

## APLICAÇÃO DO MODELO KANO NA IDENTIFICAÇÃO DOS ATRIBUTOS CRÍTICOS PARA A SATISFAÇÃO DO CLIENTE EM UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO

Jéssica Maria Damião de Arruda Câmara<sup>1\*</sup>

Gabriele Ayala Cortez Rildo de Medeiros<sup>2</sup>

<sup>1</sup>jessicacamara.eq@gmail.com

<sup>2</sup>gabriele.ayala.cortez.022@ufrn.edu.br

DOI: <https://doi.org/10.33871/26747170.2024.6.2.9366>

**RESUMO:** O setor alimentício é marcado por um cenário de acirrada concorrência. Assim, atender as expectativas e surpreender os clientes são fatores essenciais para o sucesso e a longevidade organizacional. Esse contexto exige que, cada vez mais, empresas utilizem técnicas gerenciais como ferramenta direcionadora das suas estratégias. Diante disso, o presente artigo teve como objetivo analisar a importância e o desempenho de atributos da qualidade e qual a sua relação com a satisfação dos clientes de uma organização do ramo alimentício na cidade de Currais Novos/RN. Para isso, através de uma metodologia descritiva e aplicada, foram avaliados os fatores variedade do cardápio, qualidade dos alimentos, tempo de espera, preço, limpeza, qualidade do atendimento e espaço físico, através da aplicação do Modelo Kano. Os dados obtidos, a partir de um questionário, e a análise dos resultados mostraram que a empresa foco possui um desempenho superior ao mercado para todos os atributos estudados. Entretanto, para garantir uma posição de destaque, ações gerenciais devem ser tomadas para melhorar o desempenho em relação ao espaço físico, tempo de espera, preço e qualidade dos alimentos. Com isso, pode-se concluir que a técnica utilizada foi eficiente em identificar oportunidades de melhoria e apontar um direcionamento estratégico para a organização.

**Palavras chaves:** Estratégia Empresarial, Modelo Kano, Diagnóstico Empresarial, Vantagem Competitiva.

## APPLICATION OF THE KANO MODEL TO IDENTIFY CRITICAL ATTRIBUTES FOR CUSTOMER SATISFACTION IN A FOOD COMPANY

**ABSTRACT:** The food sector is marked by a scenario of fierce competition. Therefore, meeting expectations and surprising customers are essential factors for organizational success and longevity. This context requires that, more and more, companies use management techniques as a tool to guide their strategies. Therefore, this article aimed to analyze the importance and performance of quality attributes and what their relationship is with customer satisfaction in a food organization in the city of Currais Novos/RN. For this, through a descriptive and applied methodology, the factors menu variety, food quality,

waiting time, price, cleanliness, quality of service and physical space were evaluated, through the application of the Kano Model. The data obtained from a questionnaire and the analysis of the results showed that the focus company has a superior performance to the market for all the attributes studied. However, to ensure a prominent position, managerial actions must be taken to improve performance in relation to physical space, waiting time, price and food quality. Therefore, it can be concluded that the technique used was efficient in identifying opportunities for improvement and pointing out a strategic direction for the organization.

**Keywords:** Business Strategy, Kano Model, Business Diagnosis, Competitive Advantage.

## INTRODUÇÃO

Frente a uma economia globalizada e de intensa competitividade, as melhores empresas são aquelas que recebem destaque no mercado. Essa posição é fortemente influenciada pelo relacionamento com o cliente, ou seja, a organização deve entregar um valor superior e atender suas necessidades com o objetivo de obter vantagem competitiva frente aos seus concorrentes (Sá et al., 2019; Garver, 2003).

Contudo, a grande variedade de opções, tem tornado os clientes mais exigentes em termos de produtos/serviços de qualidade, menores preços e plena satisfação das suas necessidades. Assim, para atingir o sucesso e garantir sua longevidade no mercado, as empresas devem se dedicar a satisfazer clientes cada vez mais rigorosos e específicos em suas demandas (Pereira et al., 2022; Shemwell et al., 1998).

Diante desse contexto, é essencial compreender as necessidades do consumidor para garantir uma posição eficaz dos produtos/serviços no mercado. Isso traz, como consequência, uma relação estável e duradora entre a empresa e o cliente, além de possibilitar a atração de potenciais consumidores. Esse tipo de vínculo pode gerar um aumento de faturamento da empresa, pois indicam uma maior chance de retorno do cliente e uma menor sensibilidade aos preços (Lima Filho et al., 2020; Roos et al., 2009).

Essa realidade não é diferente para o setor alimentício. Essa parcela da economia é caracterizada por crescimentos acima da média em relação a outros ramos do setor de serviços, segundo dados da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2024). Entretanto, a acirrada concorrência e a ampla diversidade ofertada ao cliente, exige que esses estabelecimentos invistam em estratégias de fidelização. Para isso, a qualidade das refeições/alimentos não é o único fator de relevância, é preciso prestar um serviço de elevada qualidade (Diniz & Fuerth, 2009).

Deste modo, com o propósito de atingir a plena satisfação dos seus clientes, além de conhecer suas necessidades, é preciso obter um bom desempenho de todos os atributos considerados relevantes para a adição de valor. Como consequência, as empresas devem avaliar seus serviços de maneira recorrente. Essa ação é primordial, uma vez que vantagens competitivas, geralmente, possuem curto tempo de vida, devido às mudanças no mercado e nas necessidades e gostos dos clientes (Larico Quispe, 2022; Castrillón & Bermúdez, 2020; Gale, 1994).

Com o propósito de continuamente melhorar suas estratégias, direcionar seus recursos e conhecer seus clientes, os restaurantes devem aplicar ferramentas de avaliação dos seus serviços. A contínua avaliação dos tributos torna-se imprescindível para aumentar a qualidade e o prestígio, através do bem-estar do cliente. Assim, os dados sobre a satisfação são a principal forma de identificar oportunidades fornecer um serviço com desempenho superior e satisfazer as necessidades do mercado (Perez, 2024; Tuncer et al., 2020; Rangel Magdaleno et al., 2019; Shahin, & Shahiverdi, 2015).

Todavia, os atributos não apresentam o mesmo grau de importância. Logo, o Modelo Kano, permite através da opinião dos clientes e suas expectativas, classificar e priorizar esses fatores como forma tomar decisões estratégicas mais assertivas (Pereira et al., 2022; Khanh, 2017). Diante disso, esse artigo possui como objetivo identificar quais atributos apresentam maior eficácia em aumentar a satisfação do cliente em uma organização do ramo alimentício na cidade de Currais Novos/RN, através da aplicação do Modelo Kano. Em adição, esse estudo também possuiu como propósito identificar oportunidades de melhoria para a empresa foco, a partir das análises obtidas com a aplicação da ferramenta.

## REVISÃO DE LITERATURA

### Qualidade no setor alimentício

A qualidade de um produto ou serviço é definida por um conjunto de atributos que almejam atender as necessidades implícitas e declaradas dos clientes. Portanto, a adoção de estratégias que visam a melhoria contínua do que é ofertado ao consumidor é primordial para a sobrevivência das empresas. A sua plena satisfação é decisiva como vantagem competitiva, independente do ramo de mercado (Roos et al., 2009; Kotler & Armstrong, 2003).

Entretanto, os atributos da qualidade são diferentes entre os clientes e entre os segmentos de mercado. Isso se deve ao fato que cada pessoa possui diferentes necessidades e expectativas. Logo, a percepção de qualidade torna-se pessoal e subjetiva (Matzler et al., 2008; Milet, 1997).

Dentro do setor de serviços, o segmento de alimentação merece destaque, uma vez que cerca de 32% da renda do brasileiro é gasta com refeições fora de casa (IBGE, 2019). Contudo, isso não garante o sucesso dos estabelecimentos. Essa parcela da economia deve lidar com a acirrada concorrência, devido a existência de diferentes ramos para atender a ampla variedade de clientes (Rodrigues & Lima, 2018).

Aliado a isso, geralmente, os clientes não escolhem o mesmo estabelecimento, por mais que esse o agrade, devido a procura pela diversidade. Assim, mesmo a qualidade se apresentando como um diferencial competitivo, a tarefa de atrair e reter clientes se torna mais complicada para esse segmento de mercado (Sá et al., 2019; Vera & Trujillo, 2009; Kotler & Armstrong, 2003).

Gerir a qualidade em estabelecimentos do ramo alimentício é uma tarefa complexa, uma vez que ela é caracterizada pela tangibilidade e intangibilidade dos atributos envolvidos. Como essas empresas são responsáveis pela fabricação de produtos, quanto pela prestação de serviços, há uma grande quantidade de fatores que devem ser administrados visando a excelência de mercado. Essa complexidade pode ser traduzida na qualidade dos alimentos, no custo-benefício percebido e em aspectos visíveis, como instalações e local, além da qualidade do atendimento (Zhong & Moon, 2020; Lee & Kim, 2018; Trujillo & Vera, 2010).

Ao considerar a variedade de fatores que influem no comportamento e satisfação do cliente, a utilização de ferramentas para medir o desempenho organizacional sob a perspectiva do cliente, como o Modelo Kano, é primordial para fornecer um serviço com performance superior. Conhecer as expectativas e compreender como os atributos influenciam na satisfação é uma iniciativa estratégica fundamental para o sucesso e longevidade da organização (Scheidt & Chung, 2019).

### Modelo Kano

Alguns atributos, com uma pequena melhora no desempenho, aumentam a satisfação do cliente em um grau mais elevado do que outros fatores. Isso indica que os quesitos da qualidade de um produto ou serviço apresentam níveis de importância diferente na percepção do cliente. Diante desse contexto, o Modelo Kano se apresenta como uma ferramenta capaz de representar a não linearidade entre o desempenho e a satisfação dos clientes (Kano et al., 1984).

Um produto ou serviço pode produzir diferentes tipos de satisfação ou insatisfação, de acordo com o atendimento pleno ou não às necessidades do cliente. Isso mostra uma assimetria entre a performance de um atributo e a satisfação, a qual foi representada pelo Modelo Kano (Cheng et al., 2019; Kuo et al., 2016).

A partir dessa ferramenta, é possível que o gestor estabeleça quais fatores devem ser melhorados e quais não adicionam valor ao cliente. Assim, quando um atributo estiver presente, diferentes reações podem ser geradas, que vão desde a insatisfação à indiferença ou à satisfação. Tais comportamentos permitem que os atributos sejam classificados em atrativos, unidimensionais, neutros, obrigatórios ou reversos (Cheng et al., 2019; Violante & Vezzetti, 2017).

Os atributos atrativos estão relacionados as características que geram grande influência na satisfação do cliente. Já os unidimensionais apresentam uma relação linear e positiva com a satisfação, ou seja, quanto melhor seu desempenho, maior a satisfação e vice-versa. Os atributos neutros são considerados não essenciais para o consumidor, indicando que a sua presença não irá gerar satisfação ou insatisfação. Os obrigatórios são básicos para o cliente, assim, sua ausência trará extrema insatisfação. Por fim, os atributos

reversos trazem insatisfação quando presentes e sua ausência trará satisfação (Violante & Vezzetti, 2017; Tontini, 2003).

Desta forma, é possível compreender qual o grau de influência de cada atributo na satisfação do cliente. Isso é primordial para formular estratégias assertivas, uma vez que atender as expectativas do cliente é o que define a posição da organização frente à concorrência (Sá et al., 2019; Tontini, 2003).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse estudo pode ser classificado como descritivo, aplicado e de caráter quantitativo-qualitativo. Quanto ao propósito, a caracterização descritiva deve-se ao fato que a pesquisa tem como objetivo identificar e analisar quais são os atributos da qualidade determinantes para a satisfação de clientes de uma empresa do setor de refeições e lanches na cidade de Currais Novos/RN. Além disso, por utilizar técnicas consolidadas para a resolução de um problema singular, o estudo foi descrito como aplicado, no que se refere à natureza dos resultados. Por fim, quanto a abordagem do problema, o caráter quantitativo-qualitativo foi atribuído devido a definição de relações causais entre as variáveis, as quais foram corroboradas estatisticamente pelos dados coletados (Ganga, 2011).

Para lograr êxito nos propósitos desse estudo, foram adotados uma sequência de procedimentos metodológicos, os quais podem ser divididos em quatro estágios: revisão bibliográfica, coleta de dados, tabulação dos dados e análise dos resultados. A primeira etapa consistiu na leitura de artigos, dissertações e teses sobre a temática. Esse processo foi necessário para aprofundar os conhecimentos sobre o setor a ser estudado, definir os fatores-chave para a qualidade do serviço e definir a ferramenta gerencial a ser utilizada, diante das necessidades de análise.

A etapa de coleta de dados foi feita a partir da ferramenta *survey*, a qual visou avaliar o seu público-alvo: clientes de um estabelecimento de refeições e lanches da cidade de Currais Novos/RN. O questionário foi desenvolvido de modo a coletar informações sobre a satisfação dos consumidores quanto ao desempenho de atributos específicos para esse ramo mercadológico.

Os resultados obtidos através do *survey* tiveram como propósito possibilitar a aplicação do Modelo Kano. Para isso, os clientes foram questionados quanto ao seu grau de satisfação em relação a cada um dos atributos, através um par de questões (funcional e disfuncional). Estas tinham como objetivo mensurar a reação dos consumidores quando eles fossem expostos à desempenhos superiores e inferiores dos atributos (Tontini & Silveira, 2005). Desta forma, o questionário foi dividido em três partes: caracterização dos respondentes, reação para situações imaginárias de suficiência e insuficiência dos atributos e, por fim, grau de satisfação sobre os atributos para os demais estabelecimentos da cidade e para organização foco do estudo.

Os atributos avaliados foram definidos a partir de estudos anteriores que aplicaram o Modelo Kano dentro do mesmo ramo mercadológico. Assim, sete fatores foram analisados: variedade do cardápio, qualidade dos alimentos, tempo de espera, preço, limpeza, qualidade do atendimento e espaço físico (iluminação, ventilação e acesso) (Roos et al., 2009). Como medida do grau de satisfação, foi utilizada a escala *Likert* de sete pontos, a qual era mensurada de muito insatisfeito (-3) até muito satisfeito (3).

O questionário foi aplicado na semana de 21 a 27 de abril de 2024, através da ferramenta *GoogleForms*. A coleta foi feita em dois dias da semana, entre segunda e sexta, e obteve uma adesão de 40 respondentes. Como o fluxo de pessoas por dia da semana no estabelecimento é de aproximadamente 60 clientes, a pesquisa contou com uma amostra em torno de 33%. Destaca-se que o tipo de amostragem utilizada foi por conveniência, uma vez que os fregueses do estabelecimento precisavam disponibilizar tempo para responder o questionário durante um momento de lazer. Assim, a participação dos clientes era voluntária.

Na etapa de tabulação dos dados, foi aplicado o Modelo Kano, em que os atributos foram classificados de acordo com a combinação das respostas para as questões funcionais e disfuncionais. Para isso, foi utilizado o método do Coeficiente de Satisfação do Cliente (CSC), que determina a porcentagem dos clientes satisfeitos com a suficiência do requisito e dos que estão insatisfeitos com a insuficiência do requisito (Berger et al., 1993).

Além disso, como forma de aprofundar a análise dos resultados, foi aplicado um método alternativo proposto por Tontini e Silveira (2005). Esse procedimento auxilia a tomada de decisões estratégicas, visto que leva em consideração o desempenho atual da organização, a qual é uma limitação do Modelo Kano tradicional.

Por fim, a última etapa, consistiu na identificação de oportunidades de melhorias a partir da análise dos resultados apresentados pelos modelos. Assim, foi possível avaliar a posição atual da organização em relação ao seu mercado concorrente e dar indicativos para o desenvolvimento de estratégias empresariais necessárias para a obtenção de vantagem competitiva.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A organização foco dessa pesquisa atua no ramo alimentício da cidade de Currais Novos/RN desde 2015, oferecendo refeições e lanches para sua população e visitantes. Atualmente, suas operações estão limitadas a apenas um estabelecimento, localizado em um dos bairros de maior crescimento da cidade.

Ao longo do seu período de atuação, a empresa está se estabelecendo no mercado e consolidando sua marca no setor. Entretanto, este ramo de atuação é marcado por uma acirrada competitividade, aliada a um processo difícil de fidelização do cliente. Isso ocorre devido aos diferentes tipos de oferta, para atender uma variada demanda dos clientes, que sempre procuram novos estabelecimentos na busca por diversidade (Larico Quispe, 2022; Rodrigues & Lima, 2018).

Diante desse contexto e com foco na busca por uma melhoria contínua, uma vez que ela é a base da competitividade e sobrevivência das organizações, as empresas devem gerir seus recursos e tomar decisões estratégicas com base em métodos eficazes. Logo, é primordial que as organizações possuam informações sobre a opinião dos seus clientes, para que possam se adequar as suas expectativas. Em adição, faz-se necessário que sejam identificados os principais atributos para gerar satisfação nos consumidores e qual o desempenho atual da empresa (Souza et al., 2024; Rey Sánchez et al., 2022; Appalayya & Justin, 2018).

Para isso, quarenta clientes da organização foco foram questionados sobre a sua reação frente a situações imaginárias relacionadas aos atributos variedade do cardápio, qualidade dos alimentos, tempo de espera, preço, limpeza, qualidade do atendimento e espaço físico (iluminação, ventilação e acesso). Além disso, também foram arguidos sobre sua satisfação com a loja e com os demais estabelecimentos do ramo em relação aos mesmos atributos. Observou-se que, mesmo utilizando uma amostragem por conveniência, todas as categorias, quanto ao sexo, estado civil e idade, foram contempladas na amostra, como representado na Tabela 1.

**Tabela 1.** Caracterização dos respondentes.

Sexo	
Categoria	Percentual
Feminino	70,0%
Masculino	30,0%
Estado civil	
Categoria	Percentual
Solteiro (a)	70,0%
Casado (a)	17,5%
Viúvo (a)	7,5%
Divorciado (a)	5,0%
Idade	
Categoria	Percentual
Até 19 anos	13,3%
Entre 20 e 29 anos	20,0%
Entre 30 e 39 anos	12,5%
Entre 40 e 49 anos	10,0%
Entre 50 e 59 anos	5,0%
Acima de 60 anos	7,5%

Fonte: Os autores (2024).

A partir dos dados obtidos com o *survey*, foi possível avaliar a média de satisfação de cada atributo em relação à organização foco e às demais empresas do ramo. A tabela 2 mostra os valores médios e o *p-value* obtido para a avaliação dos clientes.

**Tabela 02.** Satisfação média dos atributos estudados.

Atributos	Mercado	Org. A	p-value
Variedade do cardápio	1,05	2,03	1,75E-06

Qualidade do atendimento	1,08	2,28	2,71E-07
Limpeza	0,90	2,13	4,67E-06
Qualidade dos alimentos	1,20	2,13	1,95E-06
Tempo de espera	0,03	1,23	7,57E-06
Espaço físico	1,00	2,03	1,48E-05
Preço	0,68	1,55	5,56E-05
Satisfação geral	1,25	2,13	3,11E-06

Fonte: Os autores (2024).

Com base nos resultados, é possível concluir que a empresa estudada (Org. A) possui um desempenho melhor do que os demais estabelecimentos do mercado para todos os atributos estudados. Como consequência, a sua média de satisfação geral também é maior do que a do mercado. Este fato pode ser afirmado com um grau de confiança de 99,9%, uma vez que todos os *p-value* foram menores do que 0,001.

Contudo, como forma de manter seu desempenho e sua posição competitiva, além de manter sua performance atual, a organização deve atuar com foco na melhoria contínua. Ações gerenciais com esse foco são importantes em setores competitivos, uma vez que a insatisfação pode fortalecer a concorrência e trazer, como consequências, prejuízos para a organização (Las Casas, 2012). Assim, é primordial que também seja feita uma análise sobre a importância dos atributos, na visão dos clientes. O Modelo Kano traz essa perspectiva ao classificar e priorizar as necessidades dos consumidores, através das suas reações de satisfação e insatisfação às situações imaginárias de suficiência e insuficiência (Cheng et al., 2019; Kano et al., 1984).

Os resultados obtidos pelo Coeficiente de Satisfação do Cliente (CSC), proposto por Berger et al. (1993) e plotado na Figura 01, mostrou que a maioria dos atributos avaliados são considerados unidimensionais. Isso indica que a satisfação do cliente está diretamente relacionada ao desempenho desses atributos e quanto maior sua performance, maior a satisfação dos consumidores.

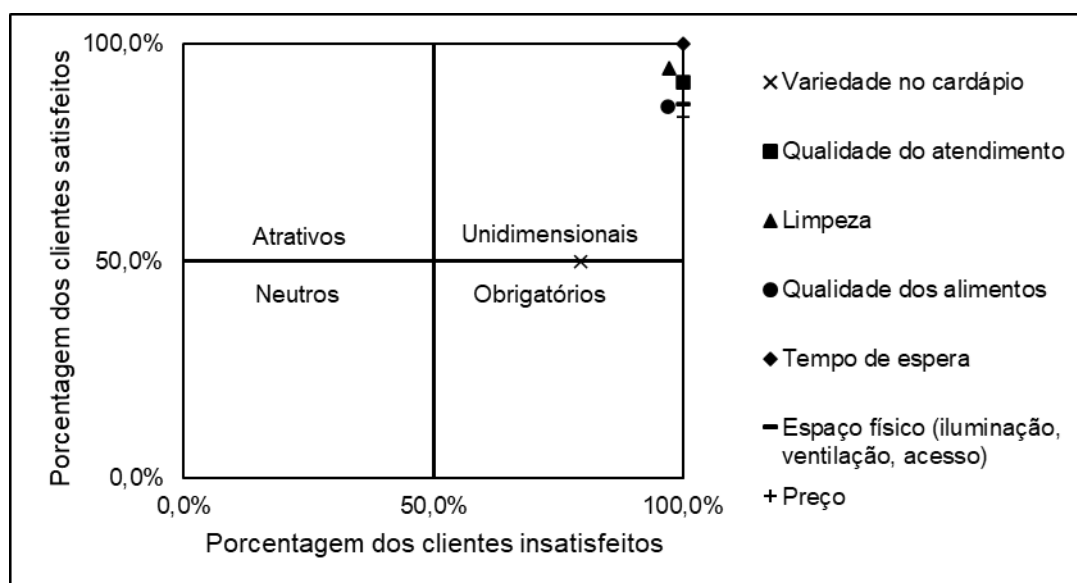


Figura 1. Matriz Kano.

Fonte: Os autores (2024).

O único atributo que apresentou resultado diferente foi a variedade no cardápio, que ficou localizado na margem entre unidimensional e obrigatório. Assim, ao utilizar a regra de Matzler et al. (1996), para quando um atributo não pode ser claramente classificado, a orientação é que seja seguido a ordem O>U>A>N. Dessa forma, pode-se dizer que a variedade no cardápio é um atributo obrigatório. Logo, se um grau de desempenho suficiente já foi atingido, maiores incrementos não trarão satisfação adicional.

Contudo, para aumentar o valor percebido dentro da perspectiva do cliente, é necessário que os processos internos organizacionais sejam direcionados para fornecer um serviço com desempenho superior. Desse modo, é preciso avaliar onde melhorias na performance fornecerão melhores resultados, para que os recursos sejam direcionados de maneira eficaz.

Entretanto, o Modelo Kano tradicional não permite esse tipo de análise, pois não considera o desempenho atual da organização. Para contornar essa limitação, Tontini e Silveira (2005) propuseram adaptações ao modelo, que passa a levar em consideração a média das respostas de suficiente, insuficiente e satisfação do mercado. Esses dados permitem avaliar como o grau de satisfação pode sofrer alterações devido às mudanças positivas ou negativas no desempenho. Os resultados são mostrados na Figura 2, em forma de gráfico, e na Tabela 3, onde também pode ser observado os *p-value* para as diferenças das médias.

Tabela 3. *p-value* para diferenças na média de satisfação.

Variedade no cardápio				Qualidade no atendimento			
Média de satisfação	Org. A	Mercado	Kano+	Média de satisfação	Org. A	Mercado	Kano+
	2,03	1,05	1,48		2,28	1,08	2,15
Mercado	p<0,001	-	-	Mercado	p<0,001	-	-
Kano +	p=0,030	p=0,077	-	Kano +	p=0,349	p<0,001	-
Limpeza				Qualidade dos alimentos			
Média de satisfação	Org. A	Mercado	Kano+	Média de satisfação	Org. A	Mercado	Kano+
	2,13	0,9	2,15		2,13	1,20	2,65
Mercado	p<0,001	-	-	Mercado	p<0,001	-	-
Kano +	p=0,463	p<0,001	-	Kano +	p<0,001	p<0,001	-
Tempo de espera				Espaço Físico			
Média de satisfação	Org. A	Mercado	Kano+	Média de satisfação	Org. A	Mercado	Kano+
	1,26	0,03	2,03		2,03	1,00	2,60
Mercado	p<0,001	-	-	Mercado	p<0,001	-	-
Kano +	p=0,008	p<0,001	-	Kano +	p<0,001	p<0,001	-
Preço							
Média de satisfação	Org. A	Mercado	Kano+				
	1,55	0,68	2,30				
Mercado	p<0,001	-	-				
Kano +	p=0,010	p<0,001	-				

Fonte: Os autores (2024).

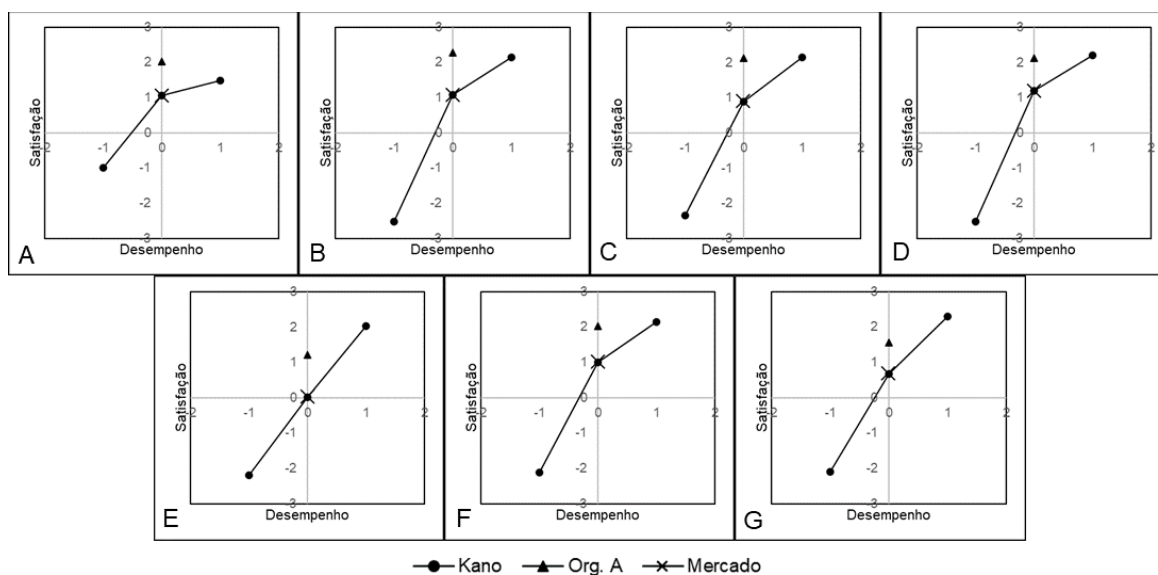


Figura 05. Desempenho versus satisfação para os atributos (A) Variedade do cardápio (B) Qualidade no atendimento (C) Limpeza (D) Qualidade dos alimentos (E) Tempo de espera (F) Espaço Físico (G) Preço.  
Fonte: Os autores (2024).

Ao considerar um grau de confiança de 95%, os resultados apresentados na Tabela 03 e Figura 02 indicam que, para os atributos limpeza e qualidade no atendimento, o estabelecimento foco do estudo possui uma média de satisfação igual ao “Kano+”, uma vez que o *p-value* é maior do que 0,05. Isso mostra que a alocação de recursos para a melhoria desses atributos não trará retornos significativos. Entretanto, como desempenhos aquém do esperado trazem uma grande insatisfação, representado pelas médias no “Kano-”, é necessário que a organização mantenha seu desempenho atual.

Esse resultado comprova que seguir as normas de qualidade no processamento de alimentos deve ser uma prioridade para estabelecimentos desse ramo. Isso é imprescindível para garantir a seguridade alimentar e, como consequência, melhorar a imagem e o prestígio frente aos clientes (Rosas, 2021). Além disso, outros estudos também mostraram que existe uma relação positiva entre a qualidade no serviço e a satisfação do cliente. Assim, a hospitalidade se apresenta como um ponto de destaque no ramo alimentício, uma vez que é preciso fornecer o suporte necessário para que o cliente se sinta acolhido e satisfeito. Isso acontece, pois, mesmo o estabelecimento entregando um produto físico, a qualidade para esse setor também é intangível, associada ao serviço prestado (Lima Filho et al., 2020; Araujo et al., 2010).

Em contrapartida, observou-se que os atributos qualidade dos alimentos, tempo de espera, espaço físico e preço possuem uma média de satisfação abaixo do “Kano+”. Desta forma, é primordial que a organização adote estratégias para ajustar seus processos de forma a atender as expectativas dos clientes. No que se refere ao preço, atributo que traria maior satisfação pelo aumento do desempenho, a empresa deve estruturar um estudo de gestão de custos como forma de indicar fontes de desperdícios no processo produtivo, que são uma das principais perdas de recursos nesse tipo de estabelecimento. O uso da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas é um dos fatores necessários para o sucesso e desenvolvimento das organizações (Costa et al., 2020; Melo & Calazans, 2018). Em adição, estudos mostraram que boas empresas também devem investir em elementos intangíveis, como uma boa capacidade de resposta aos pedidos e entregas, respeitando os tempos acordados (Rosas, 2021). Ademais, ressalta-se que investimentos no espaço físico também trazem resultados positivos, uma vez que um espaço agradável é um elemento de diferenciação, pois pode influenciar no comportamento do consumidor (Edwards & Gustafsson, 2008).

Por fim, o atributo variedade no cardápio se apresentou com uma média de satisfação maior do que a média do “Kano+”. Isso indica que a organização está investindo muitos recursos para oferecer uma grande diversidade de opções aos seus clientes, mas isso não está trazendo os retornos esperados. Assim, sugere-se reduzir os tipos de pratos ofertados e atuar em um segmento específico do mercado, direcionando seus esforços em outros atributos.

Desta forma, percebe-se que, mesmo a organização obtendo um desempenho maior do que seus concorrentes, é necessário que estratégias sejam adotadas para se adequar melhor às expectativas dos clientes. Entretanto, só é possível assegurar quais as intervenções necessárias no seu processo de gestão, quando os dados das opiniões dos consumidores estão disponíveis e são analisados de maneira adequada (Pandolfi, 2003).

## CONCLUSÃO

Em um segmento de elevada concorrência, como o ramo alimentício, seguir as normas e procedimentos que garantem a segurança alimentar não é suficiente. É necessário que as empresas compreendam as necessidades e expectativas dos seus clientes com o objetivo de satisfazê-los. Entretanto, para atingir um nível elevado de qualidade, esse segmento precisa gerenciar uma série de atributos tangíveis e intangíveis. Assim, o uso de ferramentas e métodos eficazes é primordial para conhecer a opinião e percepção de seus consumidores e, consequentemente, adotar medidas estratégicas acertadas.

À vista disso, este estudo teve como propósito avaliar a relação entre o desempenho de sete atributos e o grau de satisfação dos clientes de uma empresa que vende lanches e refeições na cidade de Currais Novos/RN. Os resultados mostraram que, em todos os quesitos estudados, a organização foco possui uma performance superior aos demais concorrentes. Entretanto, a partir do Método Kano modificado, foi possível observar que a empresa ainda possui oportunidades de melhoria, que podem incrementar a satisfação dos seus clientes.

Em adição, a presente pesquisa identificou que há a necessidade de ações gerenciais voltadas para melhorar o espaço físico, preço, tempo de espera e qualidade dos alimentos. Além disso, constatou-se que a empresa está direcionando recursos para o aumento do desempenho na variedade do cardápio. Contudo, incrementos adicionais na performance desse atributo não trazem aumentos consideráveis da satisfação, uma vez que a média atingida foi maior do que a média de satisfação do “Kano+”.

Desta forma, pode-se concluir que, apesar de estar em uma posição de crescimento no mercado, a organização precisa ajustar suas ações estratégicas e a gestão dos seus recursos. Tais medidas, aliadas às informações sobre a opinião dos seus consumidores, permitirão que a empresa atinja uma posição de destaque no seu segmento de atuação, conquistando maiores parcelas de mercado.

Destaca-se que o presente artigo apresentou como limitação o tamanho da amostra, em decorrência da participação voluntária dos respondentes. Diante disso, como proposta de trabalhos futuros, sugere-se a ampliação da amostragem e a adoção de outras ferramentas, como a Matriz Importância-Desempenho. O uso



combinado de diferentes métodos pode aprofundar as análises e ampliar as opções gerenciais de tomada de decisão.

## REFERÊNCIAS

- ABRASEL (Bahia) - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. (2024, 25 de abril). Bares e restaurantes registram crescimento de 5,2% no volume de vendas, aponta índice Abrasel-Stone. <https://ba.abrasel.com.br/noticias/noticias/bares-restaurantes-volume-de-vendas240503035926/>
- Appalayya, M., & Justin, P. (2018). Service quality, consumer satisfaction and loyalty in hospitals: Thinking for the future. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40(July), 1–9.
- Araujo, A., Chamie, B. C., Nascimento, C. L., & Marinho, B. L. (2010). Qualidade de Serviço em Restaurantes Finos na Cidade de São Paulo. In XIII SEMEAD – Seminários em administração. [https://www.shoppermkt.com.br/wp-content/uploads/2020/02/Qualidade\\_de\\_servicos\\_em\\_restaurantes\\_finos\\_de\\_Sao\\_Paulo.pdf](https://www.shoppermkt.com.br/wp-content/uploads/2020/02/Qualidade_de_servicos_em_restaurantes_finos_de_Sao_Paulo.pdf)
- Berger, C., Blauth, R., Boger, D., Bolster, C., Burchill, G., DuMouchel, W., Pouliot, F., Richter, R., Rubinoff, A., Shen, D., Timko, M., & Walden, D. (1993). Kano's Methods for Understanding Customer-defined Quality. *Center for Quality Management Journal*, 4, 3-36.
- Castrillón, L., & Bermúdez, J. (2020). Factores que intervienen en la calidad del servicio en las compañías de financiamiento de la ciudad de Medellín en el año 2020. *Revista CIES*, 11(2), 307–320.
- Cheng, Y. S., Kuo, N. T., Chang, K. C., & Hu, S. M. (2019). Integrating the Kano model and IPA to measure quality of museum interpretation service: A comparison of visitors from Taiwan and Mainland China. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 24(6), 483-500.
- Costa, W. P. L. B., Silva, J. D., Oliveira, A. D., Almeida, L. D., & Silva, M. E. D. (2020). Utilização da contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas. *Revista Americana De Empreendedorismo e Inovação*, 2(2), 49-58.
- Diniz, T., & Fuerth, L. (2009). Qualidade no atendimento no setor de serviços: a era do cliente. *Revista cadernos de administração*, 1(3).
- Edwards, J., & Gustafsson, I. (2008). The room and atmosphere as aspects of the meal: a review. *Journal of Foodservice*, 19, 22-34.
- Gale, B. T. (1994). *Managing customer value*. New York: The Free Press.
- Ganga, M. D. (2011). *Metodologia Científica e Trabalho de Conclusão de Curso (TCC): Um guia prático de conteúdo e forma*. São Carlos: UAB-UFSCar.
- Garver, M. S. (2003). Best practices in identifying customer-driven improvement opportunities. *Industrial Marketing Management*, 32, 455– 466.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2019). POF - Pesquisa de Orçamentos Familiares. <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/24786-pesquisa-de-orcamentos-familiares-2.html>
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must-be quality. *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14(2), 39-48.
- Khanh, G. (2017). Customer satisfaction of Vietnam Airline domestic service quality. International. *Journal of Quality Innovation*, 3(1), 1–11.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Princípios de Marketing*. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Kuo, C. M.; Chen, H. T.; Boger, E. (2016). Implementing city hotel service quality enhancements: Integration of Kano and QFD analytical models. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(6), 748-770.
- Larico Quispe, B. N. (2022). Calidad del servicio en restaurantes de Cañete – Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 7), 556-571.
- Las Casas, A. L. (2012). *Marketing de Serviços*. 6 ed. São Paulo: Atlas.
- Lee, S. Y., & Kim, J. H. (2018). Effects of servicescape on perceived service quality, satisfaction and behavioral outcomes in public service facilities. *Journal of Asian Architecture and Building Engineering*, 13(1), 125–131.

- Lima Filho, D. O., Silva, F. Q., Aquino, F. C. M., Saraiva, J. E. P., & Santos Borges, S. (2020). A influência da qualidade do serviço na satisfação de clientes de restaurantes. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, 23(2), 125-137.
- Matzler, K., Füller, J., Renzl, B., Herting, S., & Späth, S. (2008). Customer Satisfaction with Alpine Ski Areas: The Moderating Effects of Personal, Situational, and Product Factors. *Journal of Travel Research*, 46(4), 403-413.
- Matzler, K., Hinterhuber, H.H., Bailom, F. & Sauerwein, E. (1996), How to delight your customers. *Journal of Product & Brand Management*, 5(2), 6-18.
- Melo, E. S., & Calazans, D. L. M. e S. (2018). Gestão de custos em serviços de alimentação coletiva: uma revisão sistemática. *Revista UNI-RN*, 16(1/2), 110-131.
- Milet, E. B. (1997). *Qualidade em serviços: princípio para a gestão contemporânea das organizações*. Rio de Janeiro: Ediuouro.
- Pandolfi, C. (2003). *Utilização da Pesquisa de Satisfação de Clientes como Ferramenta para Decisões Gerenciais e Melhoria Contínua*. Porto Alegre.
- Pereira, G. A., Souza, W. S., de Jesus, W. S., Muniz, E. C. L., & de Souza, J. A. (2022). KANO Model: A study to identify important attributes for customer satisfaction in a shoe store. *Revista Gestão Da Produção Operações E Sistemas*, 17(1), 01-17.
- Perez, S. A. (2024). Estrategias de negócio e innovación en la industria frigorífica cárnica de argentina. *Revista Americana De Empreendedorismo e Inovação*, 6(1), 27-35.
- Rangel Magdaleno, J. A., Mata Zamores, S., & Franco Zesati, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio De La Red Internacional De Investigadores En Competitividad*, 13, 1099-1115.
- Rey Sánchez, S. P., Garivay Torres De Salinas, F. D. M., Jacha Rojas, J. P., & Malpartida Gutiérrez, J. N. (2022). Industria 4.0 y gestión de calidad empresarial. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(97), 289-298.
- Rodrigues, V. S., & Lima, A. S. (2018). Análise na prestação de serviço de um bar e restaurante com o uso das ferramentas da qualidade. In XXXVIII ENEGEP (pp. 1 – 19). [http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_259\\_491\\_35122.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_259_491_35122.pdf)
- Roos, C., Sartori, S., & Godoy, L. P. (2009). Modelo de Kano para a identificação de atributos capazes de superar as expectativas do cliente. *Revista Produção Online*, 9(3), 536-550.
- Rosas, C. D. R. (2021). Gestión de calidad del servicio y la satisfacción del cliente en los restaurantes de Sullana. *Revista Tecnológica - ESPOL*, 33(3), 230-241.
- Sá, A. B., Walter, S. A, Soares, M. L., & Brenzan, C. K. M. (2019). Avaliação da satisfação dos clientes de uma empresa do setor de serviços, através do modelo Kano e da matriz de importância x desempenho. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 10(4), 73-86.
- Scheidt, S., & Chung, Q. B. (2019). Making a case for speech analytics to improve customer service quality: Vision, implementation, and evaluation. *International Journal of Information Management*, 45, 223-232.
- Shahin, A., & Shahiverdi, S. M. (2015). Estimating customer lifetime value for new product development based on the Kano model with a case study in automobile industry. *Benchmarking: An International Journal*, 22(5), 857-873.
- Shemwell, D. J., Yavas, U., & Bilgin, Z. (1998). Customer-service provider relationships: na empirical test of a model of service quality, satisfaction and relationship-oriented outcome. *International Journal of Service Industry Management*, 9(2), 166-168.
- Souza, A. D., Andrade, M. E. Y., & Jesus, M. J. F. (2024). Empreendedorismo, inovação e gerenciamento empresarial: um estudo sobre utilização de técnicas e ferramentas de gestão em micro e pequenas empresas do município de Campo Mourão. *Revista Americana De Empreendedorismo e Inovação*, 6(1), 7-18.
- Tontini, G., & Silveira, A. (2005). Identification of Critical Attributes of Success in Products and Services: an Alternative to Importance - Performance Analysis. In BALAS ANNUAL CONFERENCE (pp. 1-20).
- Tontini, G. (2003). Como identificar atributos atrativos e obrigatórios para o consumidor. *Revista de Negócios*, 8(1), 19-28.
- Trujillo, A., & Vera, J. (2010). Determinants of the service quality in restaurants: a qualitative analysis. *International Journal of Leisure and Tourism Marketing*, 1(3), 271-287.
- Tuncer, I., Unusan, C., & Cobanoglu, C. (2020). Service Quality, Perceived Value and Customer Satisfaction on Behavioral Intention in Restaurants: An Integrated Structural Model. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 22(4), 447-475, 2020.
- Vera, J., & Trujillo, A. (2009). El Papel de la Calidad del Servicio del Restaurante como Antecedente de la lealtad del cliente. *Revista Panorama Socioeconómico*, 27(38), 16-30.

Violante, M. G., & Vezzetti, E. (2017). Kano qualitative vs quantitative approaches: An assessment framework for products attributes analysis. *Computers in Industry*, 86, 15–25.

Zhong, Y., & Moon, H. C. (2020). What drives customer satisfaction, loyalty, and happiness in fast-food restaurants in china? Perceived price, service quality, food quality, physical environment quality, and the moderating role of gender. *Journal Foods*, 9(4), 2–19.

**Received on June 06, 2024.**

**Accepted on July 07, 2024.**