



APLICAÇÃO DO MODELO DE KANO PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS PRESTADOS POR UM RESTAURANTE

Bruna Luadna Augusto de Farias
luadnaaf@gmail.com
UFERSA - Angicos

Lucas Ambrósio B. de Oliveira
lucasambro@ufersa.edu.br
UFERSA - Angicos

Resumo: O objetivo deste artigo classificar os atributos de serviços em um restaurante, à luz do Modelo de Kano e identificar quais contribuem para maior satisfação. O instrumento foi composto por 21 itens funcionais e 21 itens disfuncionais, divididas em 5 dimensões: tangibilidade, confiabilidade, receptividade, segurança e empatia, respondidos pelos clientes do estabelecimento. A análise de dados, consistiu em estatística descritiva, alfa de cronbach (para confiabilidade das respostas) e aplicação do algoritmo do índice de satisfação e insatisfação dos clientes. Dos 21 atributos, 11 foram classificados como “atrativos” e 10 atributos foram classificados como unidimensionais. Com base no Coeficiente de Satisfação o atributo que tem maior influência na satisfação do cliente é: “cardápio variado” comida saborosa”, com 97% de satisfação, e conforme o Coeficiente de Insatisfação o atributo que não tem muita influência na satisfação dos clientes é o atributo: “equipamentos modernos”, com 10%.

Palavras Chave: Restaurante - Qualidade - Modelo de Kano - Serviços -

1. INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos os consumidores estão gradativamente mais exigentes e com uma grande variedade de opções de prestadores de bens ou serviços. Os clientes têm demandado produtos/serviços com mais qualidade, bom preço, personalização dos serviços e que atendam às suas necessidades. E em razão do contexto de um mundo globalizado, em que a concorrência se torna cada vez mais crescente e ao mesmo tempo, real e virtual, a tendência é que os consumidores se tornem mais rigorosos e específicos nas demandas (COSTA et al., 2018).

Em consequência dessas mudanças, empresários perceberam que para garantir a fidelidade dos seus clientes, e conseqüentemente garantir vantagem competitiva diante dos seus concorrentes, é necessário entender as exigências dos consumidores prestando um serviço de qualidade elevado (COSTA et al., 2018).

Junto a isso, o setor de serviços vem crescendo, significativamente, com impactos expressivos na economia no cenário nacional. Dentre eles, destaca-se o setor de alimentação que nos últimos anos teve um crescimento de 10%, segundo relatório publicado pela Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2019).

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019) o brasileiro gasta em média 25% da sua renda com alimentação fora de casa, isso se dar devido a vida movimentada do trabalhador nos dias atuais (ABRASEL, 2019). Em conjunto com esse aumento no setor de alimentação, faz-se necessário a criação de estratégias para uma melhoria contínua a fim de garantir produtos e/ou serviços de qualidade que satisfaçam os consumidores, uma vez que a fidelidade do cliente é um ponto chave de sucesso para uma empresa, pois o mercado está cada vez mais competitivo (GODOY, 2009).

Dentre as estratégias para tal fim, destaca-se a contínua avaliação dos atributos e dimensões que compõem a prestação de serviços. Assim sendo, os clientes avaliam a qualidade de um bem ou serviço segundo atributos e dimensões. Por exemplo, em um restaurante, se a comida for saborosa pode trazer plena satisfação aos clientes; já a limpeza é vista como indispensável pelos clientes, se o ambiente não estiver limpo trará insatisfação, porém se estiver tudo higienizado trará satisfação; do mesmo modo que a gentileza dos funcionários com os clientes trará um sentimento de bem estar. Essa performance, de estar presente e trazer satisfação ou insatisfação, foi explorada por Kano et al (1984), estabelecendo o modelo de qualidade atrativa. Nesta abordagem, conhecida como Modelo de Kano, busca-se avaliar e classificar em atributos propostos pelo modelo (ROOS; SARTORI; GODOY, 2009).

Destarte, este artigo tem como objetivo de classificar os atributos, da qualidade em serviços em restaurantes, à luz do Modelo de Kano. Além disso, tem-se como objetivos específicos identificar quais atributos contribuem para maior satisfação. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma pesquisa *survey* com clientes de um restaurante em uma cidade de pequeno porte, localizada no Rio Grande do Norte.

Para tanto, artigo está organizado da seguinte forma: na seção 2 é feita uma revisão teórica sobre a qualidade em serviços, o modelo de Kano e restaurantes; na seção 3 são apresentados os métodos usados na pesquisa; na seção 4 são expostos a análise e resultados dos dados e na seção 5 são realizadas as conclusões deste trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Essa seção está distribuída em 3 subseções: a subseção 2.1 abordará sobre a qualidade em serviços; na subseção 2.2 será tratado sobre o modelo de Kano e, na subseção 2.3, o segmento de restaurante será aborda.

2.1. QUALIDADE EM SERVIÇOS

A qualidade nos serviços é percebida como uma variável essencial para as organizações.

Segundo Giancesi e Correa (2009 *apud* COSTA et al., 2018, p. 4), a “qualidade em serviços pode ser conceituada como o grau em que as experiências do cliente são atendidas pela percepção do serviço prestado”. Compreende, portanto, de uma das definições clássica delineadas por Parasuraman *et al.* (1990), de que a qualidade é decorrente da diferença entre a expectativa e percepção em relação ao serviço em avaliação. Apesar da clareza dessa definição, faz-se oportuno mencionar definição de “qualidade” na visão de Kotler (2000 *apud* SANT’ANNA; HADDAD, 2014, p. 5), pois apresenta informações importantes para as práticas organizacionais: “qualidade é o conjunto de atributos e características de um produto ou serviço, capaz de satisfazer as necessidades do cliente, sejam elas implícitas ou declaradas”. Portanto, os serviços não podem ser avaliados antes de consumidos: a avaliação dos serviços só poderá ser feita depois dos serviços serem prestados.

Além destas definições, é importante destacar que a percepção da qualidade, principalmente no segmento de serviços, pode ser vista como algo pessoal e subjetivo, pois cada pessoa tem sua percepção, de acordo com as suas necessidades e expectativas sobre o produto. Ou seja, um serviço ou bem, pode tanto surpreender o cliente, o que pode levar o cliente a voltar ao estabelecimento bem como recomendá-lo, assim como decepcioná-los se suas expectativas não forem atendidas.

Diante desse contexto, Milet (1997), em sua obra, evidencia critérios/dimensões que podem ser utilizados para os clientes avaliarem a qualidade de serviços:

- Aspectos tangíveis: Aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal, aparência, longevidade, entre outros;
- Confiabilidade: Capacidade para cumprir o prometido;
- Presteza: Vontade e predisposição em auxiliar os clientes e fornecer pronto serviço, rapidez no atendimento;
- Competência: Conhecimento para executar o serviço;
- Cortesia: Educação, respeito e amabilidade com o cliente. Muitas vezes prefere-se pagar mais caro pelo serviço, porém que atenda melhor;
- Credibilidade: Transmitir confiança e honestidade ao falar com o cliente;
- Segurança: Eliminação de risco, perigo ou ações duvidosas contra as pessoas e informações;
- Acessibilidade: Facilidade de contato com as pessoas da empresa;
- Comunicação: Manter o cliente informado usando uma linguagem compreensível, clara e precisa;
- Entendimento do cliente: Empenho para conhecer o cliente e seus reais problemas e necessidades;
- Preço: Valor pago pelo cliente para o produto ou serviço. Nem sempre o preço é determinante. Em geral perde para um bom atendimento. Em outras palavras, os clientes perdoarão as dificuldades se estiverem sendo tratados com respeito e cuidado pessoal.

Diante dos múltiplos critérios que podem influenciar na percepção dos clientes, faz-se necessário compreender quais são importantes para a avaliação da qualidade e consequentemente a satisfação dos clientes. Desta forma, será possível formular estratégias e métodos para analisar, avaliar e aprimorar a qualidade na prestação de serviços, mantendo os clientes satisfeitos, e consequentemente vantagem diante dos seus concorrentes.

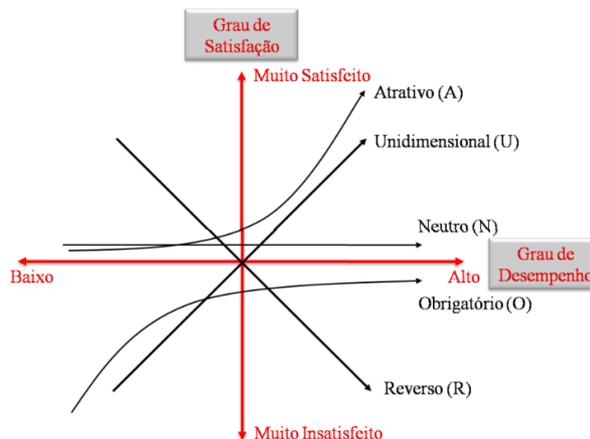
2.2 MODELO DE KANO

O Modelo de Kano, criado por Kano *et al.* em 1984, sustenta que alguns atributos dos produtos/serviços são mais importantes que outros e, sob essa característica, a satisfação do cliente pode ser maximizada com uma pequena melhora no desempenho em um atributo, enquanto que para outros atributos, a satisfação pode aumentar em menor intensidade quando o desempenho dele é melhorado. Como exemplo, tem-se o seguinte caso: um cliente, na escolha de um restaurante, pode classificar o ar condicionado com uma importância de 25% e pode não estar completamente satisfeito com o restaurante mesmo se o ar condicionador estiver funcionando satisfatoriamente. Ou seja, o atributo é algo esperado, mas que não gera satisfação; contudo, se não estiver presente, gera insatisfação.

Geralmente, o modelo é aplicado para a classificação de atributos da qualidade: o objetivo é que os atributos do produto e/ou serviço possam ser classificados em categorias à medida que se estabelece satisfação ou insatisfação com um nível de desempenho (ROOS; SARTORI; GODOY, 2009). O modelo avalia as respostas dos consumidores sobre a satisfação ou insatisfação com relação aos atributos de acordo com o desempenho, questionando, de forma funcional (positiva) e disfuncional (negativa), a percepção que o cliente tem sobre o atributo em avaliação. De acordo com as repostas para as questões funcionais e disfuncionais, o atributo pode ser classificado como: obrigatório (O), atrativo (A), unidimensional (U), neutro (N) e reverso (R).

A Figura 1 mostra o gráfico do Modelo de Kano.

Figura 1 - Modelo de Kano



Fonte: Roos; Sartori e Godoy, 2009.

- Obrigatórios (O): são aqueles atributos que são essenciais, no entanto seu bom desempenho não é algo que necessariamente causará satisfação. Porém, se estiver ausente causará insatisfação aos clientes;
- Atrativo (A): é aquele diferencial do produto, que sua presença gera plena satisfação, contudo sua ausência não causará insatisfação;
- Unidimensionais (U): são atributos em que satisfação é correspondente ao seu grau de desempenho, portanto quanto maior o desempenho, maior será a satisfação do cliente, e quanto menor o desempenho menor será a sua satisfação;
- Neutros (N): são atributos indiferentes para os clientes, que não geram satisfação e nem insatisfação;
- Reversos (R): são aqueles que quando presentes não agradam o cliente e podem causar satisfação ou indiferença em sua ausência.

Além dos cinco atributos citados acima, existe ainda o atributo questionável (Q), que não é representado no modelo teórico. Tal classificação pode indicar que a pergunta foi formulada incorretamente ou que o cliente não entendeu corretamente ou que a resposta foi inconsistente (COSTA *et al.*, 2019).

Segundo Santos (2018), a aplicação do Modelo de Kano divide-se em quatro etapas: a primeira é a identificação dos atributos, isto é, a aplicação dos questionários e definição dos números de requisitos a serem avaliados. A segunda etapa é a formulação do questionário base, que tem a finalidade de especificar os atributos identificados.

Seguindo a ordem de Figueredo (2005, *apud* SANTOS, 2018), a terceira etapa classifica os atributos reunidos através da combinação das 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, começa a quarta e última etapa, onde é elaborada uma tabela com a contagem e os percentuais de cada atributo de acordo com a resposta de cada entrevistado. Para os casos em que os atributos não podem ser atribuídos para uma determinada categoria, Matzler *et al.* (1996) sugere a regra O>U>A>N que auxilia no desempate da classificação.

Junto ao Modelo de Kano pode aplicar-se o coeficiente de satisfação do cliente (CSC) (BERGER *et al.*, 1993 *apud* SANTOS, 2018). Este coeficiente irá indicar a porcentagem de clientes que ficam satisfeitos ou insatisfeitos com a existência ou ausência e insuficiência de um atributo. Esse nível de satisfação é 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.

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

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

O valor positivo indica que a satisfação do cliente aumenta se for fornecido determinado atributo do produto e/ou serviço; um valor negativo representa que a satisfação do cliente diminui se não for fornecido algum atributo do produto e/ou serviço. Na equação 2, o cálculo do CI multiplicado por -1 salienta o grau negativo de insatisfação que a falta de atributo causa nos clientes (COSTA *et al.*, 2019).

No cálculo do coeficiente de satisfação do cliente não se considera o número de clientes que indicaram o atributo como reverso. Se algum atributo se identificar como um índice reverso significativo, o coeficiente de satisfação tenderá a classificar-se como neutro ou atrativo. Deste modo, é recomendado tomar cuidado ao analisar o percentual de reverso de cada atributo (COSTA *et al.*, 2019).

2.3 RESTAURANTES

Restaurantes estão inseridos no setor de alimentos e bebidas, é o que mais gera empregos diretos, cerca 1,6 milhões, com um faturamento de R\$656 bilhões, o que representa 9,6% do PIB brasileiro, de acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA, 2018).

Com o constante crescimento deste mercado e com a competitividade crescente, surge a preocupação dos proprietários com a melhoria na prestação de serviços para fornecer um serviço de qualidade, e com isso conquistar os consumidores e aumentar a lucratividade. Restaurantes são tanto uma realização de produção de produtos alimentícios, quanto uma prestação de serviços, como recomendações, ambiente e atividades relacionadas a servir a comida (RODRIGUES; LIMA, 2018).

Dentre os critérios que podem influenciar na avaliação dos serviços em um restaurante, Rodrigues e Lima (2018) sugerem que o critério atendimento sobrepõe critérios como rapidez, preparo dos pratos, tempo de entrega. Com a pretensão de atender a ampla variedade de clientes e demandas existem variados ramos de restaurantes.

Segundo Lippel (2002), é possível classificar os serviços de restaurantes em três grupos: *À la carte*, autosserviço e diretivo/repetitivo. Os restaurantes *à la carte* são característicos por possui um cardápio igual, pré-definido e são oferecidos diariamente, onde o cliente faz a sua escolha e o garçom anota o seu pedido, que também servem e fecham a conta. Os autosserviços ou *self service*, são estabelecimentos que oferecem atendimento rápido, com baixo custo, os próprios clientes servem e escolhem a própria comida. Já os diretivos/repetitivos são restaurantes que oferecem os mesmos pratos e os serviços são sempre iguais, geralmente são rodízios, como churrascarias, pizzarias etc (LIPPEL, 2002).

Sendo assim, é importante considerar que tais características são essenciais para análise e avaliação dos serviços prestados.

3. METODOLOGIA

Segundo Gil (2007), pesquisa científica é um método coerente e comedido que tem o objetivo de proporcionar respostas aos problemas propostos. O desenvolvimento da pesquisa tem o processo constituído de inúmeras etapas, a partir da formulação do problema até a exposição e discussão dos resultados obtidos (GERHARDT, 2009). Neste sentido, está pesquisa caracterizou-se como sendo de pesquisa de natureza aplicada e aplicada, com abordagem quantitativa (TURRIONI; MELO, 2012).

O desenvolvimento e estruturação do referencial teórico teve como guia os objetivos e contexto estabelecidos. Assim, pesquisa bibliográfica e documental sobre os temas de qualidade, satisfação, serviços, restaurantes e Modelo de Kano foi realizada, como forma de apoiar o desenvolvimento do trabalho e análise dos dados coletados.

Ainda com base no referencial teórico, foi feita adaptação do instrumento de pesquisa (Apêndice 1) para o contexto de serviços de alimentação (restaurante). O instrumento foi estruturado em 3 partes: caracterização do cliente, a avaliação do restaurante pelo Modelo de Kano com as perguntas funcionais e disfuncionais.

A estrutura do questionário foi composta por 21 pares de afirmativas nas formas funcionais e disfuncionais. As questões funcionais e disfuncionais, foram estabelecidas 21 atributos, avaliadas com base na escala tipo Likert de 5 pontos: sendo “1 não gosto”; “2 posso aceitar”; “3 indiferente”; “4 espero isso” e “5 gosto disso”.

As questões centrais do Modelo de Kano foram agrupadas conforme a dimensão de cada atributo, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Divisão das dimensões

Dimensão	Atributo
Tangibilidade	1 a 4
Confiabilidade	5 a 8
Receptividade	9 a 12

Dimensão	Atributo
Segurança	13 a 15
Empatia	16 a 21

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A análise dos dados foram divididas em 3 etapas: a primeira corresponde a análise descritiva do perfil dos respondentes; a segunda tratou da análise da confiabilidade das respostas às questões funcionais e disfuncionais; a terceira etapa compreendeu a aplicação do algoritmo de análise de dados vinculados ao Modelo de Kano.

A análise dos dados foi realizada através de uma tabulação no Excel, que foi feita com o intuito de facilitar na obtenção dos resultados das análises. Após tabular todos os dados, a planilha ajudará na identificação dos atributos que podem ser melhorados para uma melhor satisfação dos clientes.

Para análise da confiabilidade, etapa 2 da análise dos dados, das respostas foi utilizado o alfa de *Cronbach*, que estima o nível de confiabilidade dos itens da pesquisa. O valor mínimo aceitável para a confiabilidade de um questionário é de $\alpha \geq 0,70$; se o alfa der abaixo desse valor o nível de coerência interna da escala é considerada baixa. A Tabela 2, mostra os valores de classificação do α (PINTO; CHAVEZ, 2012).

Tabela 2 - Classificação do α

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

Fonte: Adaptado de Pinto e Chavez (2012)

Na etapa 3, com auxílio de planilha eletrônica, foi cálculo dos percentuais de cada atributo do Modelo de Kano e, posteriormente, o cálculo do coeficiente de satisfação e insatisfação dos clientes, conforme apresentado nas equações 1 e 2 (seção 2.2).

A pesquisa foi realizada em um restaurante e churrascaria em uma cidade de médio porte no Rio Grande do Norte. O estabelecimento que está em funcionamento há 27 anos com uma antiga gestão, e desde maio/2018 está sob nova gestão. Oferece serviços *à la carte*, *self service* e de churrascaria, onde atendem a diversos públicos e com uma variedade interessante.

A amostra foi formada por clientes que frequentaram o local no mês de agosto/2019, que aceitaram cooperar com a pesquisa, ao final foram respondidos 60 questionários pelos clientes conforme os serviços que receberam.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nessa seção serão abordadas as análises dos dados e os resultados sobre a pesquisa realizada.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS CLIENTES

Na Tabela 3, pode-se ver que o público com mais assiduidade no restaurante é do sexo masculino (76,67%), a faixa etária de maior frequência está entre 20 a 50 anos, os dois com 41,67%.

Tabela 3 - Perfil dos clientes

Caracterização	Respostas	%
Sexo		
Feminino	14	23,33
Masculino	46	76,67

Idade		
20 a 35 anos	25	41,67
36 a 50 anos	25	41,67
51 a 68 anos	10	16,67
Frequência no restaurante		
1 vez na semana	15	25
2 vezes na semana	6	10
3 ou mais na semana	9	15
Ocasões esp.	30	50

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A frequência em que vão ao restaurante em ocasiões especiais (50%), como aniversários, viagens de trabalho, entre outros.

4.2 ANÁLISE DA CONFIABILIDADE DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A Tabela 4 abaixo, mostra os valores obtidos das questões funcionais e disfuncionais do questionário e o valor global que mostra o nível de confiabilidade de todas as questões.

Tabela 4 – Confiabilidade do questionário

Alfa de Cronbach	Global	Funcional	Disfuncional
Valor de α	0,779	0,732	0,856

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

De acordo com a Tabela 4, o coeficiente do alfa global (0,779) está dentro da classificação “Alta”, já os funcionais (0,732) estão dentro da classificação moderada e o alfa disfuncional (0,856) na categoria “Alta”, constatando a confiabilidade respostas coletadas.

4.3 ANÁLISE DOS REQUISITOS E CLASSIFICAÇÃO DOS ATRIBUTOS

Nesta seção, foram estimadas os percentuais e classificação de cada atributo avaliado nesta pesquisa, conforme apresentado na Tabela 5. Observa-se, na referida tabela, que o atributo 2 “funcionários com boa aparência” apresentou maior percentual na classificação “Atrativo”, isso significa que os clientes gostam de quando o funcionário tem uma boa aparência. Já o atributo “instalações adequadas” traria satisfação a 75% dos clientes, e na falta resultaria na insatisfação a 44% dos clientes,

Na dimensão Confiabilidade, o atributo 5 mostra que se o restaurante demonstrasse interesse em resolver os problemas rapidamente 94% dos clientes ficariam satisfeitos, se o contrário traria insatisfação para 69% dos clientes. O atributo “serviço de maneira impecável” deixaria 94% dos fregueses satisfeitos, o inverso traria insatisfação para 59% dos clientes. E o atributo “tempo de espera adequado” traria satisfação para 72% dos clientes, e com o aumento do tempo traria insatisfação para 35% dos clientes.

Tabela 5 – Percentuais e classificação dos atributos

Dimensões	Atributos	U	O	Q	R	N	A	Categoria
Tangibilidade	1. Equipamentos modernos	10%	0%	2%	0%	28%	60%	A
	2. Funcionários com boa aparência	13%	2%	0%	0%	33%	52%	A
	3. Instalações adequadas	37%	7%	0%	0%	18%	38%	A
	4. Materiais do serviço atraentes	27%	3%	0%	0%	23%	47%	A
Confiabilidade	5. Interesse em resolver os problemas rapidamente	67%	0%	0%	2%	5%	27%	U
	6. Registros sem erros e atualizados	52%	8%	0%	0%	15%	25%	U
	7. Serviço de maneira impecável	57%	2%	0%	0%	5%	37%	U
	8. Tempo de espera adequado	32%	3%	0%	0%	25%	40%	A
Receptividade	9. Funcionários prestativos	53%	7%	0%	0%	12%	28%	U
	10. Atendimento imediato	50%	7%	0%	0%	2%	42%	U
	11. Dúvidas sanadas rapidamente	22%	5%	0%	0%	10%	63%	A
	12. Comida saborosa	75%	2%	0%	0%	2%	22%	U
Segurança	13. Funcionários educados	58%	5%	0%	0%	2%	35%	U
	14. Relação de confiança com o restaurante	58%	5%	0%	0%	8%	28%	U
	15. Conhecimento necessário para execução do serviço	27%	7%	0%	0%	27%	40%	A
Empatia	16. Funcionamento nos horários divulgados	22%	5%	0%	0%	35%	38%	A
	17. Entender as necessidades dos clientes	42%	3%	0%	0%	18%	37%	A
	18. Priorizasse os interesses dos clientes	52%	3%	0%	0%	8%	30%	U
	19. Atenção individualizada aos clientes	23%	3%	3%	10%	27%	33%	A
	20. Funcionários atenciosos	55%	3%	0%	0%	5%	37%	U
	21. Cardápio variado	27%	0%	0%	0%	8%	65%	A

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Observa-se que na dimensão Receptividade, o atributo “atendimento imediato” traria satisfação para 92% dos clientes, o contrário geraria uma insatisfação para 57%. Com relação ao atributo “funcionários prestativos” provocaria uma satisfação a 81%, o oposto causaria insatisfação a 60% dos clientes. O atributo “comida saborosa” provocaria satisfação a 97% dos clientes, já a ausência desse atributo traria insatisfação para 77% dos clientes.

Verifica-se que na dimensão Segurança, o atributo “conhecimento necessário para execução dos serviços” traria satisfação para 67% dos clientes, na ausência traria insatisfação a 34% dos clientes, 27% dos questionados ficam neutros nesse atributo. No tocante ao atributo “funcionários educados” provocaria satisfação para 93% dos clientes, já o inverso causaria insatisfação para 63% dos fregueses.

Na dimensão Empatia, o atributo “entender as necessidades dos clientes” resultaria satisfação aos clientes, e o oposto traria insatisfação para 45% dos clientes. Verifica-se que o atributo “cardápio variado” traria satisfação para 92% dos entrevistados, a falta desse atributo causaria insatisfação a 27% dos clientes. O atributo “priorizar os interesses dos clientes” causaria satisfação a 82% dos clientes, o inverso ocasionaria uma insatisfação a 55% dos clientes.

Após análise inicial da classificação, os coeficientes de satisfação e insatisfação foram estimados, a Tabela 6 mostra os coeficientes com os maiores índices de satisfação são os atributos: “comida saborosa”, “a preocupação do restaurante em resolver os problemas rapidamente” e “funcionários educados”, esses valores altos indica que tais atributos tem muita influência na satisfação do cliente. Enquanto os atributos de menores valores como: “funcionários com boa aparência”, “materiais de serviços atraentes” e “tempo de espera adequado” não tem muita influência na satisfação do cliente.

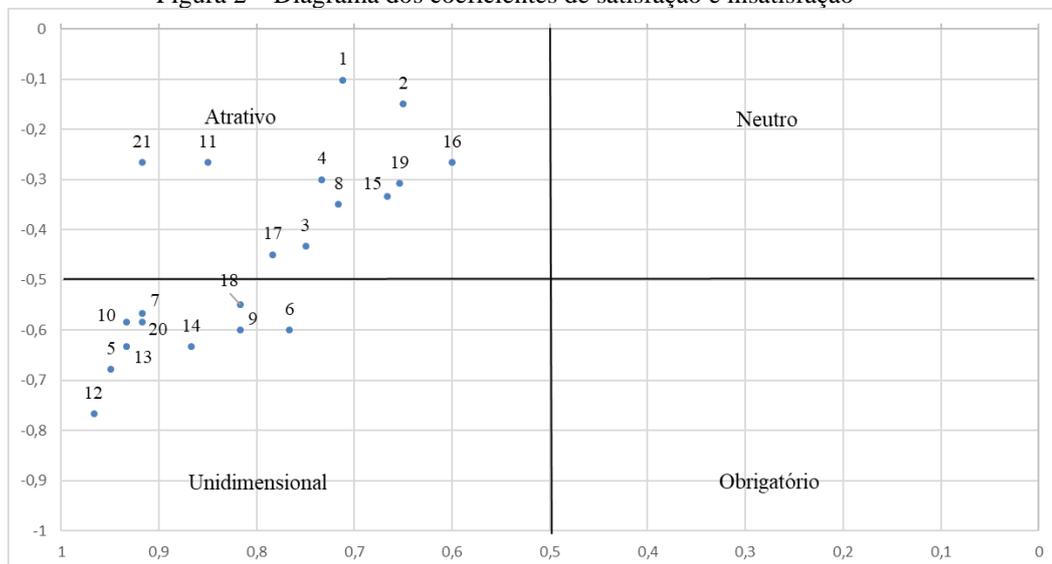
Tabela 6 – Coeficientes de satisfação e insatisfação

		Coeficiente de Satisfação	Coeficiente de Insatisfação
Atributo	1	0,71	-0,10
Atributo	2	0,65	-0,15
Atributo	3	0,75	-0,43
Atributo	4	0,73	-0,30
Atributo	5	0,95	-0,68
Atributo	6	0,77	-0,60
Atributo	7	0,93	-0,58
Atributo	8	0,82	-0,60
Atributo	9	0,72	-0,35
Atributo	10	0,92	-0,57
Atributo	11	0,93	-0,63
Atributo	12	0,92	-0,58
Atributo	13	0,87	-0,63
Atributo	14	0,85	-0,27
Atributo	15	0,65	-0,31
Atributo	16	0,67	-0,33
Atributo	17	0,60	-0,27
Atributo	18	0,78	-0,45
Atributo	19	0,82	-0,55
Atributo	20	0,92	-0,27
Atributo	21	0,97	-0,77

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

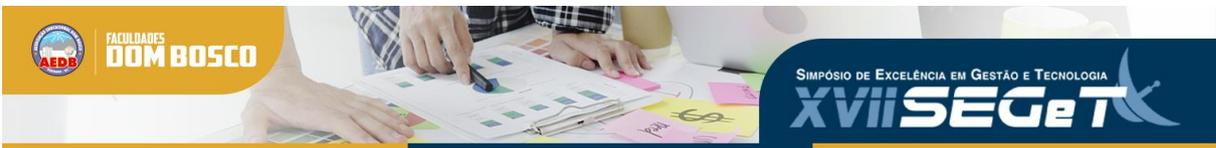
A Figura 2 mostra os índices dos coeficientes de satisfação e insatisfação dos clientes, o diagrama foi feito a partir de um gráfico de dispersão, onde foi dividido em 4 quadrantes, essas linhas classificam os atributos como atrativo, unidimensional, neutro e obrigatório.

Figura 2 – Diagrama dos coeficientes de satisfação e insatisfação



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Observando a Figura 2, os atributos 01, 02, 03, 04, 08, 11, 15, 16, 17, 19 e 21 classificou-se como atrativos. São atributos que fazem a diferença, e que gera uma satisfação ao cliente. Assim sendo, é necessário avaliar pontos que é possível melhorar para aumentar a satisfação do cliente, já que são pontos que aumenta a expectativa dos clientes. Portanto, os gestores devem atentar para tais atributos pois, quando presentes geram satisfação, mas se não estiverem presentes, geram insatisfação.



Já os atributos 05, 06, 07, 09, 10, 12, 13, 14, 18 e 20 foram classificados como unidimensionais, ou seja, quanto melhor for o nível de desempenho maior será a satisfação do cliente. Com o aperfeiçoamento contínuo trará mais lucro e satisfação dos clientes, portanto é importante a melhoria contínua desse atributo, visto que aumenta a vantagem competitiva, e gera menos insatisfação dos clientes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final da pesquisa, percebe-se a importância de conhecer e compreender os requisitos que mais geram satisfação aos consumidores, e dentro de um setor fortemente competitivo, como o de restaurantes, em que existem várias alternativas de escolha de alimentação, faz-se necessário entender as exigências dos clientes para que se possa oferecer produtos/serviços de qualidade, com o intuito de obter vantagem competitiva e a fidelização do cliente.

Por fim, conclui-se que o objetivo do trabalho foi alcançado, visto que foi possível classificar os atributos dos serviços prestados. Itens como equipamentos modernos (questão 1) e a aparência dos funcionários (questão 2) foram classificados como atrativos. Já itens como priorização das necessidades dos clientes (questão 18) e funcionários atenciosos (item 20) foram classificados como unidimensionais. Importante destacar que ambas classificações, atrativos e unidimensionais, quando presentes no nível esperado pelo cliente trazem satisfação, mas se não atingirem ou não estiverem presentes, trazem insatisfação. Portanto, cabe aos gestores a manutenção dos atributos nos melhores níveis de desempenho possível.

Destarte, identificou-se que 52,38% dos atributos foram classificados como atrativos, no qual estes devem ser priorizados, tendo em vista que trazem maior nível de satisfação aos clientes. Entender e melhorar o desempenho desses atributos podem trazer vantagem competitiva para o restaurante, já que estes atuam como o diferencial do estabelecimento.

Os outros 47,62% dos atributos enquadram-se como unidimensionais, que são atributos que estão relacionados ao desempenho sequencial, ou seja, uma melhoria constante traz maior lucro e uma maior satisfação aos clientes. Portanto, a melhoria contínua desses atributos é essencial para a crescente satisfação dos clientes do restaurante em questão.

7. REFERÊNCIAS

ABIA. **Relatório Anual 2018**. 2018. Disponível em: <<https://www.abia.org.br/vsn/temp/z2019422RelatorioAnual2018.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2019.

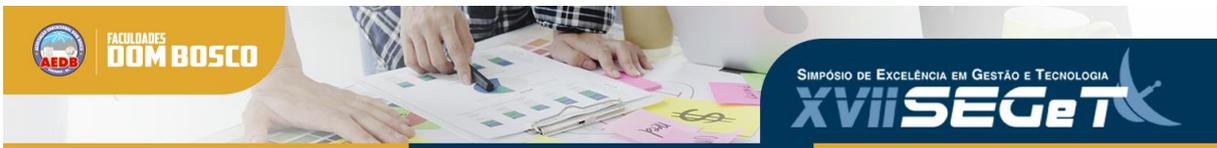
ABRASEL (Bahia). **Dados apontam que brasileiro gasta cerca de 25% de sua renda em alimentação fora do lar**. 2019. Disponível em: <<https://ba.abrasel.com.br/noticias/noticias/dados-apontam-que-brasileiro-gastacerca-de-25-de-sua-renda-em-alimentacao-fora-do-lar/>>. Acesso em: 26 set. 2019.

COSTA, Weverton *et al.* Aplicação do modelo Serviquil para avaliação da qualidade dos serviços prestados em dois restaurantes na cidade de Juazeiro Do Norte - Ceará. In: ENEGEP, 38., 2018, Maceió. **Anais...** Maceió, Al: Anais, 2018. p. 1 - 16. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_259_491_35151.pdf>. Acesso em: 18 maio 2019.

GERHARDT, Tatiana Engel (Org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da Ufrgs, 2009. 120 p. (Educação a distância). Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 09 dez. 2019.

GODOY, Leoni Pentiado *et al.* A qualidade na prestação de serviços em uma pizzaria analisando percepção e expectativa. In: ENEGEP, 29., 2009, Salvador. **Anais**. Salvador, Ba: Anais 2009. P 1-14. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STP_092_627_13345.pdf>. Acesso em: 16 maio 2019.

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.



LIPPEL, Isabela Laginski. **Gestão de custos em restaurantes utilização do método ABC**. 2002. 185 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MILET, E. B. **Qualidade em serviços: princípio para a gestão contemporânea das organizações**. Rio de Janeiro: Ediouro; Brasília: MCT, IBICT, 1997.

PINTO, Giselle Azevedo; CHAVEZ, José Ramon Arica. O uso do coeficiente alfa de Cronbach nos resultados de um questionário para avaliação dos serviços no setor de transporte urbano por ônibus. In: XXXII ENEGEP, 32., 2012, Bento Gonçalves. **Anais...**. Bento Gonçalves, RS: Anais, 2012. p.1-11. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_tn_sto_158_924_19802.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2020.

RODRIGUES, Vanessa Sarges; LIMA, Adriano Santos. Análise na prestação de serviço de um bar e restaurante com o uso das ferramentas da qualidade. In: ENEGEP, 38., 2018, Maceió. **Anais...**. Maceió, Al: Anais, 2018. p. 1 - 19. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_259_491_35122.pdf>. Acesso em: 18 mai. 2019.

ROOS, C; SARTORI, S; GODOY, L.P. **Modelo de Kano para a identificação de atributos capazes de superar as expectativas do cliente**; Revista Produção Online, v.9, n.2, p. 536- 550, set. de 2009. Disponível em: <<http://www.producaoonline.org.br/index.php/rpo/article/view/186/495>>. Acesso em: 5 jan. 2020.

SANT'ANNA, Júlia Ambrozini Sciamarella; HADDAD, Mariana Silva. **Avaliação da qualidade de serviços: aplicação da escala Servqual modificada em um café & bistrô**. 2014. 33 f. Monografia (Especialização) - Curso de Marketing, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense, Campos dos Goytacazes, RJ, 2014.

SANTOS, Matheus Fernandes Souza et al. Modelo de Kano: um estudo para identificação de atributos importantes para a satisfação dos clientes de bares na cidade de Aracaju. In: ENEGEP, 38., 2018, Maceió. **Anais...**. Maceió, Al: Anais, 2018. p. 1 - 20. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_258_486_36532.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2019.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção: estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas**. 2012. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2012.