

Universidade do Estado do Pará
Centro de Ciências Naturais e Tecnologia
Curso de Graduação em Engenharia de Produção



GABRIEL SILVA PINA
MATHEUS AMARAL DAMASCENO

**ANÁLISE DOS SERVIÇOS PRESTADOS EM UMA LIVRARIA USANDO O
MODELO DE KANO**

Belém
2018

GABRIEL SILVA PINA
MATHEUS AMARAL DAMASCENO

**ANÁLISE DOS SERVIÇOS PRESTADOS POR UMA LIVRARIA USANDO O
MODELO DE KANO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do grau de Engenheiro da
Produção, Universidade do Estado do Pará.

Orientador: Prof. Esp. Cláudio Mauro Vieira
Serra.

Belém
2018



UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS NATURAIS E TECNOLOGIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



"Análise dos Serviços Prestados por uma Livraria usando o Modelo de Kano".

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito necessário para obtenção do título de Engenheiro de Produção pelos alunos **Gabriel Silva Pina** e **Matheus Amaral Damasceno**, em 06 de dezembro de 2018, no Centro de Ciências Naturais e Tecnologia da Universidade do Estado do Pará - CCNT/UEPA, e aprovado pela Banca Examinadora, formada pelos seguintes membros:

Esp. Claudio Mauro Vieira Serra – UEPA
Orientador

Dra. Mariana Pereira Carneiro – UEPA
Avaliador 1

Dr. Harley dos Santos Martins – UFPA
Avaliador 2

Belém/PA, 06 de dezembro de 2018.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois tudo posso naquele que me fortalece. Sem dúvidas, minha fonte inesgotável de força para encarar os desafios da vida.

Agradeço aos meus pais Edmê e Abílio e a minha irmã Camila minha base sólida, por me darem todo o apoio necessário para chegar até aqui, sempre aconselhando e vivendo junto comigo todas as fases da graduação. Vocês são minha inspiração diária e meu exemplo maior, amo vocês!

Ao meu parceiro Matheus, que sempre se mostrou tão competente e calmo para vencermos esta batalha, que concordou em aceitar esse desafio junto comigo e que com certeza irá me acompanhar nesta jornada que está por vir. Obrigado irmão, nós conseguimos!

Ao Prof. Claudio Serra, orientador deste trabalho e grande exemplo profissional, sem dúvida uma pessoa que fez eu me apaixonar ainda mais pelo curso. Praticando uma orientação com maestria, sempre com as melhores ideias e estratégias para a realização deste trabalho.

Aos amigos da UEPA, obrigado pela simples convivência durante estes cinco anos, pelas aulas, brincadeiras, conversas e por entrarem em minha vida. Sem vocês nada seria possível neste período.

Aos professores da UEPA, por todo o compartilhamento de conhecimento teórico e prático, sendo grandes exemplos profissionais e profissionais. Vocês são um dos motivos de eu ter a convicção de continuar avançando nesta profissão. A todos que puderam participar da pesquisa, meu muito obrigado!

Gabriel Silva Pina

AGRADECIMENTOS

“Sois grande, Senhor, e infinitamente digno de ser louvado. É grande o vosso poder e incomensurável a vossa sabedoria. “

Agradeço primeiramente a Deus, por ter iluminado meus caminhos rumo a graduação, e a Virgem Maria, fiel protetora, por estar sempre a meu lado nos momentos de dificuldade.

Ao meu parceiro de TCC e da vida Gabriel que topou embarcar neste projeto comigo desde o primeiro momento sem hesitação e sem arrependimentos, sempre sendo solícito para ajudar no que fosse possível e compreensivo com as diferentes rotinas de trabalho que tivemos que conciliar para realizar este trabalho.

Ao nosso orientador, professor Claudio Serra, que desde o início do curso nos acompanha com singular companheirismo e sabedoria. Um apaixonado pela engenharia que em cada aula ministrada transmite essa mesma paixão aos seus alunos.

Agradeço aos meus pais Geo e Roberto e a minha irmã Roberta minha base sólida, por me darem todo o apoio necessário para chegar até aqui, sempre aconselhando e vivendo junto comigo todas as fases da graduação. Vocês são minha inspiração diária e meu exemplo maior, amo vocês!

A Juliana, minha namorada e companheira, obrigado por se fazer presente nos bons e nos maus momentos, comemorando pequenas vitórias e ajudando a tirar lições dos muitos erros.

Agradeço a todos os meus familiares, avós, tios, padrinhos, primos, por todo apoio, carinho e afeto necessário para que eu pudesse seguir nesta dura caminhada.

A Oneia, parceira de todas as horas, dando todo apoio possível em todos os momentos. Obrigado pelo carinho e paciência.

Aos caros amigos, agradeço pelo carinho e companheirismo de sempre, pelos momentos de descontração que também foram importantes para manter o equilíbrio com os estudos.

Aos professores da UEPA pela sabedoria, paciência e dedicação. Obrigado por fazer-nos ver que o binômio de Newton é tão belo como a Vênus de Milo. Agradeço também as minhas primeiras chefas, Edna, Dani, Carina e Fernanda que

me ajudaram no início de minha carreira e contribuíram muito para o meu crescimento profissional.

Ao professor Victor Pinheiro que sempre me incentivou na busca da verdade, servindo como um grande exemplo de empenho e dedicação acadêmica. Obrigado, por ensinar sobre o que move o sol e as outras estrelas.

Matheus Amaral Damasceno

*“Deus quer, o homem sonha, a obra nasce”
(Fernando Pessoa)*

RESUMO

PINA, Gabriel Silva, DAMASCENO, Matheus Amaral. **ANÁLISE DOS SERVIÇOS PRESTADOS POR UMA LIVRARIA USANDO O MODELO DE KANO.** Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade do estado do Pará. Belém, 2018.

O trabalho proposto tem como objetivo principal a avaliação de serviços prestados em uma livraria localizada na cidade de Belém, utilizando a metodologia do modelo de Kano e o diagrama *Better-Worse*. Para isso foi aplicado um questionário on-line com os clientes da empresa no intuito de classificar 8 atributos de serviços presentes na livraria e 3 atributos de inovações propostas no presente estudo. Com isso, foram aferidos os impactos que cada atributo causa no nível de satisfação do cliente. Após a análise dos dados obtidos, todos os atributos foram hierarquizados em uma escala de prioridades definindo quais os atributos mais importantes na gestão dos serviços. Dentre os serviços já ofertados na empresa, identificou-se que o atributo Limpeza é o mais relevante e está classificado como unidimensional. Analisando as sugestões de inovação, o atributo Estacionamento próprio se mostrou o mais notável e está classificado como atrativo. Por fim, o presente estudo alcançou seu objetivo ao conseguir avaliar quais serviços devem ser priorizados dentro da empresa.

Palavras-chave: Modelo de Kano; Gestão de Serviços; Serviços; Livraria.

ABSTRACT

PINA, Gabriel Silva, DAMASCENO, Matheus Amaral. **ANÁLISE DOS SERVIÇOS PRESTADOS POR UMA LIVRARIA USANDO O MODELO DE KANO.** Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade do estado do Pará. Belém, 2018.

The main objective of this work is to evaluate the services provided in a bookstore located in the city of Belém, using the Kano model methodology and the Better-Worse diagram. For this purpose, an online questionnaire was applied with the company's clients in order to classify 8 attributes of services present in the bookstore and 3 attributes of innovations proposed in the present study. With this, the impacts that each attribute caused on the level of customer satisfaction were measured. After analyzing the obtained data, all the attributes were hierarchized in a scale of priorities defining the most important attributes in the management of the services. Among the services already offered in the company, it was identified that the Cleanliness attribute is the most relevant and classified as one-dimensional. Analyzing the suggestions of innovation, the Parking lot attribute was shown the most remarkable and is classified as attractive. Finally, the present study reached its objective in being able to evaluate which services should be prioritized within the company.

Palavras-chave: Kano Model; Service Management; Services; Bookstore.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Questão Funcional e Disfuncional do Modelo de Kano.	31
Quadro 2 – Quadro da avaliação	32
Quadro 3 – Localização de pontos no diagrama Better-Worse	35
Quadro 4 – Serviços avaliados no Questionário	44
Quadro 5 – Frequência dos Atributos	47
Quadro 6 – Resultado dos Atributos	47
Quadro 7 – Legenda dos Atributos	48
Quadro 8 – Escala de prioridades de serviços presentes	51
Quadro 9 – Escala de prioridades de inovações propostas	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – 5 objetivos de desempenho das operações Slack (2015)	24
Tabela 2 – As vantagens competitivas Slack (2015)	25

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz de processo de serviços.	22
Figura 2 – Satisfação total à Insatisfação total.	27
Figura 3 – Funcionalidade	28
Figura 4 – Modelo de Kano de satisfação do cliente	29
Figura 5 – Exemplo de gabarito para a extração da classificação dos atributos	33
Figura 6 – Diagrama <i>Better-Worse</i>	36
Figura 7 – Metodologia do Modelo de Kano	39
Figura 8 – Aplicação do Diagrama <i>Better-Worse</i>	49

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 TEMA E PROBLEMA	15
1.2 JUSTIFICATIVA	16
1.3 OBJETIVOS	17
1.3.1 Objetivo geral	17
1.3.2 Objetivos específicos	17
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO	19
2.1.1 Tomada de decisão relacionadas à estratégia	20
2.2 SERVIÇOS	21
2.3 OBJETIVOS DE DESEMPENHO	23
2.4 VANTAGENS COMPETITIVAS	24
2.4.1 Interação entre as Vantagens Competitivas	25
2.5 MODELO DE KANO	26
2.5.1 Aplicações do Modelo	30
2.5.2 Fases da Aplicação do Modelo	30
2.5.3 Construção do Questionário do Modelo de Kano	31
2.5.4 Análise dos Dados	32
2.5.4.1 Tabulação dos Resultados	32
2.5.4.2 Regras de Classificação - Análise de Consistência	33
2.4.2.3. Diagrama <i>Better-Worse</i>	34
2.4.2.4. Orientação Estratégica através do Modelo de Kano	37
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	38
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	38
3.2 ABORDAGENS E PROCEDIMENTOS TÉCNICOS	38
3.3 QUESTIONÁRIO	39
3.4 TAMANHO DA AMOSTRA	40
3.4.1 Tipo de amostra	40
3.4.2 Definição do tipo de amostra	40
3.4.3 Meio de Distribuição do Questionário	41
3.5 COLETA DE DADOS	41
3.6 TABULAÇÃO E ANÁLISE	42

4. RESULTADOS	43
4.1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	43
4.1.1. Serviços avaliados na livraria	43
4.2. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	44
4.2.1. Idade	45
4.2.2. Sexo	45
4.2.3. Tempo que frequenta a empresa	46
4.3. FREQUÊNCIA DOS ATRIBUTOS	46
4.4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	47
4.5. CLASSIFICAÇÃO DOS ATRIBUTOS	48
4.6. ANÁLISE DA CLASSIFICAÇÃO DOS ATRIBUTOS	49
4.6.1. Hierarquização de prioridades	50
4.6.1.1. Serviços presentes na empresa	50
4.6.1.2. Inovações propostas	51
5. CONCLUSÃO	53
REFERÊNCIAS	55
APÊNDICES	57

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA

Atualmente, o setor de serviços vem recebendo destaque no cenário econômico de muitos países. No cenário brasileiro, o setor terciário tem gerado grande importância na composição do Produto Interno Bruto do país, registrando em 2016 a menor retração em relação aos demais setores (G1, 2017), atingindo a marca de 73,3% de participação na economia nacional (IBGE, 2017). De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), a atividade econômica de uma sociedade determina o padrão de vida e a forma como a sua população vive, e nesse contexto o crescimento do setor de serviços se dá devido às inovações, tendências sociais e à tecnologia da informação, levando às evoluções dos mercados.

A evolução no mercado de livros tem passado por um processo muito grande de transformação ao longo dos últimos anos. Livrarias virtuais, *E-books*, *E-readers*, dentre outros tem tornado cada vez mais competitivo esse mercado e, gradativamente, vem ganhando os espaços das livrarias físicas por todo mundo.

Segundo o sindicato nacional de editores de livros (SNEL, 2018) o mercado de livros teve um aumento de volume vendas em março de 17,75% e aumento no faturamento de 18,98% em relação ao mesmo período do ano passado. Além disso, ocorre uma consolidação do canal especializado de livros (livrarias) com crescimento em 11% de faturamento no ano, totalizando 92,3% das vendas em detrimento dos outros canais não-especializados como hipermercados e lojas de departamentos (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE LIVRARIAS, 2018).

Entretanto, esse resultado não foi suficiente para suplantar os 4 anos seguidos de queda que foram interrompidos com uma tímida alta em 2017. Em março de 2018, grandes redes livrarias informaram editoras que não tinham condições de pagar por livros já recebidos e fizeram proposta de renegociação, num indicativo de crise no setor (MURARO, 2018). A partir disso gerou-se um quadro de insegurança e desconfiança no mercado de livros, culminando no pedido de recuperação judicial de duas grandes redes de livrarias no último trimestre de 2018, a Livraria Saraiva e a Livraria Cultura (RODRIGUES, 2018). De acordo com Rodrigues 2018, estas duas redes juntas devem para as editoras R\$ 325 milhões e respondem por 40% do faturamento das principais editoras do País agravando a atual crise no setor.

Diante desse cenário adverso, é necessário que as livrarias se tornem um espaço convidativo ao cliente, agregando valor e proporcionando uma experiência única ao consumidor deixando de ser apenas uma loja de livros. Em 2017, com a instalação de uma cafeteria em sua loja da Avenida Paulista a Livraria Martins Fontes obteve aumento de 13,5% no seu faturamento (MENDES, 2018).

A partir disto, observa-se que o mercado de livrarias no país passa por um momento crítico, em que as empresas do ramo devem, cada vez mais, aprimorar seus processos e a qualidade dos seus serviços. Desse modo, faz-se necessário que estas empresas busquem maneiras de mensurar a qualidade de seus atuais processos e serviços, bem como avaliar a implantação de inovações, obtendo assim vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

Por meio do modelo de Kano, é possível mensurar a importância de atributos de um produto ou serviço, com um questionário respondido diretamente pelo cliente final, avaliando os atributos selecionados pelo pesquisador. Após aferidos, os resultados são categorizados e hierarquizados para facilitar a análise, auxiliando na tomada de decisão.

O presente estudo se propõe a realizar uma avaliação dos serviços ofertados por uma livraria localizada na cidade de Belém - PA, identificando quais serviços estão mais alinhados com a expectativa do cliente e como a oferta de novos serviços ou produtos influencia no atendimento de sua demanda, baseado na avaliação do modelo de Kano. Com isso, espera-se detectar quais serviços têm mais impacto na satisfação do cliente e traçar um plano de ação que possibilite a livraria potencializar os seus serviços mais atrativos, implantar inovações que ampliem a satisfação do cliente e identificar os serviços que são mais sensíveis para seu cliente.

1.2 JUSTIFICATIVA

Como abordado anteriormente, o mercado de livrarias vem passando por uma crise durante esse ano de 2018, por conta disso é de suma necessidade as livrarias entendam quais serviços oferecem hoje que estão realmente agregando valor ao cliente final e quais serviços ainda podem vir a ser oferecidos a esses clientes.

No mercado atual, a tendência seguida por várias livrarias pelo Brasil e pelo mundo é a oferta de serviço de lanches e café, muito porque o serviço de compra de

livros tem se expandido muito no mundo online, logo as pessoas deixam de ir, em livrarias unicamente para comprar um livro. A ideia principal de ofertar esse serviço é de atrair pessoas de volta para livrarias não mais unicamente atrás de livros, mas sim atrás de um lugar calmo e tranquilo, onde o cliente pode fazer um lanche e utilizar o espaço para ler um livro, utilizar para trabalho, dentre outras coisas. Isso aumenta o tempo de estadia daquele cliente nas instalações da empresa, com grandes possibilidades de usufruir de outros serviços que são oferecidos ali.

A empresa objeto de estudo já procura oferecer esses serviços além da compra de livros, sendo o principal destaque o serviço de café e lanches. Além deles, destacam-se também o serviço de aluguel de DVDs, uma área de vinhos e queijos, além de ofertar sazonalmente cursos variados dentro de suas instalações. O objetivo da empresa hoje é entender como os seus atuais serviços são avaliados pelos clientes e quais serviços ainda podem ser oferecidos num futuro próximo.

Para isso, o presente estudo abordará o modelo de Kano como uma técnica para mensurar a avaliação dos clientes, além de destacar serviços inovadores segundo a satisfação destes em uma livraria no município de Belém, se propondo a descobrir como a aplicação dessa técnica contribui para melhoria dos serviços oferecidos e aumento da competitividade da empresa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é identificar quais serviços geram valor agregado aos clientes através da aplicação do modelo de Kano.

1.3.2 Objetivos específicos

- Definir os serviços que podem ser diferenciais na Empresa Estudo de Caso;
- Utilizar o modelo de Kano para classificar esses atributos;
- Estabelecer uma ordem de prioridades entre os atributos.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho é composto por cinco capítulos apresentados da seguinte forma:

O primeiro capítulo refere-se a uma rápida descrição do problema abordado e sua justificativa, além de explicitar os objetivos a serem alcançados no decorrer da pesquisa. É realizada, na introdução, uma breve contextualização do tema delimitado, discorrendo-se sobre a relevância do setor de serviços onde se situa a empresa estudada; a importância da avaliação dos serviços para a tomada de decisão correta.

No segundo capítulo, é apresentada a fundamentação teórica baseada em obras relevantes sobre o modelo de Kano, objetivos de desempenho, vantagens competitivas e estratégia de operações, percorrendo seus princípios, ferramentas e abordando o conceito de Serviços.

O capítulo três é utilizado para se exibir a metodologia utilizada, estabelecer a natureza da pesquisa, sua classificação e a sequência de eventos necessária para se chegar ao relatório final.

O quarto capítulo apresenta os resultados e análises atingidos por meio do estudo realizado, explorando cada serviço que foi avaliado indicando quais medidas devem ser tomadas.

No capítulo cinco, apresentam-se as conclusões mais importantes do trabalho, os objetivos alcançados e sugestões de estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO

De acordo com Porter (1989), “a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”. Para este autor, a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição, e esta não se manifesta apenas na figura dos outros participantes.

Os clientes, os fornecedores, os entrantes em potencial e os produtos substitutos, todos são concorrentes mais ou menos ostensivos ou ativos, dependendo do setor. Nesse contexto, segundo Porter (1989), existem cinco forças competitivas básicas: rivalidade entre as empresas existentes; ameaças de novos entrantes; ameaça de produtos ou serviços substitutos; poder de negociação dos fornecedores; e poder de negociação dos compradores.

Apesar da necessidade de criar um conjunto de fatores que compõem um posicionamento único, em linhas gerais existem estratégias genéricas consistentes que podem ser utilizadas para criar uma vantagem competitiva sustentável, superando os concorrentes de uma indústria e obtendo um retorno sobre o investimento maior do que a média do setor.

Para Porter (1989), podem ser identificadas três 3 estratégias genéricas, que são “liderança de custo”, “diferenciação” ou “enfoque”, que variam de acordo com o alvo estratégico e vantagem estratégica. As estratégias de liderança de custo e de diferenciação buscam a vantagem competitiva sobre todo o segmento de mercado, enquanto o de enfoque procura alcançar uma vantagem sobre um segmento do mercado.

Outra classificação que pode ser feita refere-se ao nível de abrangência da estratégia. Segundo Hayes *et al.* (2008), é possível identificar e contrastar 3 níveis de estratégia:

- **Estratégia corporativa.** Representa o nível mais alto abrangendo decisões referentes à indústria e ao mercado dos quais a empresa participa.
- **Estratégia de negócios.** Envolve as Unidades Estratégicas de Negócios (UEN) - normalmente uma subsidiária, divisão ou linha de produto. A partir desse nível de estratégia é especificado o escopo do negócio e seu relacionamento com a corporação como um todo, bem como o seu posicionamento dentro de um determinado setor para alcançar e manter uma vantagem competitiva.
- **Estratégias funcionais.** É definida pelo padrão de decisões realmente realizado e sustenta o tipo de vantagem competitiva buscada. Uma UEN

deve possuir 4 estratégias funcionais: Estratégia de marketing/vendas; Estratégia de produção; Estratégia de controladoria/finanças e Estratégia de pesquisa/desenvolvimento.

Os autores definem estratégia de produção da seguinte maneira:

Estratégia de produção é um conjunto de metas, políticas e restrições auto impostas que descrevem como a organização planeja dirigir e desenvolver todos os recursos investidos na produção para melhor cumprir (e possivelmente redefinir) sua missão. [...] Assim, a estratégia de produção de uma empresa deve começar pela especificação de como esta se propõe a sustentar a forma de diferenciação competitiva escolhida.

Dessa forma, a área de produção deixou de ser considerada um “mal necessário” e passou a ser vista como uma possível fonte de vantagens competitivas frente aos concorrentes, ganhando novas formas e status a partir do reconhecimento de seu papel estratégico.

Os aspectos tratados na literatura concernentes à Estratégia de Produção são: o “processo”, ou como a estratégia é feita, e o “conteúdo”, que se refere aos elementos constituintes da Estratégia de Produção. Segundo Schroeder *et al* (1986, apud PIRES, 1994), o processo diz respeito à formulação e implementação da estratégia de produção, e o conteúdo diz respeito às características da função produção necessárias à conquista dos objetivos estipulados

Em relação aos objetivos estipulados, Santos (2006) define que estratégia de operações é o resultado de interações entre as prioridades competitivas e os diferentes tipos de decisões estratégicas no âmbito das operações. Sendo considerada como a “tarefa” que as operações são responsáveis por desempenhar, os objetivos estipulados ou objetivos de desempenho constituem a essência da estratégia de operações, além deles ainda podemos citar *trade-offs*, áreas de decisão, foco, dentre outros. Sendo assim, a priorização desses objetivos de desempenho é realizada pelo padrão das decisões estratégicas tomadas.

2.1.1 Tomada de decisão relacionadas à estratégia

Segundo a literatura tradicional (HILL, 1994; HAYES e WHELLWRIGHT, 1984; SKINNER, 1969) as tomadas de decisão relacionadas à estratégia são categorizadas e se dividem em 2 áreas: Estruturais e infra estruturais.

As decisões relacionadas a área estrutural, segundo Hill (1994) estão relacionadas à escolha do processo produtivo. Por conta disso, qualquer decisão tomada nessa área gera um impacto de longo prazo. Além disso, são decisões que

envolve muito capital e são difíceis de reverter. Alguns exemplos de decisões relacionadas à área estrutural são: planejamento de capacidade, projeto de instalações, tecnologia de processo, dentre outros.

Decisões relacionadas à infraestrutura estão relacionadas a procedimentos, controles e sistemas, que vão estar diretamente ligadas às experiências e habilidades das pessoas envolvidas na operação (HILL, 1994). Desenvolvimento de fornecedores, planejamento e controle da produção e organização da força de trabalho são exemplos de decisões voltadas à área de infraestrutura.

Segundo Santos (2006) essa divisão de tomada de decisão por áreas é algo artificial, já que, na prática, grande parte das decisões estratégicas geram impacto em todas as áreas de operações. Além dessa relação entre as áreas, Slack e Lewis (2001) ressaltam que toda a área de decisão contém tanto aspectos estruturais e infraestruturais, sendo impossível a dissociação um do outro.

Diante disso, podemos perceber a importância da definição da estratégia de operações baseada nas prioridades competitivas das empresas, estando em consonância com os serviços e produtos que entreguem ao cliente um alto grau de satisfação.

2.2 SERVIÇOS

O conceito de serviços é abordado por vários autores, Zeithaml *et al.* (2011) define serviços como sendo ações, processos e performances não sendo apenas produzidos no setor de serviços, mas também no setor de produção de bens, podendo estar ligado ou não à um produto físico.

Já Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) delimitam serviço como uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor, pois este participa ativamente do processo. Os autores enfatizam que esta dinâmica de coparticipação influencia diretamente no *design* das instalações dando maior atenção ao *front office*.

Para entender melhor o conceito de serviços é interessante abordar suas características que o diferenciam dos bens manufaturados. Em relação a natureza dos serviços, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) destacam 4 características:

- **Simultaneidade.** Os serviços criados e consumidos simultaneamente e, portanto, não podem ser estocados. Fazendo com que operem como sistemas abertos, com todo o impacto das variações da demanda sendo transmitido ao sistema.

- **Intangibilidade.** Serviços são ideias e conceitos, conferindo-lhe um caráter imaterial. Essa faculdade gera um empecilho para as empresas devido às inovações não serem patenteáveis e também dificulta a escolha do serviço pelo consumidor.
- **Perecibilidade.** Um serviço é uma mercadoria perecível. Como um serviço não pode ser estocado, se não for usado, está perdido para sempre.
- **Heterogeneidade.** A combinação da natureza intangível dos serviços e do cliente como um participante no sistema de prestação de serviços resulta na variação de serviços de cliente para cliente.

Além das características concernentes à natureza dos serviços, há também a categorização conforme o grau de interação e customização e o grau de intensidade do trabalho. De acordo com a classificação realizada por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), este segmento pode ser dividido em quatro grupos: Indústrias de serviços, serviços profissionais, loja de serviços e serviços de massa, como mostrado na Figura 1.

Figura 1 - Matriz de processo de serviços.

		Grau de interação e customização	
		Baixo	Alto
Grau de intensidade de trabalho	Baixo	<p><i>Fábrica de serviços:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Companhias aéreas • Transportadoras • Hotéis • Resorts e recreação 	<p><i>Loja de serviços:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hospitais • Mecânicas • Outros serviços de manutenção
	Alto	<p><i>Serviços de massa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Varejista • Atacadista • Escolas • Aspectos de varejo dos bancos comerciais 	<p><i>Serviços profissionais:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Médicos • Advogados • Contadores • Arquitetos

Fonte: J. Fitzsimmons e M. Fitzsimmons (2014).

- **Indústrias de serviços:** comercializam serviços padronizados, com elevado custo de investimento. Possuem baixo grau de interação entre a empresa e o cliente e baixa padronização.

- Serviços profissionais: são direcionados àqueles clientes que buscam atenção individual de especialistas altamente treinados, caracterizados pelo alto grau de interação entre fornecedores e clientes, e que, conseqüentemente, detêm uma maior personalização entre os serviços prestados. Geralmente possuem um custo mais elevado em relação ao demais.
- Loja de serviços: Permitem maior customização dos seus serviços, contudo, faz-se necessário um elevado investimento de capital para a construção de suas instalações e equipamentos de trabalho.
- Serviço em massa: direcionado para clientes que buscam um serviço não diferenciado. Trabalho realizado em alta frequência com elevada padronização dos seus processos, configura-se como tendo um baixo grau de interação entre a empresa e os clientes e baixa personalização e alto grau de investimentos em instalações e equipamentos em relação ao custo de trabalho.

2.3 OBJETIVOS DE DESEMPENHO

De acordo com Slack *et al.* (2015), a gestão da cadeia de suprimentos é a gestão da interconexão das empresas que se relacionam com vínculos a montante e a jusante entre os processos que produzem valor ao consumidor final na forma de produtos e serviços. Nesses vínculos ocorre um processo de agregação de valor em cada nó da cadeia, de modo a compensar cada elo pelo valor acrescentado.

Os autores reiteram que, cada operação da rede deve satisfazer o seu próprio cliente e, ao mesmo tempo, assegurar que, eventualmente, o cliente final esteja satisfeito. Ou seja, o desempenho da cadeia como um todo e de suas operações constituintes deve ser julgado em termos de como as necessidades de todos os clientes finais são satisfeitas.

A partir disso, Slack *et al.* (2015), define 5 objetivos de desempenho das operações: Qualidade; Velocidade; Confiabilidade; Flexibilidade e Custo, conforme explanado na Tabela 1:

Tabela 1 - 5 objetivos de desempenho das operações Slack (2015).

Objetivo	Descrição
Qualidade	Conformidade do produto final com as especificações demandadas.
Velocidade	Tempo de entrega do produto/serviço ao cliente.
Confiabilidade	Entrega pontual e completa nas redes de suprimento.
Flexibilidade	Capacidade de lidar com mudanças na demanda do cliente e na capacidade de suprimento das operações dentro da rede.
Custo	Custos da operação para transformar os recursos de entrada em recursos de saída e custos de transação.

Fonte: Adaptado de Slack et al. 2015.

2.4 VANTAGENS COMPETITIVAS

Com base nos objetivos de desempenho supracitados, é possível obter vantagens competitivas em relação à concorrência focando em alguns desses objetivos e atingindo performance superior às outras empresas do ramo nesses quesitos.

Aprimorando esses objetivos de desempenho, alcançam-se benefícios externos perante à concorrência (conquista de *market share*) e também benefícios internos, com melhores operações e vantagens tangenciais como: redução de riscos, estabilidade e produtividade. Em contrapartida, de acordo com Hayes *et al.* (2008), focar recursos em certos objetivos reduz sua disponibilidade para outros,

tornando necessário que a empresa realize *trade-offs* entre as diversas "coisas boas".

Para facilitar a decisão de *trade-offs* entre objetivos, Hill (1994) dividiu os critérios competitivos relacionados a esses objetivos em dois grupos: ganhadores de pedidos e qualificadores. Critérios ganhadores de pedidos são aqueles que contribuem diretamente para a decisão de compra do cliente, o motivo que faz o consumidor escolher aquela empresa em detrimento de outras.

Os critérios qualificadores estão relacionados a um padrão mínimo que a empresa deve estar acima, para poder competir no mercado. Se um critério qualificador estiver abaixo do padrão de mercado, o cliente não considera o produto da empresa como uma opção de escolha.

Dessa forma, surgem decisões baseadas em *trade-off* para priorização de um critério em detrimento a outro. Além disso, é importante entender como as vantagens competitivas interagem entre si antes da decisão ser tomada, bem como entender a importância de cada serviço ou produto oferecido pela empresa para avaliar os *trade-off* que serão necessários e mais benéficos à experiência do usuário.

2.4.1 Interação entre as Vantagens Competitivas

Dessa forma, de acordo com as vantagens competitivas escolhidas há uma série de benefícios associados que serão sintetizados na Tabela 2:

Tabela 2 – As vantagens competitivas Slack (2015).

Vantagem Competitiva	Benefícios Associados
Qualidade	Redução de Custos
	Aumento de Confiabilidade
Velocidade	Redução de Riscos
	Redução de Estoques

Confiabilidade	Economiza tempo
	Poupa dinheiro
	Confere estabilidade ao negócio
Flexibilidade	Agiliza a resposta
	Economiza tempo
	Mantém confiabilidade
Custo	Produtividade

Fonte: Adaptado de Slack et al. 2015.

2.5 MODELO DE KANO

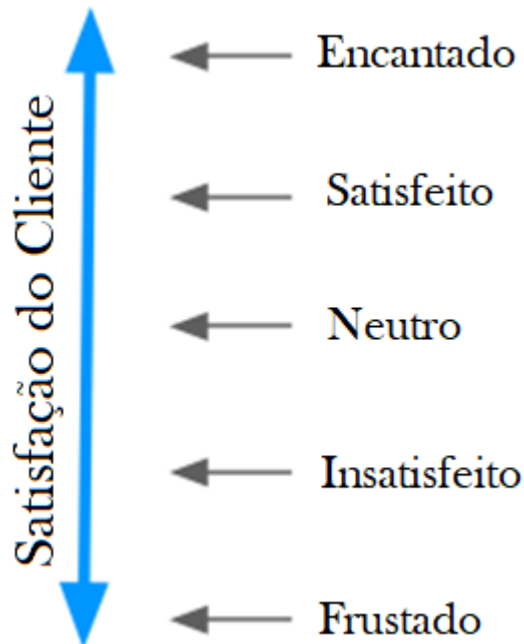
No Modelo de Kano é defendido que para alguns atributos do produto e/ou serviço, a satisfação do cliente é aumentada drasticamente com somente uma pequena melhoria no desempenho, quando para outros atributos, a sua satisfação aumenta pouquíssimo quando o desempenho é melhorado ao extremo. Por exemplo, um cliente pode avaliar o ar condicionado como um peso de 25% na escolha do apartamento e não pode estar totalmente satisfeito com o apartamento mesmo se o ar condicionado funciona perfeitamente (SAUERWEIN *et al.*, 1996).

Normalmente o modelo é aplicado para a classificação de atributos da qualidade; a ideia fundamental do modelo é que os atributos do produto e/ou serviço podem ser classificados em categorias conforme eles criam satisfação ou insatisfação com um nível de desempenho (HUISKONEN e PIRTTILÄ, 1998). Kano *et al.* (1984), e Berger *et al.* (1993), sugerem que os atributos podem ser identificados perguntando aos consumidores sobre sua reação ou satisfação, quando os atributos têm desempenho superior (questão positiva) e inferior (questão negativa). Dependendo das respostas para a questão “positiva” e “negativa”, o

atributo pode ser identificado como atrativo, obrigatório, unidimensional, neutro ou reverso.

Kano propõe uma dimensão que vai da satisfação total (também chamada de encanto e entusiasmo) à insatisfação total (ou frustração) (ZACARIAS, 2018).

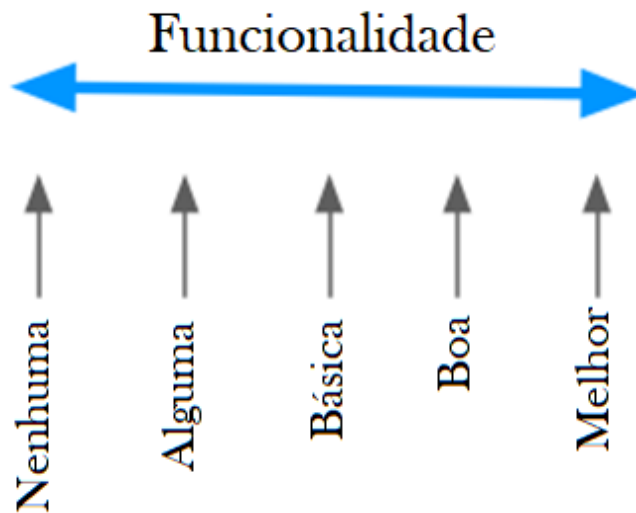
Figura 2 - Satisfação total à insatisfação total



Fonte: Adaptado de Zacarias 2018.

Na imagem acima, a dimensão é anotada com diferentes níveis de satisfação. É importante notar que isso não é (sempre) uma escala linear. A dimensão de funcionalidade, ajuda a entender como não se pode ter todos os atributos no nível máximo de satisfação, uma vez que depende do nível de investimento ou implementação destes recursos. Dessa forma, a dimensão Funcionalidade, também chamada de Investimento, Sofisticação ou Implementação, representa o quanto de um determinado recurso o cliente recebe, o quanto o implementamos ou o quanto investimos em seu desenvolvimento (ZACARIAS, 2018).

Figura 3 - Funcionalidade



Fonte: Adaptado de Zacarias (2018).

Conforme a figura 3, essa dimensão vai de nenhuma funcionalidade para a melhor implementação possível, de modo que o termo Investimento também é muito bom para esse conceito, lembrando-nos do custo de implementar algo. Além disso, é importante saber que essas duas dimensões juntas são a base do Modelo Kano, e determinam como nossos clientes se sentem sobre os recursos de nossos produtos. (ZACARIAS, 2018).

Este modelo teórico é plotado em uma matriz, estabelecendo a relação do grau de desempenho (eixo horizontal) com o grau de satisfação (eixo vertical), sendo que cada atributo resultante das diferentes relações entre os graus é descrito na sequência (exceção para o atributo questionável, que não é representável no modelo teórico).

a) Atributo atrativo (A): este atributo é ponto-chave para a satisfação do cliente, se tiver alto grau de desempenho trará plena satisfação, porém, não trará insatisfação ao cliente se não for atendido;

b) Atributo obrigatório (O): se este não estiver presente ou se o grau de desempenho for insuficiente, o cliente ficará insatisfeito, por outro lado, se estiver presente ou tiver grau de desempenho suficiente, não trará satisfação;

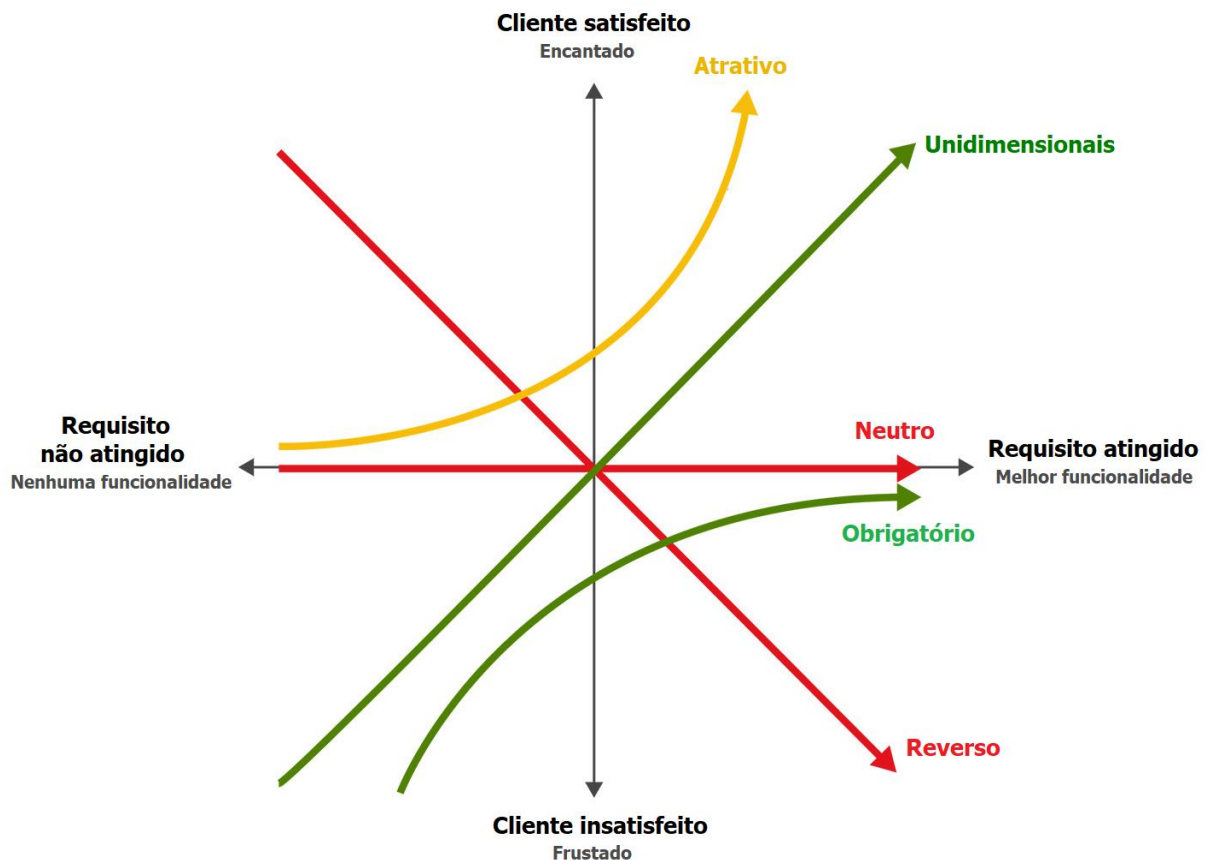
c) Atributo unidimensional (U): quanto a este atributo, a satisfação é proporcional ao grau de desempenho, quanto maior o grau de desempenho, maior será a satisfação do cliente e vice-versa;

d) Atributo neutro (N): refere-se aos aspectos que não são bons e nem ruins, conseqüentemente, eles não resultam em qualquer satisfação ou insatisfação do cliente;

e) Atributo reverso (R): refere-se ao alto grau de desempenho, resultando na insatisfação (e vice-versa, o baixo grau de desempenho resultando na satisfação) e ao fato de não ser semelhante para todos os clientes;

f) Atributo questionável (Q): esta avaliação indica que a pergunta foi formulada incorretamente, ou que o cliente não entendeu a pergunta corretamente, ou que a resposta foi inconsistente.

Figura 4: Modelo de Kano de satisfação do cliente (adaptado) – Mateo, 2017



Fonte: Adaptado de Mateo (2017).

2.5.1 Aplicações do Modelo

lata (2002), disserta que o modelo de Kano pode ser aplicado nos seguintes níveis:

- a) Na concepção do produto: para definir quais os característicos de qualidade são realmente importantes para os clientes ao se conceber um novo produto;
- b) No detalhamento do produto: para um produto já existente no mercado, é possível saber quais os característicos de qualidade fazem a diferença para os clientes;
- c) No lançamento do produto: após levantar quais os característicos são importantes para os clientes, é possível direcionar as campanhas de marketing enfatizando justamente os característicos desejados pelos clientes;
- d) Para avaliar o grau de aceitação do produto: através da aplicação do modelo Kano, é possível distinguir quais os característicos não estão sendo bem aceitos pelos clientes.

A autora também elenca as vantagens de se classificar as necessidades do cliente através do modelo Kano:

- Definir prioridade para o desenvolvimento de produtos. É melhor investir em característicos lineares ou atrativos do que investir em melhorar característicos de qualidade obrigatória que já possuem certo nível de satisfação dos clientes.
- Entender melhor os característicos de um produto. Os característicos de um produto que têm maior influência na satisfação do cliente podem ser identificados, sendo classificados em obrigatórios, lineares e atrativos.
- Combinar com a função qualidade. O método Kano é usado para estabelecer a importância dos característicos individualmente e então criar um pré-requisito para aperfeiçoar o desenvolvimento de atividades do processo orientado de um produto. Um pré-requisito é identificar as necessidades do cliente, sua hierarquia e prioridades.
- Prover auxílio nos estágios de desenvolvimento de produto. Se dois característicos não podem ser agregados a um produto por fatores técnicos ou financeiros, é possível identificar qual dos característicos têm maior influência na satisfação do cliente.
- Aumentar as possibilidades para diferenciação do produto no mercado. A descoberta e o preenchimento de característicos atrativos criam um vasto campo de possibilidades para a diferenciação de um produto.

2.5.2 Fases da Aplicação do Modelo

Como desenvolvimento do estudo e coleta de dados, Zacarias (2018) descreve um guia de aplicação do modelo de Kano baseado em 3 etapas:

Etapa 1 - Escolha o público alvo e características:

Nessa etapa é definido o público em que a pesquisa será aplicada, tal qual os serviços e produtos que serão avaliados na pesquisa.

Etapa 2 - Consiga os (melhores) dados dos seus clientes:

A segunda etapa refere-se a escolha das perguntas que serão colocadas no questionário e a maneira como ele será distribuído.

Etapa 3 – Analise os resultados

Esta etapa consiste na compilação e posterior análise dos dados obtidos nos questionários aplicados.

Após a realização dessas etapas, será possível mapear a importância de cada serviço avaliado e sua composição na satisfação da demanda do cliente.

2.5.3 Construção do Questionário do Modelo de Kano

O instrumento de coleta de dados do método Kano é constituído de um questionário no qual, para cada característica a ser avaliada, é elaborado um par de questões que o consumidor poderá responder de cinco maneiras diferentes, sendo uma questão funcional, quando o atributo está presente ou seu desempenho é superior, e a outra disfuncional formulada com a preocupação da reação dos clientes quando o atributo estiver ausente ou seu desempenho for insuficiente (IATA, 2002).

Como exemplo, pode-se citar o estudo de Kano (1984), realizado sobre aparelhos de televisão, publicado em 1984. O quadro mostra as questões funcionais e disfuncionais do questionário aplicado.

Quadro 1– Questão Funcional e Disfuncional do Modelo de Kano.

(forma funcional ou positiva)	(forma disfuncional ou negativa)
Se a imagem da sua televisão é nítida	Se a imagem da sua televisão não é nítida
Como você se sente?	Como você se sente?
() Sinto-me satisfeito	() Sinto-me satisfeito
() Sinto que deve ser assim	() Sinto que deve ser assim
() Não sinto nada	() Não sinto nada
() Sinto que não se pode fazer nada	() Sinto que não se pode fazer nada
() Sinto-me insatisfeito	() Sinto-me insatisfeito

Fonte: Iata, (2002).

A questão na forma funcional tem como finalidade verificar a reação do cliente se o produto possuir uma determinada característica, na forma disfuncional verifica a reação do cliente se o produto não possuir a mesma característica.

2.5.4 Análise dos Dados

Por meio da combinação entre os pares de respostas nas formas funcional e disfuncional da pergunta, pode-se classificar, segundo as respostas dos clientes, um atributo em: atrativo, unidimensional, obrigatório, neutro, reverso ou questionável. Essa combinação está explicada no Quadro 2 em que é mostrado todas as possíveis combinações. Tabela da avaliação de Kano, a classificação segundo o cliente é atributo obrigatório (IATA, 2002).

Quadro 2: Quadro da avaliação

Resposta do Cliente		Questão Disfuncional (Negativa)				
		1. Eu gosto disto desta maneira	2. Eu espero que seja desta maneira	3. Eu fico neutro	4. Eu posso aceitar que seja desta maneira	5. Eu não gosto disto desta maneira
Questão Funcional (Positiva)	1. Eu gosto disto desta maneira	Q	A	A	A	U
	2. Eu espero que seja desta maneira	R	N	N	N	O
	3. Eu fico neutro	R	N	N	N	O
	4. Eu posso aceitar que seja desta maneira	R	N	N	N	O
	5. Eu não gosto disto desta maneira	R	R	R	R	Q

Q: questionável; A: atrativo; U: unidimensional; R: reverso; N: neutro; O: obrigatório

Fonte: IATA adaptado, (2002).

2.5.4.1 Tabulação dos Resultados

De acordo com Coutinho (2016), a partir da aplicação da matriz bidimensional é possível levantar os números quanto à classificação dos itens de características de qualidade. Porém, segundo o que estabelece o modelo, para que a classificação tenha validade é preciso estabelecer, em percentual, a quantidade de cada item em relação ao total, para que sejam reconhecidos como um item da qualidade avaliada as que possuem mais de 50%. Abaixo, segue o exemplo de extração da classificação de atributos.

Figura 5 - Exemplo de gabarito para a extração da classificação dos atributos

Respondente	Atributo		
	Limpeza	Tempo	Preço
1	O	R	N
2	A	R	O
3	U	U	N
4	U	R	U
5	O	R	N
...
E*	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%	40%	14%	34%	0%	0%

E*: número de entrevistas

Fonte: Carvalho *et al.* 2013 apud Coutinho, (2016).

Pode ocorrer de um atributo ser facilmente classificado em uma classe como no atributo limpeza que obteve 72% de classificação unidimensional. Porém, muitas vezes, a grande dispersão das respostas não permite uma classificação tão óbvia. No atributo preço no exemplo da figura, nenhuma das classificações atingiram 50%. Neste caso, supõe-se que esta dispersão seja explicada pelo fato de que os clientes de segmentos diferentes têm expectativas diferentes (SAUERWEIN *et al.*,1996). Neste último caso, para classificar esse atributo de forma mais exata, utilizam-se algumas regras de classificação.

2.5.4.2 Regras de Classificação - Análise de Consistência

As regras para a análise de consistência foram retiradas do artigo de Elmar Sauerwein, que trata da validação do modelo Kano (IATA, 2002).

a) Regra da Frequência: O método mais simples para avaliação dos resultados é através da frequência das respostas. Dessa forma, a limpeza do ambiente é um característico Unidimensional (72%), o tempo de atendimento é um característico Reverso (64%) e o preço do serviço tem classificação indecisa, podendo ser Unidimensional (40%) ou Neutro (34%), o que será definido utilizando outras regras de classificação.

b) Regra da Avaliação $(O+A+U) >$ ou $<$ $(N+Q+R)$: Quando o percentual dos resultados dos característicos são valores muito próximos, pode-se usar a seguinte regra:

- Se $(O+A+U) > (N+Q+R)$, logo o característico deverá ser classificado como obrigatório ou atrativo ou unidimensional;
- Se $(O+A+U) < (N+Q+R)$, logo o característico deverá ser classificado como neutro ou questionável ou reverso.

Essas regras de classificação dos atributos são muito válidas quando os resultados atributos são muito próximos, dessa forma, a classificação dos mesmos fica mais correta.

c) Regra da Avaliação $O > U > A > N$: Essa regra é utilizada quando um característico de qualidade não puder ocupar várias categorias. Ao se tomar decisões sobre o desenvolvimento de um produto, os característicos que primeiramente devem ser levados em consideração são aqueles que influenciam a percepção de qualidade do produto. Para Matzler et al. apud Roos, Sartory e Godoy (2009), a regra $O > U > A > N$ é muito útil e basicamente orienta quanto à melhor classificação. Se duas ou mais categorias ficam empatadas, pode ser uma indicação de que mais informação é necessária. Os atributos classificados em obrigatórios, unidimensionais e atrativos são prioridades para desenvolvimento de um produto ou na prestação de um serviço. Por exemplo, não é muito vantajoso melhorar as exigências obrigatórias, visto que é um nível satisfatório; melhorar as exigências unidimensionais ou atraentes é mais vantajoso, uma vez que estas exigências têm uma maior influência na percepção da qualidade, e, por conseguinte, no grau de satisfação do cliente.

2.5.4.3. Diagrama *Better-Worse*

Associado ao Modelo de Kano, pode utilizar-se o coeficiente de satisfação do cliente. Por meio desse coeficiente é possível aferir quanto os clientes ficam satisfeitos com a existência ou suficiência de um atributo, e quanto ficam insatisfeitos com a ausência ou insuficiência (BERGER et al., 1993).

De acordo com Berger et al. (1993), o grau de satisfação do cliente é determinado através de dois índices: *Better* e *Worse*. O coeficiente *Better* é calculado somando o número de respostas que avaliaram um atributo como Atrativo

e Unidimensional, dividindo pela soma de Atrativo, Unidimensional, Obrigatório e Neutro, resultando num número de 0 a 1. O coeficiente *Worse* é calculado somando o número de respostas que avaliaram um atributo como Unidimensional e Obrigatório, dividindo pela soma de Atrativo, Unidimensional, Obrigatório e Neutro. O resultado é multiplicado por -1 para que o coeficiente seja um número negativo de 0 a -1. Abaixo podemos ver os dois coeficientes e suas fórmulas

$$Better = \frac{A + U}{A + U + O + N}$$

$$Worse = \frac{(U + O) * -1}{A + U + O + N}$$

O resultado *Better* indica que a satisfação do cliente aumenta caso determinado atributo do produto e/ou serviço seja fornecido; um número negativo indica que a satisfação do cliente diminui caso não se forneça o atributo do produto e/ou serviço. Um coeficiente próximo a 1 indica grande influência na satisfação do cliente; um coeficiente próximo a zero significa que certo atributo tem pequena influência na satisfação do cliente. No resultado *Worse* o sinal de -1 serve para reforçar o aspecto negativo da insatisfação que está sendo medido (BERGER *et al.*, 1993).

Como esses coeficientes não levam em consideração as respostas que classificaram o atributo como reverso, deve-se ter cuidado ao analisar atributos que tiveram muitas classificações como reverso.

Após os cálculos dos índices *Better-Worse* os resultados são plotados num diagrama em que o eixo x é o *Worse* (o sinal negativo é desconsiderado para fins didáticos) e o eixo y representa o *Better*. Dessa forma, um atributo com avaliação 100% atrativo ficará na posição (0;1) no ápice do eixo y e com valor mínimo de x. No quadro 3 são exemplificadas algumas coordenadas e sua distribuição nas respostas. Na figura 6 é representado graficamente o diagrama *Better-Worse* com os pontos do quadro 3.

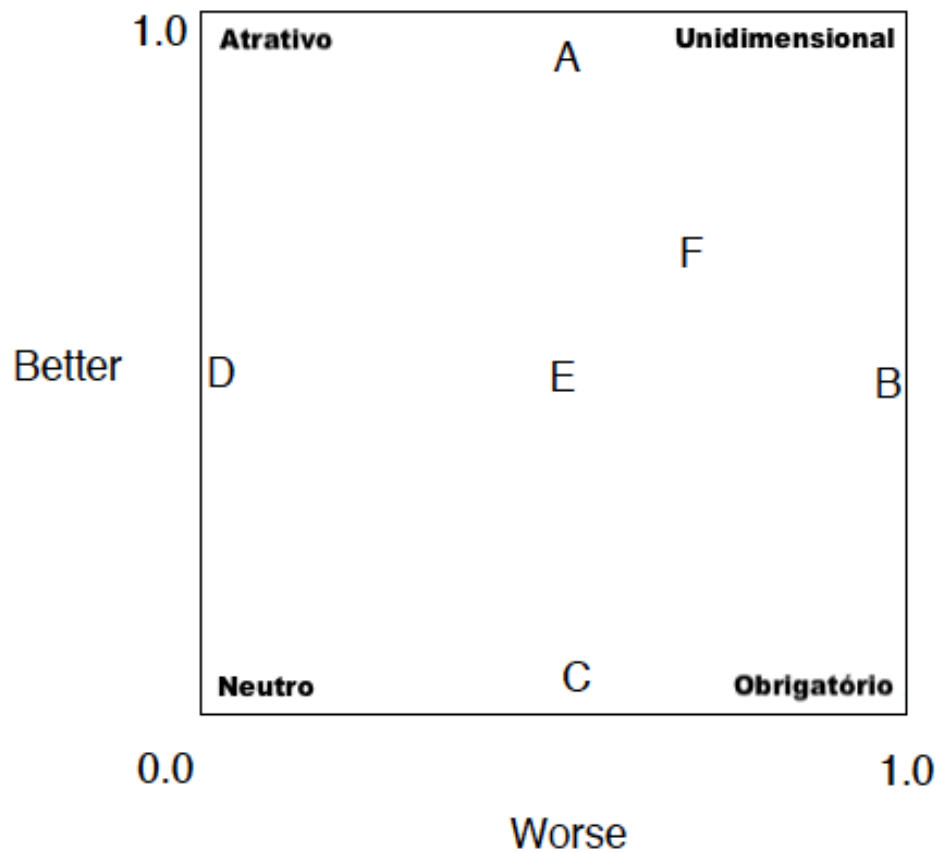
Quadro 3 – Localização de pontos no diagrama *Better-Worse*

Distribuição das respostas	Coordenada (X;Y)	Localização do ponto no gráfico
Todos atrativo	0;1	Canto superior esquerdo
Todos unidimensional	1;1	Canto superior direito

Dividido igualmente entre atrativo e unidimensional	0,5;1	Ponto A
Todos obrigatório	1;0	Canto inferior direito
Dividido igualmente entre unidimensional e obrigatório	1;-0,5	Ponto B
Todos neutro	0; 0	Canto inferior esquerdo
Dividido igualmente entre obrigatório e neutro	0,5;0	Ponto C
Dividido igualmente entre neutro e atrativo	0;0,5	Ponto D
Dividido igualmente entre atrativo, unidimensional, obrigatório e neutro	0,5;0,5	Ponto E
Dividido igualmente entre atrativo e obrigatório	0,5;0,5	Ponto E
Dividido igualmente entre atrativo, unidimensional e obrigatório	0,67;0,67	Ponto F

Fonte: Adaptado de Berger *et al.* (1993).

Figura 6: Diagrama *Better-Worse* (adaptado) – Berger *et al.*, 1993



Fonte: Adaptado de Berger *et al.* (1993).

2.5.4.4. Orientação Estratégica através do Modelo de Kano

Como já definido, o modelo de Kano pode ser utilizado na forma de definir prioridades como ações estratégicas em produtos/serviços já presentes uma empresa, classificando os atributos: Atrativos, que encantam clientes; Unidimensionais, pois quando há a existência no ambiente, maior a satisfação e vice-versa e; os Obrigatórios, pois trazem somente insatisfação. Para Carvalho (2013) é necessário entender quais atributos que geram satisfação nos clientes para assim desenvolvê-los e torná-los mais atrativos. Em outros casos, é necessário entender quais atributos trazem insatisfação ao cliente para assim evitá-los.

Também é necessário entender quais característicos não trazem satisfação ou insatisfação as clientes (neutros), pois esses não merecem tanto esforço para aprimorá-los. Para o mesmo autor, em caso de desenvolvimento de novos produtos, é necessário entender qual a satisfação do consumidor quando se pretende lançar um novo produto no mercado, podendo defini-lo como prioritário ou não prioritário.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Em relação à natureza da pesquisa, trata-se de uma pesquisa aplicada, uma vez que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos.

Quanto à abordagem do problema, classifica-se tanto como uma pesquisa qualitativa, já que trata aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e da explicação da dinâmica das relações sociais, quanto como uma pesquisa quantitativa, já que serão utilizados indicadores de desempenho com o intuito de classificar e analisar os serviços da empresa dentro dos parâmetros a serem desenvolvidos.

Abordando os objetivos, propõe-se uma pesquisa exploratória que pretende proporcionar maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito ou construir hipóteses.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, esta pesquisa é enquadrada como estudo de caso, uma vez que, segundo Gil (2010), consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

3.2 ABORDAGENS E PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

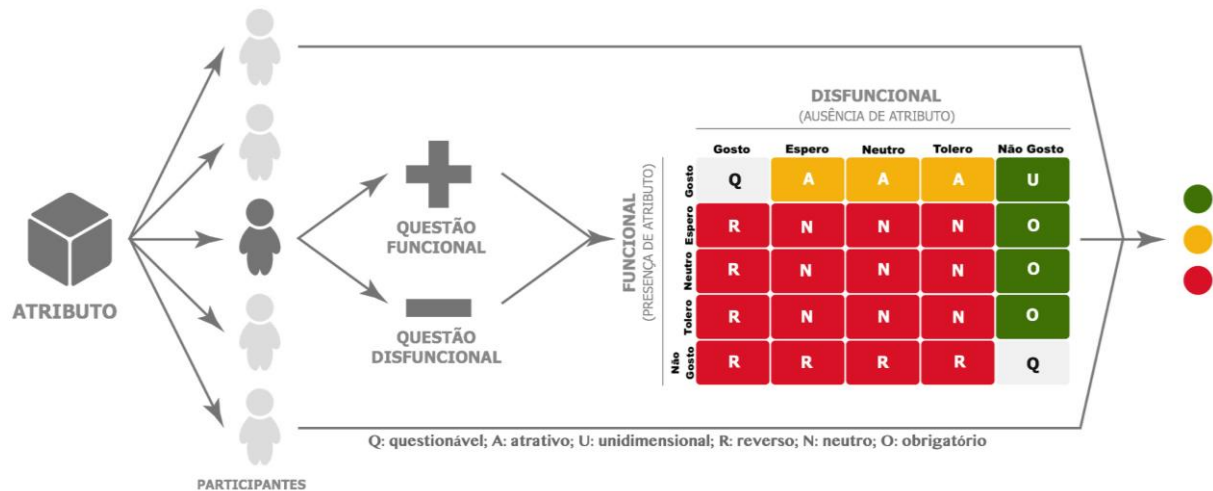
Primeiramente, foi constituído o referencial teórico, com o levantamento bibliográfico de artigos, monografias e dissertações disponíveis sobre o tema. Em seguida realizou-se a aplicação do questionário de pesquisa referente ao modelo de Kano.

De acordo com Coutinho (2016), o principal instrumento de coleta de dados para pesquisas é o questionário, o qual requer precisão, objetividade e facilidade no preenchimento, a fim de motivar os entrevistados a respondê-lo sincera e totalmente. Essa será a forma de levantamento de dados utilizada dentro da livraria.

O autor explica que o questionário de Kano utilizado na pesquisa é do tipo Likert, em escala de 5 pontos, em escala categórica, aplicado com clientes da livraria. Dessa forma, é solicitado ao cliente que responda um par de questões para cada atributo, ou seja, uma questão na forma funcional e outra na forma disfuncional de acordo com 5 possibilidades fechadas de resposta. Assim, por meio da

combinação das respostas o atributo é classificado em uma categoria, conforme o passo a passo ilustrado na figura 7.

Figura 7: Metodologia do modelo de Kano (adaptado) – Mateo, 2017



Fonte: Adaptado de Mateo (2017).

3.3 QUESTIONÁRIO

O questionário é um instrumento desenvolvido cientificamente, composto de um conjunto de perguntas ordenadas de acordo com um critério predeterminado, que deve ser respondido sem a presença do entrevistador (MARCONI; LAKATOS, 1999) e que tem por objetivo coletar dados de um grupo de respondentes. Na pesquisa em administração de empresas, esse instrumento é utilizado para obter informações sobre empresas, indivíduos, eventos, etc. (HAIR *et al.*, 2004).

O questionário empregado neste trabalho, apêndice A, foi estruturado como o exposto na literatura. A partir disso, foi elaborado apenas com perguntas fechadas, o que propicia aos clientes escolherem apenas uma única alternativa, sendo elaboradas com o propósito de facilitar a compreensão dos entrevistados.

Para avaliação da adequabilidade dos questionários, após sua elaboração foi realizado uma validação junto aos proprietários da livraria, com o intuito de validar o questionário, além de adicionar tópicos que a empresa julga ser relevante e que deveriam constar no questionário.

3.4 TAMANHO DA AMOSTRA

A definição de uma amostragem começa com a especificação da população alvo, que deve ser definida com precisão para evitar erros e enganos (MALHOTRA, 2012). Considerando que o estudo será restrito a uma livraria e que ela possui somente uma unidade física, o questionário será aplicado apenas à população que frequenta o local.

Como se trata de uma frequência de clientes com baixa variação durante os meses, a população baseia-se em dados de frequências de clientes em semanas anteriores, podendo determinar uma amostra baseada em médias.

3.4.1 Tipo de amostra

A escolha da amostragem pode ser feita de forma probabilística ou não-probabilística. Segundo Meyer (2004), na amostragem probabilística cada elemento da população tem uma probabilidade conhecida e igual de escolha. A amostra é extraída de um espaço amostral por um processo aleatório, e cada elemento é escolhido independentemente de qualquer outro elemento.

Pela necessidade de entender todos os clientes da livraria, sem distinção, a amostra utilizada neste trabalho será a probabilística. Seus resultados podem ser estimados para toda a população semanal da livraria, sendo que cada pessoa teve chances iguais de participar da pesquisa.

3.4.2 Definição do tipo de amostra

Para o cálculo amostral foi utilizada a seguinte equação, de acordo com a metodologia de Fonseca e Martins (1996):

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

n = Tamanho da amostra a ser calculada.

Z = abscissa da curva normal padrão, fixado um nível de confiança. O nível de confiança utilizado foi de 95%.

σ = desvio padrão da população, expresso na unidade da variável. O desvio utilizado no cálculo foi de 50%.

d = erro amostral, expresso na unidade da variável. O erro utilizado foi de 7%.

N= tamanho da população, 300 pessoas semanais.

O tamanho da amostra foi encontrado através da aplicação da fórmula, resultando na necessidade de entrevistas com 119 pessoas.

3.4.3 Meio de Distribuição do Questionário

Na atualidade, um questionário pode ser distribuído de duas formas: impresso, utilizando um serviço de correio, ou digital, através de sites na Internet específicos.

Assim, a presente pesquisa optou pelo envio através de meio digital considerando alguns fatores: (a) maior agilidade no envio, recepção e processamento das respostas; (b) familiaridade do pesquisador com a tecnologia digital; (c) maior divulgação da pesquisa e conseqüentemente mais respostas e (d) o grande número de perguntas no questionário, o que poderia gerar resistência para que o respondessem de forma presencial.

Como a premissa inicial foi de utilizar preferencialmente serviços gratuitos de *survey* na internet, mas que ao mesmo tempo permitissem o envio de um número considerável de questionários, e posteriormente permitisse a exportação dos dados de resposta para que pudessem ser analisados através de outras ferramentas, foi realizada uma pesquisa na internet para buscar a ferramenta que melhor se adequa à estes critérios. Desta forma, optou-se pela ferramenta web chamada Google Formulários (<https://www.google.com/forms>).

3.5 COLETA DE DADOS

O questionário oficial foi distribuído por meio da ferramenta de aplicação de *surveys* escolhida utilizando o próprio mecanismo da ferramenta para envio das mensagens de convite para participação. O link para acesso ao questionário foi compartilhado nas principais redes sociais da livraria (Instagram, Facebook e Twitter) entre os dias 23 de Novembro e 25 de Novembro.

O recebimento de respostas foi finalizado no dia 25 de Novembro às 23:59hs, terminando com 173 respostas válidas (foram desconsideradas respostas duplicadas e de pessoas que nunca foram na livraria).

Cabe ressaltar que a distribuição via redes sociais do questionário trouxe um número acima do esperado de respostas, ultrapassando a amostra mínima de 119 pessoas.

3.6 TABULAÇÃO E ANÁLISE

Com o intuito de definir prioridades para tomada de ações em relação ao mix de serviços oferecidos pela empresa e gerar insights, optou-se por identificar atributos atrativos para desenvolver novos serviços no estabelecimento, utilizando o modelo de Kano. Foram desenvolvidas 11 perguntas positivas, avaliando o sentimento do entrevistado se a empresa possui um determinado atributo e 11 perguntas negativas, avaliando o sentimento do entrevistado se o atributo não está presente na empresa.

Os 173 questionários obtidos foram primeiramente separados por modelo, para realizar a organização e tabulação dos dados utilizando a ferramenta Microsoft Excel©, contabilizando os resultados de cada cliente e avaliando-os de acordo com o modelo. Na sequência foi realizada a construção e organização das tabelas para análise dos dados.

4 RESULTADOS

Os resultados da pesquisa são apresentados neste capítulo. Realiza-se uma análise dos dados obtidos através dos 173 questionários respondidos por clientes da empresa.

Inicialmente descreve-se brevemente a empresa estudada. Posteriormente, as variáveis abordadas no questionário relacionadas ao perfil dos respondentes serão apresentadas por meio da caracterização das amostras descritas por meio da frequência relativa percentual. As análises estatísticas dos dados e os gráficos gerados nessa etapa foram realizados através de planilha eletrônica no software Microsoft Excel.

4.1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

O objeto de estudo deste trabalho foi uma livraria situada na Travessa Doutor Moraes, número 584, no bairro Nazaré, Belém-PA. Além de atuar no mercado de livros, oferece outros serviços como aluguel de filmes, lanchonete, eventos culturais, espaço infantil e uma parceria com uma loja de queijos e vinhos. Por conta disso, recebe um público bem diverso, não ficando restrita aos amantes de livros.

A empresa dispõe de 15 funcionários, dentre estes os quatro sócios que atuam como gerentes. É um empreendimento consolidado na região, que iniciou suas atividades há cerca de 30 anos e, por isso, tem uma massa de clientes fiéis que acompanham o estabelecimento desde então, quando ainda atuava apenas como locadora de filmes.

4.1.1. Serviços avaliados na livraria

Na criação do questionário foram definidos quais serviços seriam avaliados para identificar o impacto da satisfação de clientes. O quadro abaixo mostra os serviços avaliados.

Quadro 4 – Serviços avaliados no Questionário

Serviços avaliados	Inovações propostas
Atendimento Lanchonete	Almoço
Mix Lanchonete	Coworking
Tempo de Atendimento Lanchonete	Estacionamento Próprio
Mix de Livros	
Limpeza	
Parceiro Queijos e Vinhos	
Aluguel de DVDs	
Espaço Infantil	

Fonte: Autores (2018)

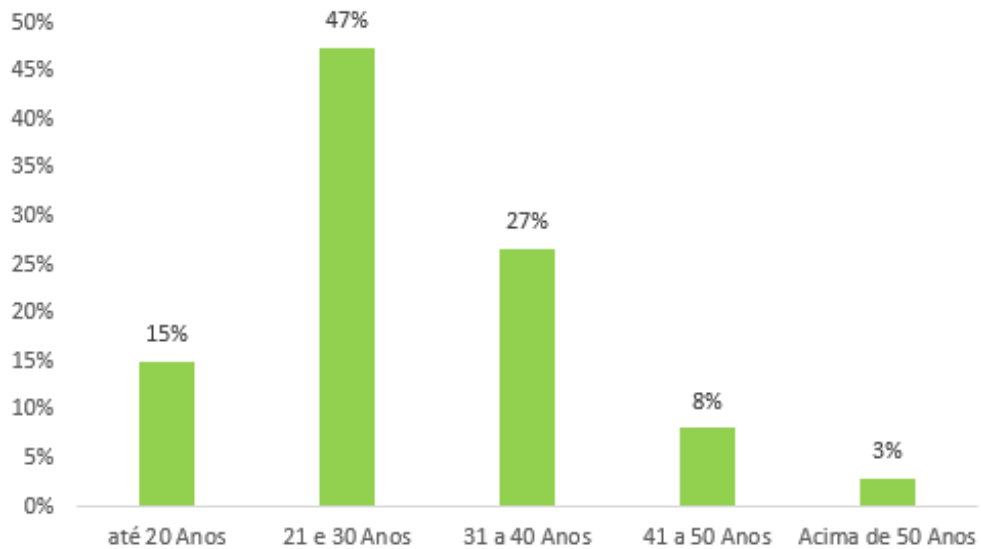
Foram avaliados 8 serviços da livraria: o atendimento da lanchonete para verificar sua importância uma vez que há uma certa tendência ao auto atendimento em outras empresas no ramo alimentício; mix do cardápio da lanchonete para checar se a sua variedade atual está atendendo a expectativa dos clientes; o tempo de atendimento nas mesas; a limpeza do estabelecimento; a variedade de livros no catálogo; uma empresa parceira que está ofertando um serviço de queijos e vinhos dentro do espaço da livraria; o aluguel de DVDs e o espaço destinado ao público infantil. Além disso foram colocados na pesquisa 3 propostas de inovação: a opção de almoço na lanchonete; um espaço destinado a coworking dentro da livraria e um estacionamento próprio.

Estes serviços foram definidos juntos aos gestores da empresa, que solicitaram a inclusão de alguns serviços específicos para mensurar a sua importância para os clientes e avaliaram as sugestões de inovação, eliminando sugestões inviáveis para a operação da empresa e escolhendo as que mais julgaram interessantes.

4.2. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra tem o perfil traçado com base nas características demográficas pesquisadas dos 173 respondentes, por meio dos dados sobre idade, tempo que frequenta a livraria e sexo do respondente. A seguir são apresentados os gráficos referentes aos dados coletados.

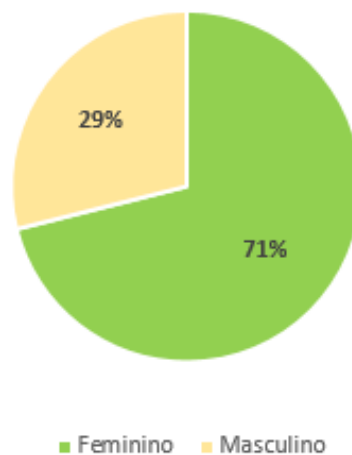
4.2.1. Idade



Fonte: Autores (2018).

De acordo com os dados obtidos, a maior concentração de clientes respondentes encontra-se entre de 21 e 30 anos, representando 47% da amostra. Em seguida as faixas de 31 e 40 anos com 27% da amostra e a faixa de clientes até 20 anos com 15% do total amostrado. Os respondentes com idade entre 41 e 50 anos representam 8% da amostra e os que possuem acima de 50 anos apenas 3% da amostra.

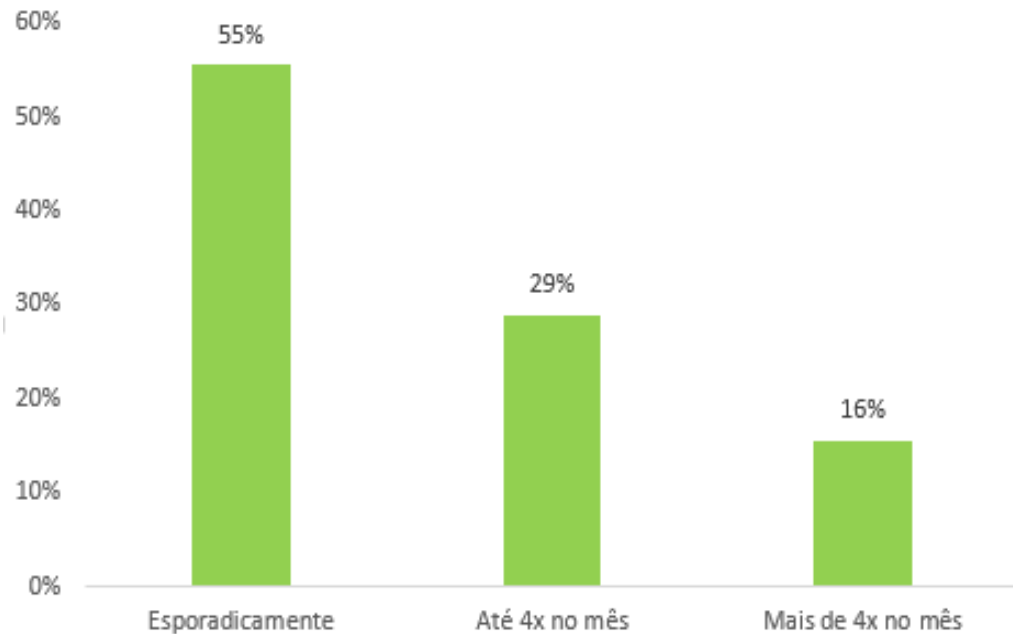
4.2.2. Sexo



Fonte: Autores (2018).

Do total dos respondentes 71% representa o sexo feminino e 29% o sexo masculino. Dessa forma, percebe-se que a livraria possui um público maior do sexo feminino, com o sexo masculino representando menos de 1/3 do público total.

4.2.3. Tempo que frequenta a empresa



Fonte: Autores (2018).

Entre os respondentes, 55% frequentam a empresa esporadicamente. 29% dos respondentes vão menos de 4 vezes no mês e 16% frequentam a livraria mais de 4 vezes no mês. Isso demonstra que a empresa tem um público fidelizado, indo várias vezes ao mês no estabelecimento.

4.3. FREQUÊNCIA DOS ATRIBUTOS

Para definir a sequência dos atributos, seguem primeiramente os resultados com a sequência de respostas dos questionários, somando 173 respostas em cada linha, e posteriormente os percentuais dos serviços. Para melhor compreensão, serão apresentados na sequência os percentuais dos serviços apresentados pela empresa, e, em seguida, os serviços que se pretende desenvolver. Estes estão na ordem de avaliação conforme o questionário no apêndice A.

Quadro 5 – Frequência dos Atributos

Atributos	A	U	O	N	R	Q
Atendimento Lanchonete	64	26	15	53	8	7
Mix de Livros	91	55	6	19	1	1
Mix Lanchonete	73	53	15	31	0	1
Tempo de Atendimento Lanch.	86	43	15	26	1	2
Limpeza	10	137	22	4	0	0
Parceiro Queijos e Vinhos	71	13	2	83	4	0
Almoço	79	12	2	65	14	1
Coworking	84	16	4	64	5	0
Aluguel de DVDs	53	44	7	63	5	1
Espaço Infantil	49	77	10	34	2	1
Estacionamento Próprio	64	48	9	52	0	0

Q: questionável; A: atrativo; U: unidimensional; R: reverso; N: neutro; O: obrigatório.

Fonte: Autores (2018)

No quadro 5 percebe-se que o atributo “Atendimento Lanchonete” obteve mais respostas questionáveis, sendo esta a pergunta do questionário que gerou mais confusão nos respondentes. O atributo “almoço” obteve mais classificações reversas, e, em razão disso, a empresa deve ter cautela caso venha a implementar esse serviço, uma vez que pode gerar insatisfação em parte de sua clientela.

4.4. ANALISE DE RESULTADOS

Quadro 6 – Resultado dos Atributos

Atributo	A	U	O	N	R	Q	Better	Worse
Atendimento Lanchonete	37,0%	15,0%	8,7%	30,6%	4,6%	4,0%	0,57	-0,26
Mix de Livros	52,6%	31,8%	3,5%	11,0%	0,6%	0,6%	0,85	-0,36
Mix Lanchonete	42,2%	30,6%	8,7%	17,9%	0,0%	0,6%	0,73	-0,40
Tempo de Atendimento Lanch.	49,7%	24,9%	8,7%	15,0%	0,6%	1,2%	0,76	-0,34
Limpeza	5,8%	79,2%	12,7%	2,3%	0,0%	0,0%	0,85	-0,92
Parceiro Queijos e Vinhos	41,0%	7,5%	1,2%	48,0%	2,3%	0,0%	0,50	-0,09
Almoço	45,7%	6,9%	1,2%	37,6%	8,1%	0,6%	0,58	-0,09
Coworking	48,6%	9,2%	2,3%	37,0%	2,9%	0,0%	0,60	-0,12
Aluguel de DVDs	30,6%	25,4%	4,0%	36,4%	2,9%	0,6%	0,58	-0,31
Espaço Infantil	28,3%	44,5%	5,8%	19,7%	1,2%	0,6%	0,74	-0,51
Estacionamento Próprio	37,0%	27,7%	5,2%	30,1%	0,0%	0,0%	0,65	-0,33

Fonte: Autores (2018)

No quadro 6 foi calculado o percentual de cada classificação em relação ao total das respostas para o mesmo atributo. Além disso, foi calculado o coeficiente *Better* e *Worse*. Em posse desses dois indicadores é possível classificar cada atributo em uma única categoria, utilizando em conjunto as regras de classificação com os valores percentuais e o diagrama *Better-Worse* com os coeficientes.

4.5. CLASSIFICAÇÃO DOS ATRIBUTOS

Para a classificação dos atributos, o referido trabalho utilizou o diagrama *Better-Worse* apoiado também nas regras de classificação para corroborar com a frequência das respostas. Geralmente em literaturas sobre o modelo de Kano com a utilização do diagrama, a divisão dos quadrantes é arbitrada em 0,5 para ambos coeficientes (BERGER *et al.*, 1993) ou 0,55 no coeficiente *Better* e 0,6 no coeficiente *Worse* (ZHANG, 2014). No caso desta pesquisa, devido à baixa taxa de insatisfação referente aos serviços avaliados e ponderando os índices percentuais encontrados, o eixo Y (*Better*) foi dividido a partir de 0,6 e o eixo X (*Worse*) a partir de 0,5. Mostrando que, para a pesquisa deste estudo de caso, somente a partir de 0,6 no coeficiente *Better*, o atributo é considerado um possível atrativo.

No quadro 7 é informada a classificação, a coordenada do atributo no diagrama e a legenda utilizada para representá-lo graficamente. Posteriormente na Figura 7 os atributos são dispostos no Diagrama de *Better-Worse*. Vale ressaltar que, aplicando as regras de classificação nos percentuais de resposta encontrados, apenas os atributos “Atendimento Lanchonete” e “Almoço” diferem da classificação do diagrama, no entanto foram categorizados como neutros pois têm coeficiente *Better* inferior à 0,6. Logo, não representam um aumento suficiente na satisfação do cliente para serem classificados como atrativos.

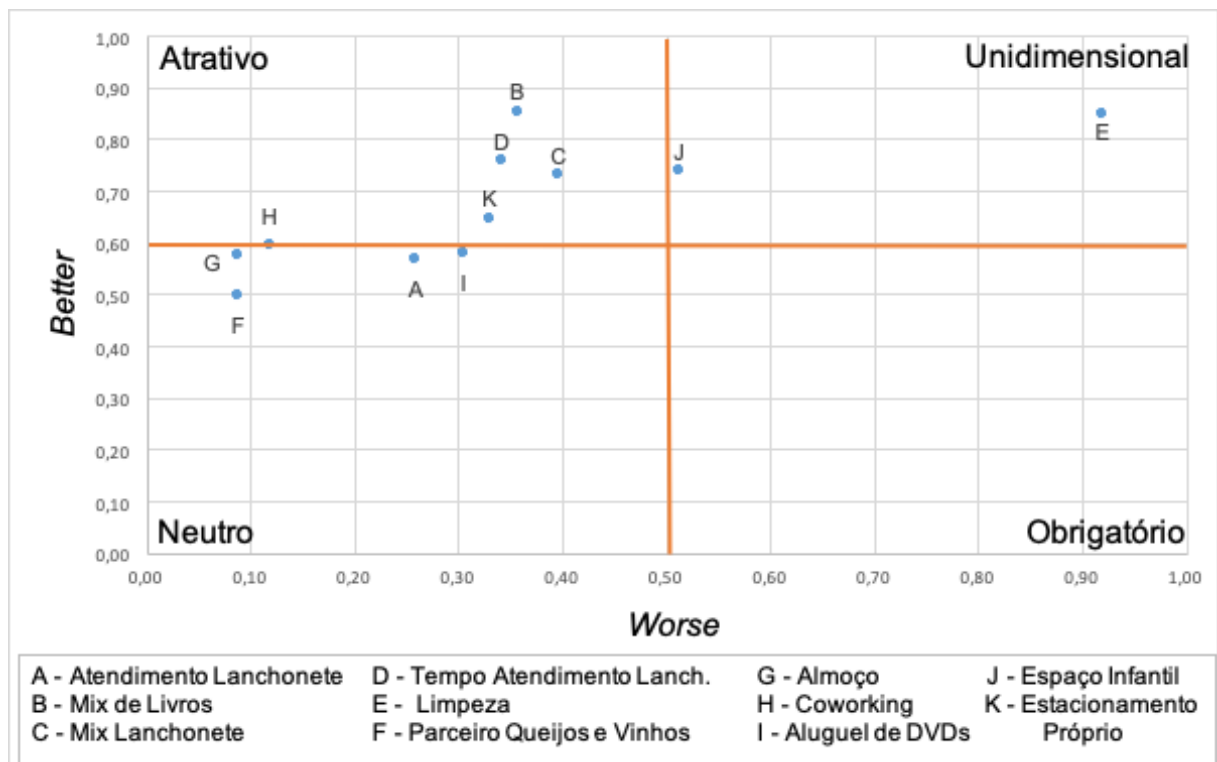
Quadro 7 – Legenda dos Atributos

Atributo	Classificação	Coordenada	Legenda
Atendimento Lanchonete	Neutro	0,26 ; 0,57	A
Mix de Livros	Atrativo	0,36 ; 0,85	B
Mix Lanchonete	Atrativo	0,40 ; 0,73	C

Tempo de Atendimento Lanch.	Atrativo	0,34 ; 0,76	D
Limpeza	Unidimensional	0,92 ; 0,85	E
Parceiro Queijos e Vinhos	Neutro	0,09 ; 0,50	F
Almoço	Neutro	0,09 ; 0,58	G
Coworking	Atrativo	0,12 ; 0,60	H
Aluguel de DVDs	Neutro	0,31 ; 0,58	I
Espaço Infantil	Unidimensional	0,51 ; 0,74	J
Estacionamento Próprio	Atrativo	0,33 ; 0,65	K

Fonte: Autores (2018)

Figura 8 – Aplicação do Diagrama Better-worse



Fonte: Autores (2018)

Dos 8 serviços já presentes na livraria, “Mix de Livros”, “Mix Lanchonete” e “Tempo de atendimento Lanche” foram considerados atrativos pelos respondentes. Esses requisitos são chaves para encantar o cliente. Foram classificados como neutros os fatores “Atendimento Lanchonete”, “Parceria Queijos e vinhos” e “Aluguel de DVDs”. Já os itens “Limpeza” e “Espaço infantil” se enquadram com fatores unidimensionais.

Dentre os 3 serviços propostos, “Estacionamento próprio” e “Coworking” foram considerados atrativos pelos seus clientes, logo, não geram insatisfação para o cliente no atual momento, porém gerariam grande satisfação se estivessem

presentes no Mix de serviços ofertados. O serviço proposto “Almoço” foi classificado como neutro, pois não representaria um aumento significativo na satisfação dos clientes e sua ausência não gera insatisfação considerável.

4.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.6.1. Hierarquização de prioridades

Uma vez classificados os atributos, é necessário entender quais são mais importantes para a correta gestão dos serviços e manutenção da satisfação do cliente. Os atributos prioritários serão definidos de acordo com a regra da avaliação O>U>A>N, de modo que os obrigatórios são mais importantes que os unidimensionais que, por conseguinte, têm prioridade em relação aos atrativos que possuem primazia sobre os neutros - essa hierarquia é definida pelo grau de impacto que cada categoria causa no nível de satisfação dos clientes.

Apesar dos atributos obrigatórios não representarem aumento na satisfação do cliente, podem facilmente causar insatisfação. Os unidimensionais podem tanto alavancar o conceito do consumidor em relação à empresa quanto causar transtornos que podem frustrá-lo, dependendo apenas do nível de funcionalidade do atributo. O atrativo é a categoria que pode causar maior encantamento no cliente, e sua ausência não gera insatisfação como nos dois supracitados, e, por conta disso, é sempre um diferencial que a empresa pode buscar perante a concorrência.

Atributos considerados neutros estão na última escala de importância, justamente por não contribuírem nem positivamente nem negativamente para o aumento da satisfação do cliente, devendo ser avaliado se agregam valor ao produto final ou se são serviços necessários para o funcionamento do negócio. Caso contrário, devem ser descartados, evitando desperdícios de matéria prima ou mão de obra.

Para fins de organização, será mantida a divisão entre os serviços que já são ofertados na livraria e as inovações propostas no presente estudo.

4.6.1.1. Serviços presentes na empresa

No Quadro 8 são escalados em ordem de prioridade os atributos avaliados que já estão presentes na empresa. Como mencionado anteriormente, os atributos

unidimensionais têm primazia perante os atrativos e neutros. Dentre os 8 serviços presentes, “Limpeza” é o primeiro na hierarquia de importância, uma vez que o descuido pela manutenção de um ambiente “limpo e arejado” - exatamente como foi perguntado no questionário (apêndice A) - pode causar grande insatisfação a seus clientes, considerando ter sido calculado um coeficiente *Worse* de 0,92. Do mesmo modo, a gestão correta desse serviço traz impactos positivos consideráveis, conforme calculado no seu coeficiente *Better* 0,85.

Quadro 8 – Escala de prioridades de serviços presentes

Atributo	Classificação	Better	Worse	Prioridade
Limpeza	Unidimensional	0,85	0,92	1
Espaço Infantil	Unidimensional	0,74	0,51	2
Mix de Livros	Atrativo	0,85	0,36	3
Tempo de Atendimento Lanch.	Atrativo	0,76	0,34	4
Mix Lanchonete	Atrativo	0,73	0,40	5
Aluguel de DVDs	Atrativo	0,58	0,31	6
Atendimento Lanchonete	Neutro	0,57	0,26	7
Parceiro Queijos e Vinhos	Neutro	0,50	0,09	8

Fonte: Autores (2018)

Entre os serviços presentes avaliados, “Mix de Livros” destacou-se como o melhor atrativo, tendo este o maior potencial para aumentar o nível de satisfação dos clientes quando a livraria possui o livro que o cliente procura, em consonância com o que foi perguntado no questionário. Isso está ligado à necessidade do cliente de encontrar livros específicos e, ao encontra-lo na empresa, ocorre a satisfação da demanda. Ademais, caso essa necessidade não seja suprida e o cliente não encontre o livro que deseja, foi mensurado no coeficiente *Worse* 0,36 que isso ainda não configura grande frustração para ele.

4.6.1.2. Inovações propostas

No Quadro 9 são hierarquizados os atributos avaliados de inovações propostas. Dentre os 3 serviços propostos, “Estacionamento Próprio” é o primeiro na hierarquia de importância, destacando-se como o melhor atrativo de inovação, tendo este o maior potencial para aumentar o nível de satisfação dos clientes com coeficiente *Better* 0,65. Importante notar que sua ausência é o que gera maior insatisfação dentre os serviços propostos com coeficiente *Worse* 0,33 - isso ainda não é o suficiente para classificá-lo como unidimensional, porém é prudente mapear

até que ponto esse atributo passa de um diferencial para uma demanda não atendida.

Quadro 9 – Escala de prioridades de inovações propostas

Atributo	Classificação	Better	Worse	Prioridade
Estacionamento Próprio	Atrativo	0,65	0,33	1
Coworking	Atrativo	0,60	0,12	2
Almoço	Neutro	0,58	0,09	3

Fonte: Autores (2018)

Em seguida, o atributo “Coworking” ficou em 2º na escala de prioridades por representar um aumento no nível de satisfação do cliente menor que “Estacionamento Próprio”, além disso, sua ausência ainda não gera grande insatisfação nos clientes.

5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa buscou, primeiramente, entender junto à diretoria da livraria quais são os serviços que hoje a empresa gostaria que fossem avaliados, e além disso, quais novos serviços, na visão deles, podem agregar valor ao cliente. A partir disso, foi possível entender que serviços são essenciais para a empresa, considerando a importância em definir como a presença ou a falta de determinado serviço impacta na experiência do seu cliente.

Na etapa de aplicação da metodologia de Kano, a pesquisa buscou a avaliação do consumidor sobre a existência ou não de determinado serviço, utilizando para isso um questionário adaptado na escala *likert*. Os resultados obtidos permitiram concluir que é possível avaliar qualitativamente os serviços da empresa.

Dentre os 8 serviços avaliados do mix do empreendimento, 4 foram considerados atrativos, 2 unidimensionais e 2 neutros. O atributo “Limpeza” se destacou, sendo o item que mais gera insatisfação, caso não esteja sendo executado de forma satisfatória. Já o item “Mix de livros” foi o destaque quanto a satisfação do cliente, sendo que quanto maior for o investimento nesse atributo, maior será a satisfação do cliente. Em relação aos 3 serviços novos propostos na pesquisa, 2 foram considerados atrativos para os clientes, e o atributo “Almoço” foi classificado como neutro. O grande destaque foi para o item “Estacionamento Próprio”, que, se fosse implementado, seria um diferencial na experiência do cliente.

Não houveram atributos classificados como Obrigatório ou Reverso, o que não representa a ausência de serviços na livraria classificados dessa forma, mas significa que esses itens não fizeram parte do questionário da pesquisa.

A hierarquização desses atributos é de fundamental importância no momento da tomada de decisão da empresa, pois, nesse momento, a mesma tem conhecimento de quais serviços realmente são os diferenciais na visão do cliente, que merecem mais atenção. Assim como existem informações sobre quais serviços não geram tanto impacto no cliente, que por isso não necessitam de tanto investimento e possui tendência futura de não estar mais no mix da empresa.

Em relação ao *feedback* da empresa sobre a pesquisa, o resultado foi extremamente positivo, focado principalmente em dois fatores: Interação com os clientes via mídias sociais e introdução de uma nova ferramenta para colher informações dos clientes. Sobre o primeiro item, a interação nas mídias sociais

gerou várias declarações positivas dos clientes, que se sentiram ouvidos pela empresa, percebendo a mesma buscando uma melhoria nos seus serviços. No segundo item, a utilização da ferramenta *Google Forms* se mostrou uma solução para várias dificuldades da empresa, principalmente na obtenção de informações dos seus clientes.

Com isso, todos os objetivos específicos da pesquisa foram alcançados, logo, o objetivo geral também foi alcançado. Como sugestão de estudos futuros, propõe-se que a empresa faça uma avaliação sobre os serviços considerados neutros, e se existe a possibilidade desse serviço seja substituído por atributos que gerem mais valor agregado para o cliente. É necessário também, um estudo mais aprofundado sobre os impactos diretos da implantação de um estacionamento próprio na empresa, visto que esse foi o elemento de mais destaque entre os serviços propostos.

Por fim, sugere-se a realização de nova aplicação do modelo de Kano no futuro, por dois motivos: a classificação atual dos atributos muda com o passar do tempo, algo que hoje é atrativo pode tornar-se obrigatório no futuro e importante a empresa acompanhar de perto essas mudanças; identificar atributos reversos e obrigatórios dentro do seu mix de serviços, já que são classificações importantíssimas para entender como o cliente percebe essas entregas e para fazer a correta gestão de serviços.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE LIVRARIAS. **“GfK apresenta o Comportamento do Varejo no Mercado do Livro no Brasil, durante o Seminário A Sociedade do Conhecimento e o Livro como Ferramenta, organizado pela ANL.”**. 2018. Disponível em: <http://anl.org.br/web/noticias/noticia_218.php>. Acesso em: 21 mai 2018.
- CARVALHO, M.Monteiro, Et al. **Gestão de Serviços: Casos Brasileiros**. São Paulo:Atlas, 2013.
- COUTINHO, Henrique. **O modelo de Kano para definição de prioridades e desenvolvimento de novos serviços: um estudo de caso na El Macho barbearia**. Belém, Monografia (Bacharelado). Centro Universitário do Estado do Pará, 2016.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços:- Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. Bookman, 2014.
- GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Atlas , 2010.
- HAYES, R. H. et al. **Produção, estratégia e tecnologia: em busca da vantagem competitiva**. Bookman, 2008.
- HAYES, R. H; WHELLWRIGHT, S. C. **Restoring our competitive edge: competing through manufacturing**. New York: John Wiley & Sons, 1984.
- HILL, Terry. **Manufacturing strategy: text and cases**. Burr ridge: Irwin, 1994.
- KANO N., Seraku `N.,TakashiF.,Tsuji S. **Attractive quality and must-be quality, Hinshitsu**, The Journal of the Japanese Society for Quality Control, 1984
- MATEO, J. G. **The future of product development is user-centered**. 2017. Disponível em: < <https://www.exact.com/global/newsroom/inside-exact/574-the-future-of-product-development-is-user-centered/>>. Acesso em: 29 nov 2018
- MENDES, Felipe. **“Livrarias apostam em marketplaces para elevar as vendas durante a crise”**. 2018. Disponível em: <<https://www.dci.com.br/comercio/livrarias-apostam-em-marketplaces-para-elevar-as-vendas-durante-a-crise-1.684529>>. Acesso em: 20 mai 2018
- MURARO, Cauê. **Mercado de livros cresce 10% em faturamento no 1º semestre de 2018, mas 'crise das livrarias' preocupa o setor**. 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/pop-arte/noticia/2018/08/09/mercado-de-livros-cresce-10-em-faturamento-no-1o-semester-de-2018-mas-crise-das-livrarias-preocupa-o-setor.ghtml>>. Acesso em: 26 nov 2018
- PIRES, S. R. I. **Integração do planejamento e controle da produção a uma estratégia de manufatura**. São Carlos, Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, 1994.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva**. Campus, 1989.
- RODRIGUES, M. F. **Depois da livraria cultura, saraiva pede recuperação judicial**. 2018. Disponível em: <<https://cultura.estadao.com.br/blogs/babel/depois-da-livraria-cultura-saraiva-pede-recuperacao-judicial/>>. Acesso em: 26 nov 2018

SANTOS, L. C. **Um modelo para a formulação da estratégia de operações de serviços**. 2006. 319f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SAUERWEIN, E. et al. **The Kano model: how to delight your customers**. International Working Seminar on Production Economics, Austria, 1996.

SCHROEDER, R. et al. **The content of manufacturing strategy: an empirical study**, Journal of Operations Management, v. 6, n. 4, *august*, 1986.

SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS. "Painel Nielsen/SNEL: **Venda de livros no país cresce 14,28% no primeiro trimestre de 2018**". 2018. Disponível em: <http://anl.org.br/web/noticias/noticia_218.php>. Acesso em: 21 mai 2018.

SLACK ET AL. **Administração da Produção**. Editora Atlas, 2015.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços**. Bookman, 2011.

ZHANG, Y.; WANG, J.; **Application of KANO Model in Decision-making Concerning the Improvement of Environmental Service Quality of the Parks**. *Electronic Journal of Geotechnical Engineering*, v. 19, 2014.

ZACARIAS, D. **The Complete Guide to the Kano Model: Prioritizing Customer Satisfaction and Delight**. 2018. Disponível em: <<https://foldingburritos.com/kano-model/>>. Acesso em: 21 out 2018.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Perguntas positivas					
1 - Eu não gosto disto desta maneira		3 - Eu fico neutro			
2 - Eu posso aceitar que seja desta maneira		4 - Eu espero que seja desta maneira		5 - Eu gosto disto desta maneira	
01	Como você se sente se a Fox tem um atendimento nas mesas?	1	2	3	4 5
02	Como você se sente se a Fox possui o livro que você procura?	1	2	3	4 5
03	Como você se sente se a Fox tem uma grande variedade de itens no cardápio da lanchonete?	1	2	3	4 5
04	Como você se sente se o tempo de espera de atendimento é inferior a 5 minutos?	1	2	3	4 5
05	Como você se sente se a fox possui um Local limpo e arejado?	1	2	3	4 5
06	Como você se sente se a Fox tem como parceiro um Setor de Queijos e Vinhos?	1	2	3	4 5
07	Como você se sentiria tendo a opção de almoço dentro da Fox?	1	2	3	4 5
08	Como você se sentiria tendo um espaço específico para coworking dentro da Fox?	1	2	3	4 5
09	Como você se sente com a oferta de aluguel de DVDs na Fox?	1	2	3	4 5
10	Como você se sente tendo um espaço exclusivo para crianças na Fox?	1	2	3	4 5
11	Como você se sentiria se a Fox tivesse um Estacionamento próprio?	1	2	3	4 5

Perguntas negativas					
1 - Eu não gosto disto desta maneira		3 - Eu fico neutro			
2 - Eu posso aceitar que seja desta maneira		4 - Eu espero que seja desta maneira		5 - Eu gosto disto desta maneira	
01	Como você se sentiria se a Fox não tivesse um atendimento nas mesas?	1	2	3	4 5
02	Como você se sentiria se a Fox não possuísse o livro que você procura?	1	2	3	4 5
03	Como você se sentiria se a Fox não tem uma grande variedade de itens no cardápio da lanchonete?	1	2	3	4 5
04	Como você se sente se o tempo de espera de atendimento é superior a 5 minutos?	1	2	3	4 5
05	Como você se sentiria se a fox não possuísse um Local limpo e arejado?	1	2	3	4 5
06	Como você se sentiria se a Fox não tem como parceiro um Setor de Queijos e Vinhos?	1	2	3	4 5
07	Como você se sente não tendo a opção de almoço dentro da Fox?	1	2	3	4 5
08	Como você se sente não tendo um espaço específico para coworking dentro da Fox?	1	2	3	4 5
09	Como você se sentiria com a Fox não alugando DVDs?	1	2	3	4 5
10	Como você se sentiria não tendo um espaço exclusivo para crianças na Fox?	1	2	3	4 5
11	Como você se sente se a Fox não tem um Estacionamento próprio?	1	2	3	4 5