satisfação ou indiferença em sua ausência. Por fim, os atributos neutros são indiferentes quanto a sua presença ou ausência na satisfação dos clientes. Este tipo de atributo são aqueles oferecidos ao cliente e que nunca, ou raramente, são utilizados pelos clientes, por exemplo, por não saber como utilizar (TONTINI, 2003).

Para Figueredo (2005) a aplicação do Modelo de KANO está dividida em quatro etapas principais, onde a primeira volta-se para a identificação dos atributos, ou seja, a aplicação de uma pesquisa qualitativa para restringir o número de quesitos a serem estudados. A segunda etapa é a de construção do questionário do modelo, que tem como objetivo especificar os atributos identificados.

Na lógica do autor, a terceira etapa classifica os atributos agrupados na etapa anterior por meio da combinação de respostas funcionais e disfuncionais. Esta classificação se dá em Unidimensional - U; Atrativo - A; Obrigatório - O; Neutro - N; Reverso - R; Questionável - Q. Após a classificação dos atributos, inicia-se a quarta etapa, onde se constrói para cada entrevistado, uma tabela resumo com as contagens e os percentuais de cada atributo. E caso os resultados percentuais sejam próximos, causando ambiguidade na interpretação, Matzler (1996) propõe o uso da seguinte sequência para desempate "O>U>A>N".

Após a quarta etapa, é utilizado o Coeficiente de Satisfação do Cliente, ou CSC (BERGER *et al.*, 1993). Ele pode ser determinado com base em dois índices específicos, o Coeficiente de Satisfação (CS), ou seja, o percentual de clientes que saíram satisfeitos, dado pela equação 1. Ou com o Coeficiente de Insatisfação (CI), percentual de clientes que saíram insatisfeitos, dado pela equação 2.

$$CS = \frac{\%A + \%U}{\%A + \%U + \%O + \%N} \quad (1)$$

$$CI = \frac{(\%U + \%O) * -1}{\%A + \%U + \%O + \%N} \quad (2)$$

Na Equação 2, o sinal de -1 no coeficiente de insatisfação (CI) serve para reforçar o aspecto negativo da insatisfação (ROSS *et al.*, 2009). Deste modo, quando o CS possuir valores positivos, demonstra que a satisfação do cliente aumenta caso seja fornecido determinado atributo do produto e/ou serviço. Já para um número negativo indica que o CI aumenta e que a satisfação do cliente diminui caso não se forneça o atributo. Um coeficiente próximo ao valor "1" indica que o atributo tem grande influência na satisfação do cliente, enquanto que valores próximos a "0" significa que certo atributo tem pequena influência.

### 3. Metodologia de pesquisa

Este trabalho faz uso de uma pesquisa bibliográfica, buscando identificar os principais pontos acerca dos temas em estudo. Quanto à análise e abordagem, enquadra-se como explicativa e qualitativa, pois foca na identificação e explicação dos fatores que determinam ou contribuem nos fatos. Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de um estudo de caso, explicando as variáveis que determinam um fenômeno em uma situação específica de análise (GIL, 2002).

Quanto aos passos para desenvolvimento da pesquisa e após o aprofundamento teórico, as dimensões e características a serem analisadas foram estruturadas, permitindo o desenvolvimento dos requisitos para elaboração do questionário. Ao final deste processo, 24 requisitos específicos voltados para bares e restaurantes foram estruturados e agrupados em seis dimensões conforme descrito no Quadro 1.

Quadro 1 - Dimensões e Requisitos definidos na pesquisa

Dimensões	Requisitos
Atendimento	Treinamento e qualificação dos funcionários
	Eficiência e/ou rapidez no atendimento
	Apresentação dos funcionários
Serviço	Temperatura adequada de bebidas e petiscos
	Variedade de bebidas
	Variedade de comidas
	<i>Happy Hour</i>
	Disponibilidade de entretenimento
Preço	Preços aceitáveis
	Existência de promoções
Facilidades	Proximidade de locais estratégicos
	Variedade nas formas de pagamento
	Segurança particular
	Possibilidade de reservas de mesas
	Facilidade para estacionamento
	Variedade no controle de pedidos
Estrutura	Conservação e limpeza do local
	Conforto e decoração do ambiente
	Atendimento à demanda
	Disponibilidade de áreas para fumantes
	Acessibilidade para deficientes
Extras	Rede Social Interativa
	Disponibilidade de acesso gratuito à internet
	Horário de atendimento

Fonte: Autoria própria

Os requisitos expostos no Quadro 1 foram analisados e moldados quanto às suas condições funcionais (onde exista a excelência no serviço) e disfuncionais (insuficiência do serviço) que definem quais tipos de atributos influenciam na satisfação. Após essa etapa, foi construído um questionário dividido em quatro blocos de perguntas.

O primeiro bloco constitui-se de perguntas onde os clientes mostram suas percepções sobre a parte funcional do serviço, ou seja, na excelência do mesmo, e o segundo bloco diz respeito a percepção sobre a parte disfuncional, onde se exalta a insuficiência do serviço. As respostas foram analisadas através de *Likert* de 5 pontos, conforme descrito no Quadro 2.

Quadro 2 - Modelos funcionais e disfuncionais



Forma Funcional da Pergunta	
Como você se sentiria se os funcionários te atendessem com excelente cordialidade e atenção?	1- Faço Questão que seja assim
	2 - Gostaria muito que fosse assim
	3 - Gostaria que fosse assim
	4 - Seria agradável se fosse assim
	5 - Sou indiferente a isto
Forma Disfuncional da Pergunta	
Como você se sentiria se os funcionários te atendessem com desatenção e grosseria?	1- Me incomodaria profundamente
	2 - Me incomodaria muito
	3 - Me incomodaria
	4 - Me incomodaria um pouco
	5 - Sou indiferente a isto

Fonte: Adaptado de Sauerwein *et al.*, 1996

O terceiro bloco faz análise dos bares mais frequentados baseada nos requisitos do Quadro 1, enquanto que o último bloco buscou conhecer aspectos socioeconômicos dos entrevistados. A etapa seguinte foi o tratamento das respostas, realizado inicialmente com a identificação dos atributos. Essa classificação foi realizada a partir da combinação das respostas obtidas nos blocos funcionais e disfuncionais e com o auxílio das adaptações propostas em Sauerwein *et al.*, (1996) e Roos *et al.*, (2009), conforme explicitado no Quadro 3.

Quadro 3– Avaliação dos requisitos

Resposta do Cliente		Questão disfuncional (negativa)				
		1- Me incomodaria profundamente	2- Me incomodaria muito	3- Me incomodaria	4- Me incomodaria um pouco	5- Sou indiferente a isto
Questão funcional (positiva)	1- Faço Questão que seja assim	U	A	A	A	A
	2 - Gostaria muito que fosse assim	O	U	A	A	A
	3 - Gostaria que fosse assim	O	N	U	A	A
	4 - Seria agradável se fosse assim	O	O	N	U	N
	5 - Sou indiferente a isto	O	O	N	N	N

Legenda: U-Unidimensional A-Atrativo N-Neuro O-Obrigatório

Fonte: Adaptado de Sauerwein *et al.*, (1996) e Roos, *et al.*, (2009)

Ao final das combinações, uma tabela semelhante a exposta na Figura 2 é estruturada, apresentando as porcentagens de cada atributo com relação a cada uma das classificações.

Figura 2 - Exemplo de classificação dos requisitos

Respondente	Atributo		
	Limpeza	Tempo	Preço
1	O	R	N
2	A	R	O
3	U	U	N
4	U	R	U
...	...	...	...
<i>i</i>	U	R	N

	A	U	O	N	R	Q
Limpeza	8%	72%	20%	0%	0%	0%
Tempo	2%	10%	0%	10%	64%	14%
Preço	6%	34%	20%	34%	0%	0%

Fonte: Adaptado Roos *et al.*, 2009

Para Sauerwein *et al.*, (1996), o método de classificação mais fácil é a avaliação e interpretação via frequência das respostas destacando-se os maiores percentuais. No exemplo acima, o item limpeza, com *score* de 72%, é unidimensional. Para os casos que a diferença entre scores for próxima ou igual, aplica-se a escala de Matzler *et al.*, (1996), “O>U>A>N”, ou dos coeficientes CSC – “Coeficiente de Satisfação do Cliente” de Berger *et al.*, (1993).

Embasado em Almeida *et al.*, (2010), na avaliação da efetividade do instrumento de medição, a confiabilidade é propriedade de maior valor. Logo, esta pesquisa aplicou o alfa de Cronbach, o qual é visto como forma de estimar a confiabilidade e a magnitude em que os itens da pesquisa se relacionam, avaliando a correlação entre as respostas do questionário via análise do perfil das respostas (FREITAS; RODRIGUES, 2005; HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010).

Por fim, a amostragem da pesquisa foi não probabilística que segundo Stevenson (1986), ela é utilizada como meio de simplificação ou pela inviabilidade de se obter uma amostra probabilística. Assim, esta pesquisa deu-se por acessibilidade, abordando clientes nos estabelecimentos e solicitando resposta do questionário entre os meses de Julho e Agosto/2017. No final, foram alcançadas 130 respostas, das quais 123 foram validadas para análise.

## 4. Análise dos resultados

### 4.1. Análise da confiabilidade

Para análise da confiabilidade do questionário foi utilizada a classificação exposta em Freitas e Rodrigues (2005) conforme exposto na Tabela 1.

Tabela 1- Classificação do  $\alpha$

Confiabilidade	Muito Baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta
Valor de $\alpha$	$\alpha \leq 0,30$	$0,30 < \alpha \leq 0,60$	$0,60 < \alpha \leq 0,75$	$0,75 < \alpha \leq 0,90$	$\alpha > 0,90$

Fonte: Adaptado de Freitas e Rodrigues (2005)

Da Tabela 1, considera-se como satisfatórios os questionários que apresentem valor de  $\alpha > 0,60$ , ainda assim o valor mínimo de confiabilidade fica sob a avaliação do pesquisador. Diante disto, a Tabela 2 apresenta os valores obtidos para as questões funcionais e disfuncionais do questionário estruturado.

Tabela 2- Confiabilidade do questionário

Alfa de Cronbach	Funcional	Disfuncional
Valor de $\alpha$	0,92	0,94

Fonte: Autoria própria

Da Tabela 2 percebe-se que os coeficientes, tanto funcional (0,92), quanto disfuncional (0,94) podem ser classificados com confiabilidade "Muito Alta", validando assim o questionário.

### 4.2. Perfil dos respondentes

O conhecimento do perfil dos respondentes permitiu entender melhor os clientes dos estabelecimentos e de que maneira eles entendem o serviço prestado. A análise destes dados pode ser vista na Tabela 3.

Tabela 3 – Perfil dos entrevistados

Características	Respostas	%
<b>Sexo</b>		
Masculino	73	59,3%
Feminino	50	40,7%
<b>Idade</b>		
18 a 24 anos	76	61,8%
25 a 29 anos	32	26,0%
30 a 35 anos	9	7,3%
Mais de 35 anos	6	4,9%
<b>Estado Civil</b>		
Solteiro (a)	104	84,6%
Casado (a)	9	7,3%
Separação legal (judicial ou divórcio)	8	6,5%
Outro	2	1,6%
<b>Renda</b>		
R\$ 0,00 - R\$937,00	8	6,5%
R\$937,00 - R\$ 1874,00	11	8,9%
R\$ 1874,00 - R\$ 2811,00	18	14,6%
R\$ 2811,00 - R\$ 3748,00	12	9,8%
Acima de R\$ 3748,00	74	60,2%
<b>Frequência em Botecos</b>		
Raramente	40	32,5%
1x por semana	58	47,2%
2x por semana	20	16,3%
Mais de 2x por semana	5	4,1%

Fonte: Autoria própria

Da Tabela 3 observa-se que o público que mais frequenta os botecos analisados é do sexo masculino (59,3%), já a faixa etária da amostra está compreendida entre 18 a 24 anos (61,8%). Quanto ao estado civil, nota-se que uma predominância de solteiros (84,6%), fato que pode estar associado a uma busca por novos relacionamentos, por exemplo.

Em relação a frequência, infere-se que frequentar botecos pode ser visto como uma prática comum, pois mais de 60% dos entrevistados assumem frequentar pelo menos uma vez por semana. Por fim, nota-se que a maioria dos entrevistados possui renda acima de R\$ 3.748,00, fato explicado pelo fato de alguns dos botecos analisados situarem-se em áreas consideradas nobres dentro do município de Aracaju.

### 4.3. Análise dos requisitos e classificação dos atributos

Com as respostas obtidas aplicou-se um cruzamento entre estas, culminando com a estruturação do Tabela 4. Nesta tabela, as relações obtidas são apresentadas, destacando a classificação prévia dos atributos exposta na última coluna da mesma e estruturada com base nas premissas de Sauerwein *et al.*, (1996).

Tabela 4 – Análise dos Questionários

Requisitos	Atributos					Class.
	U	A	N	O	R	
01 Treinamento e qualificação dos funcionários	62,9%	1,7%	2,6%	32,8%	0,0%	U
02 Eficiência e/ou Rapidez no atendimento	59,5%	12,9%	0,9%	26,7%	0,0%	U
03 Apresentação dos funcionários	36,2%	7,8%	13,8%	42,2%	0,0%	O
04 Temperatura adequada das bebidas e petiscos	60,3%	13,8%	1,7%	24,1%	0,0%	U
05 Variedade de bebidas	42,2%	28,4%	11,2%	18,1%	0,0%	U
06 Variedade de comidas	53,4%	30,2%	5,2%	11,2%	0,0%	U
07 Disponibilidade de entretenimento	38,8%	34,5%	14,7%	12,1%	0,0%	U
08 <i>Happy Hour</i>	31,0%	47,4%	12,9%	8,6%	0,0%	A
09 Preços	51,7%	14,7%	5,2%	28,4%	0,0%	U
10 Existência de Promoções	46,6%	34,5%	8,6%	10,3%	0,0%	U
11 Proximidade de locais estratégicos	39,7%	35,3%	17,2%	7,8%	0,0%	U
12 Segurança Particular	41,4%	35,3%	11,2%	12,1%	0,0%	U
13 Variedade nas formas de pagamento	55,2%	24,1%	2,6%	18,1%	0,0%	U
14 Possibilidade de Reservas de mesas	31,9%	37,9%	19,8%	10,3%	0,0%	A
15 Facilidade para estacionamento	49,1%	31,9%	5,2%	13,8%	0,0%	U
16 Variedade no controle de pedidos	29,3%	47,4%	14,7%	8,6%	0,0%	A
17 Rede Social Interativa	31,9%	45,7%	18,1%	4,3%	0,0%	A
18 Conservação e Limpeza do local	73,3%	8,6%	1,7%	16,4%	0,0%	U
19 Conforto e decoração do Ambiente	38,8%	7,8%	11,2%	42,2%	0,0%	O
20 Atendimento à demanda	50,0%	25,0%	1,7%	23,3%	0,0%	U
21 Disponibilidade de Áreas para fumantes	25,9%	24,1%	27,6%	22,4%	0,0%	N
22 Acessibilidade para Deficientes	44,8%	19,8%	8,6%	26,7%	0,0%	U
23 Disponibilidade de acesso gratuito à internet	33,6%	41,4%	15,5%	9,5%	0,0%	A
24 Horário de Atendimento	45,7%	16,4%	13,8%	24,1%	0,0%	U

Fonte: Autoria própria

Na Tabela 4, os itens em vermelho representam os maiores valores percentuais obtidos para cada requisito, assim, aqueles que obtiveram *score* maior que 50% ou que tiveram uma grande diferença frente às demais proporções tiveram suas classificações definidas. Diferente disso, os requisitos "03", "07", "10", "11", "12", "14", "19" e "21" obtiveram *scores* significativos em mais de uma classe, o que se fez necessária uma avaliação mais aprofundada.

Para solucionar esta ambiguidade, fez-se uso do coeficiente de satisfação do cliente (CSC) (BERGER *et al.*, 1993). Assim, os coeficientes de satisfação e insatisfação para todos os requisitos, sendo os resultados expostos na Tabela 5.

Tabela 5 - Coeficiente de Satisfação

	Requisitos	CS	CI
01	Treinamento e qualificação dos funcionários	0,647	-0,957
02	Eficiência e/ou Rapidez no atendimento	0,724	-0,862
03	Apresentação dos funcionários	0,440	-0,784
04	Temperatura adequada da bebidas e petiscos	0,741	-0,845
05	Variedade de bebidas	0,707	-0,603
06	Variedade de comidas	0,836	-0,647
07	Disponibilidade de entretenimento	0,733	-0,509
08	<i>Happy Hour</i>	0,784	-0,397
09	Preços	0,664	-0,802
10	Existência de Promoções	0,810	-0,569
11	Proximidade de locais estratégicos	0,750	-0,474
12	Segurança Particular	0,767	-0,534
13	Variedade nas formas de pagamento	0,793	-0,733
14	Possibilidade de Reservas de mesas	0,698	-0,422
15	Facilidade para estacionamento	0,810	-0,629
16	Variedade no controle de pedidos	0,767	-0,379
17	Rede Social Interativa	0,776	-0,362
18	Conservação e Limpeza do local	0,819	-0,897
19	Conforto e decoração do Ambiente	0,466	-0,810
20	Atendimento à demanda	0,750	-0,733
21	Disponibilidade de Áreas para fumantes	0,500	-0,483
22	Acessibilidade para Deficientes	0,647	-0,716
23	Disponibilidade de acesso gratuito à internet	0,750	-0,431
24	Horário de Atendimento	0,621	-0,698

Fonte: Autoria própria

A definição da classificação dos requisitos restantes foi feita com base nos padrões expostos na Tabela 6. É importante salientar que esta tabela foi criada a partir das definições dos atributos e embasada nas pesquisas de Sauerwein *et al.*, (1996), Tontini (2003) e Roos *et al.*, (2009).

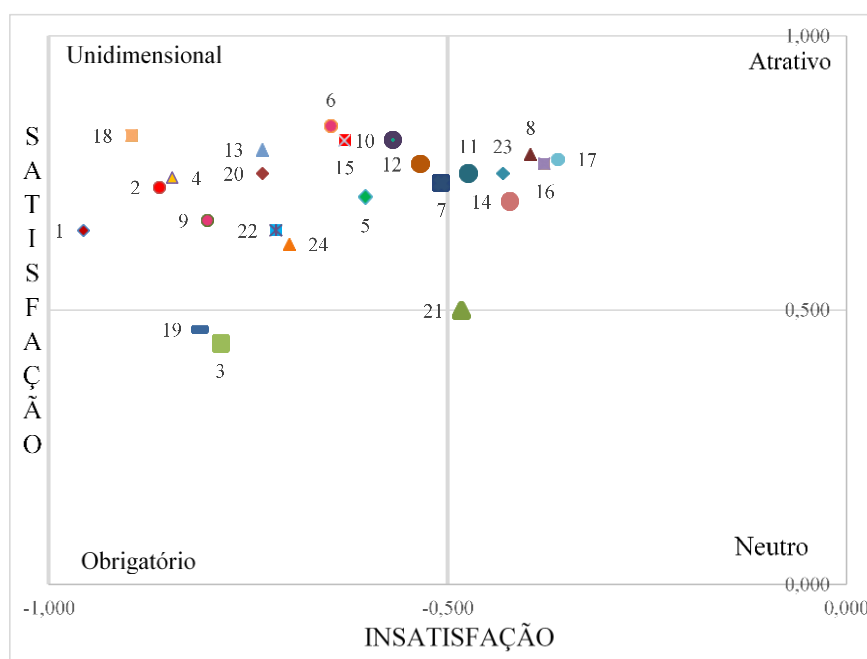
Tabela 6 – Avaliação do CSC

Classificação	CS	CI
Unidimensional	> 0,5	< -0,5
Atrativo	> 0,5	> -0,5
Obrigatório	< 0,5	< -0,5
Neutro	< 0,5	> -0,5
Uso da escala de Maltzer	= 0,5	= 0,5

Fonte: Autoria própria

Através destas análises, o gráfico de dispersão exposto na Figura 3 foi estruturado permitindo classificar os requisitos ainda pendentes.

Figura 3- Gráfico de dispersão



Fonte: Autoria própria

Através do gráfico de dispersão, percebe-se que apenas “07” e “21” ainda apresentaram coeficientes com características ambíguas quanto à classificação pois estão localizados sobre os eixos, fazendo-se necessário o uso da escala proposta por Matzler *et al.*, (1996), que classifica os requisitos com base em sua importância via regra “O>U>A>N” para definição dos atributos. Deste modo, tem-se que o “07” é classificado então como unidimensional enquanto que “21” como atrativo. Por fim, após todas as análises, o resultado de classificação para cada requisito foi exposto no Quadro 4.

Quadro 4 – Classificação final dos requisitos

	Requisitos	Atributo
01	Treinamento e qualificação dos funcionários	U
02	Eficiência e/ou Rapidez no atendimento	U
03	Apresentação dos funcionários	O
04	Temperatura adequada da bebidas e petiscos	U
05	Variedade de bebidas	U
06	Variedade de comidas	U
07	Disponibilidade de entretenimento	U
08	<i>Happy Hour</i>	A
09	Preços	U
10	Existência de Promoções	U
11	Proximidade de locais estratégicos	A
12	Segurança Particular	U
13	Variedade nas formas de pagamento	U
14	Possibilidade de Reservas de mesas	A
15	Facilidade para estacionamento	U
16	Variedade no controle de pedidos	A
17	Rede Social Interativa	A
18	Conservação e Limpeza do local	U
19	Conforto e decoração do Ambiente	O
20	Atendimento à demanda	U
21	Disponibilidade de Áreas para fumantes	A
22	Acessibilidade para Deficientes	U
23	Disponibilidade de acesso gratuito à internet	A
24	Horário de Atendimento	U

Fonte: Autoria própria



Do Quadro 4 percebe-se que a maioria dos requisitos é unidimensional (63%), representando assim que o consumidor observa positivamente melhorias em sua eficiência e ao mesmo tempo irá cobrar ou criticar caso o desempenho não se faça suficiente em cada um destes requisitos. Em menor participação se tem os atributos atrativos (29%) e obrigatórios (8%), salientando que nenhum requisito foi classificado em reversos ou neutros.

#### 4.4. Atributos unidimensionais, obrigatórios e atrativos

Para os atributos unidimensionais, tem-se que “6”, “10”, “13”, “15” e “18” apresentaram coeficientes de satisfação acima de 79%, logo melhorias nestes aumentam a satisfação. Já “1”, “22” e “24” apresentaram coeficiente de satisfação baixo e insatisfação elevado, fazendo com que o impacto na satisfação seja menor frente aos demais atributos unidimensionais.

Já os demais atributos têm caráter unidimensional em sua essência e variam na mesma proporção de satisfação e insatisfação a depender de seus desempenhos. Em adição, pode-se mencionar que investimentos em “06”, “10”, “15” e “19” implicam em maior fidelização de clientes e atratividade de novos, por não serem requisitos foco do estabelecimento. Por exemplo, diversificação no cardápio de produtos (“6”) torna o estabelecimento mais atrativo aos olhos dos clientes frente a concorrência.

Em análise aos atributos obrigatórios, tem-se que eles representam 8% do total analisado, e apresentam os menores *scores* dentre todos, comprovando que o alto desempenho deles pode não gerar satisfação nos clientes. Com isto, tem-se que os requisitos “3” e “19” deixariam satisfeitos apenas 44% e 49 % dos clientes. Entretanto, suas ineficiências causariam insatisfação em 80% dos clientes. Já o atributo “19” pode ser considerado àquele atributo com maior tendência unidimensional, devendo ser priorizado frente os demais.

Nos atributos atrativos, tem-se que “08”, “16” e “17” são essencialmente atrativos pois geram alta satisfação quando eficientes e pouca insatisfação quando não presente. Diante disto, a aplicação de possíveis estratégias para diferenciação destes requisitos torna-se ação essencial

para destaque dos serviços prestados frente à concorrência, pois melhorias neles implicam em mais de 76% de satisfação.

No item “08”, quanto mais ênfase der nele maior pode ser a fidelização dos clientes e maior a frequência ao longo da semana. Assim, a existência de promoções nos horários de *Happy hour*, como chopes ou cervejas dobradas ou do tipo “leve mais, pague menos”, podem contribuir na satisfação dos clientes. Já melhorias no item 16 representa uma satisfação em 78% dos entrevistados, demonstrando aos empresários que a oferta deste serviço pode ser um diferencial frente à concorrência.

Destaca-se a importância do requisito “17”, pois a comunicação por meio destas tem sido muito empregada para divulgar informações, bem como ser usada como ferramenta de *feedback*, onde clientes avaliam ou questionam os serviços recebidos. Já “14” e “21” tendem à zona da neutralidade, pois frente aos outros atributos atrativos, geram menor satisfação. Por fim, os requisitos “11” e “23”, dentre os atributos atrativos foram os que apresentam características próximas a zona unidimensional indicando que variações no desempenho pode ter impacto na direto na satisfação.

## 5. Conclusões

Ao final da pesquisa constata-se que seu objetivo foi alcançado, identificando quais requisitos são mais importantes para a satisfação dos clientes de bares de uma região específica da cidade de Aracaju. Constata-se ainda que a aplicação do Modelo de KANO contribuiu positivamente ao permitir o conhecimento dos requisitos importantes e seus respectivos pesos frente à satisfação dos clientes.

De modo geral, o que pode perceber é que 63% dos requisitos analisados enquadram-se como unidimensionais, assim, melhorias pontuais nestes podem contribuir diretamente para alavancagem da satisfação dos clientes. Os demais requisitos enquadraram-se em obrigatórios e atrativos, destacando que na classificação atrativa, representando 29% do total analisado, os itens “08 - *Happy Hour*” e “17 - Rede Social Interativa” destacam-se em importância.

Principalmente por serem vistos como elementos diferenciais dos bares, ou seja, suas presenças podem contribuir para a atração de clientes.

No que diz respeito aos atributos obrigatórios, representando 8% do total analisado, pode-se concluir que os resultados apresentam indicam uma necessidade de avaliação periódica dos mesmos. Isto se justifica pois estes são atributos essenciais na visão do cliente, e erros ou inexistência pode gerar um alto nível de insatisfação na clientela. Por fim, e buscando contribuir para trabalhos futuros, esta pesquisa propõe a análise do desempenho dos bares em relação aos requisitos analisados, comparando-os e identificando aqueles que se destacam dentro do grupo quanto ao cumprimento dos requisitos aqui listados.

## 6. Agradecimentos

Os autores agradecem à CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior pelo suporte dado no desenvolvimento desta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, E. W.; MITTAL, V. **Strengthening the Satisfaction-Profit Chain**, Journal of Service Research, v.3, n.2, p. 107-120, 2000.

BARBOSA, T. D.; Trigo, A. C.; Santana, L. C. de. **Qualidade no atendimento como fator de crescimento empresarial**. Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu. Jun. 2015, Vol 02, n° 02, p. 112-133

BERGER, C. et al. **KANO's methods for understanding customer-defined quality**. Center for Quality Management Journal, v.2, n.4, p.3-35, 1993.

CALARGE, F. A. et al. **Análise e avaliação da qualidade de serviços internos com foco na manutenção de utilidades em uma empresa de manufatura**. Prod. [online]. 2016, vol.26, n.4, pp.724-741.

FIGUEREDO, M. S. **Percepções sobre os atributos de qualidade da associação educacional do Vale do Itajaí Mirim a partir da integração dos modelos SERVQUAL e KANO**. Dissertação (Mestrado em Programa de Pós-Graduação em Administração) – Fundação Universidade Regional de Blumenau. 165 p., 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KANO, N.; SERAKU, N.; TAKAHASHI, F.; TSJUI, S. **"Attractive Quality and Must-be Quality"**. The Journal of the Japanese Society for Quality Control, v.14, n.2, p.147-156, 1984.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10ª Ed., São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2000.

KUMAR C. V. S; ROUTHROY S. **Demystifying Manufacturer Satisfaction through KANO Model**. Materials. Volume 2, Issues 4–5, 2015, Pages 1585-1594.

MARICATO, Percival. **Como montar e administrar bares e restaurantes**. 9. ed. São Paulo, SP: Editora Senac São Paulo, 2011. 204 p.

MATZLER, K.; HINTERHUBER, H. H.; BAILOM, F.; SAUERWEIN, E. **How to delight your customers**. Journal of Product & Brand Management, v.5, n.2, p.6-18, 1996.

PICOLO, J. D. **Influência do desempenho de atributos de produtos ou serviços na satisfação dos clientes: uma análise comparativa entre diferentes técnicas de pesquisa**. Dissertação (Mestrado em Programa de Pós-Graduação em Administração) – Fundação Universidade Regional de Blumenau. 196 p., 2005.

RAMOS, MARCUS. **Atributos Importantes para a satisfação dos clientes de Bares e Restaurantes de Brasília**. 2011, 76 f. Monografia do Curso de Administração, da Universidade de Brasília, UNB, Brasília.

ROOS, CRISTIANO; SARTORI, SIMONE; GODOY, LEONI PENTIADO. **Modelo de KANO para a identificação de atributos capazes de superar as expectativas do cliente**. Revista produção online, v. 9, n. 3, 2009.

SAUERWEIN, E. et al. **The KANO Model: How to Delight Your Customers**. International Working Seminar on Production Economics, v.1 of the IX, Austria, p.313-327, Feb., 1996.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – **Como montar Bar**. 2017.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada a Administração**. São Paulo: Harbra, 1986. 495p.

TONTINI, G. **Como identificar atributos atrativos e obrigatórios para o consumidor**. Revista de Negócios, Blumenau, v. 8, n.1, p. 19-28, 2003.

WARMLING, E. D. **Análise da satisfação do atendimento aos clientes de uma empresa de ferragens de Nova Veneza – SC**. 2009, 88p. Monografia do Curso de Administração, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

ZEITHAML, Valerie A; BITNER, Mary Jo. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003.