



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE TECNOLOGIA E GEOCIÊNCIAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA MECÂNICA
CURSO DE ENGENHARIA MECÂNICA

JOHANN GUIMARÃES DE OLIVEIRA FERREIRA MARINHO

MODELO KANO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE: um estudo de caso
aplicado a uma empresa do mercado de aquisição

RECIFE

2019

JOHANN GUIMARÃES DE OLIVEIRA FERREIRA MARINHO

MODELO KANO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE: um estudo de caso
aplicado a uma empresa do mercado de adquirência

Trabalho de Conclusão de Curso, para
Graduação em Engenharia Mecânica da
Universidade Federal de Pernambuco,
apresentado como exigência da disciplina
ME-451.

Orientadora: Profa. Dra. Mônica Santos de
Araújo Abreu

RECIFE

2019

Catálogo na fonte
Bibliotecária Maria Luiza de Moura Ferreira, CRB-4 / 1469

M338m Marinho, Johann Guimarães de Oliveira Ferreira.
Modelo Kano de satisfação do cliente: Um estudo de caso aplicado a uma empresa do mercado de adquirência / Johann Guimarães de Oliveira Ferreira Marinho. - 2019. 41 folhas, il. e tab.

Orientadora: Profa. Dra. Mônica Santos de Araújo Abreu.

TCC (Graduação) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Departamento de Engenharia Mecânica, 2019.
Inclui Referências.

1. Engenharia Mecânica. 2. Adquirência. 3. Kano. 4. Satisfação. I. Abreu, Mônica Santos de Araújo (Orientadora). II. Título.

UFPE

621 CDD (22. ed.)

BCTG/2019-259



**ATA DE SESSÃO DE DEFESA DE
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - TCC2**

Ao segundo dia do mês de julho do ano de dois mil e dezenove, às 13:30, no bloco do Demec no Centro de Tecnologia e Geociências da UFPE, reuniu-se a banca examinadora para a sessão pública de defesa do Trabalho de Conclusão de Curso em Engenharia Mecânica da Universidade Federal de Pernambuco, intitulado: **Modelo kano de satisfação do cliente: um estudo de caso aplicado a uma empresa do mercado de adquirência**, elaborado pelo aluno **Johann Guimarães de Oliveira Ferreira Marinho**, matrícula 10261511475, composta pelos professores **Prof. Dr Mônica Santos de Araújo Abreu** (Orientador), **Prof. Dr Ivan Vieira de Melo** (membro titular) e **Prof. Dr Helder Henrique Lima Diniz** (membro titular). Após a exposição oral, o candidato foi argüido pelos componentes da banca que em seguida reuniram-se reservadamente e deliberaram pela aprovação do candidato, atribuindo-lhe a média 8,7 (*oito, sete*), julgando-o apto à conclusão do curso de Engenharia Mecânica. Para constar, redigi a presente ata aprovada por todos os presentes, que vai assinada por mim e pelos demais membros da banca.

Prof.(a) Orientador(a): **Prof. Dr Mônica Santos de Araújo Abreu** Nota: _____
Assinatura _____ 8,0

Prof.(a)Membro: **Prof. Dr Ivan Vieira de Melo** Nota: 9,0 (nove)
Assinatura _____

Prof.(a)/Membro: **Prof. Dr Helder Henrique Lima Diniz** Nota: 9,0 (nove)
Assinatura _____

Recife, 02 de julho de 2019

Prof. José Milton Barboza
Coordenador de Trabalho de Conclusão de Curso -TCC
Curso de Graduação em Engenharia Mecânica - CTG/EEP-UFPE

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meus pais e família por terem sempre me incentivado até aqui. Essa é apenas mais uma de muitas conquistas apoiadas por eles. À minha namorada pela paciência e pela força. Gratidão também a Eduardo Connolly e Deborah Nascimento pelas sugestões e ideias relacionadas ao desenvolvimento deste trabalho.



RESUMO

Num contexto de competitividade cada vez mais acirrada, o mercado de adquirência no Brasil encontra empresas mais dispostas a abdicar de preço como principal opção para se tornarem competitivas diante do consumidor. O trabalho em questão analisou a qualidade percebida pelos clientes a respeito dos produtos e serviços de uma empresa do mercado de adquirência. A pesquisa envolveu entrevistas com os clientes da empresa e utilizou o Modelo Kano de Satisfação do Cliente como método de análise. O Modelo Kano foi detalhado e realizada a identificação de características para aplicação do modelo. Foram entrevistados os proprietários de 40 lojas de porte médio na região da Zona Sul do Recife e nove características foram identificadas como as mais frequentes e selecionadas para avaliação. Um questionário com oito perguntas foi elaborado e aplicado a trinta outros clientes da Empresa Beta. Os dados obtidos foram tabulados, classificados e submetidos a validação por quatro regras selecionadas conforme adequação, apenas uma das características teve a classificação corrigida. Os resultados da pesquisa indicaram que apesar de preço ainda ser um importante elemento na preferência do lojista a respeito de empresas de adquirência, características como pós-venda presencial, bom atendimento via telefone e facilidade na gestão dos recebíveis são diferenciais competitivos significativos.

Palavras-chave: Adquirência.Kano.Satisfação.

ABSTRACT

In a context of competitiveness increasingly fierce, the national buying market has companies ready to give up on pricing in order to become more attractive to the customer. This paper analysis aims to study the perceived quality by customers in relation to the products and services of a company in the buying market and, thus, to understand how certain competitive characteristics changes the behavior of the consumer. Through the Kano Quality Model, a research was conducted with clients, focused on understanding the impact of the presence or absence of each product on the level of customer satisfaction. The data from the research was tabled and analysed through some validation rules. The results of the research indicated that although price is still an important element in the preference of the shopkeeper regarding acquiring companies, characteristics such as after-sales presence, good telephone service and ease of management of receivables are very competitive differentials.

Keywords: Buying.Kano.Satisfaction.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gráfico com níveis de satisfação do cliente segundo Modelo Kano.	18
Figura 2 - Exemplo de Questões positivas e negativas do Modelo Kano.	19
Figura 3 - Avaliação da Matriz Bidimensional.	20
Figura 4 - Diagrama de resultados do Coeficiente de Satisfação do Cliente.	23

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tabulação dos Resultados e Tendências dos Elementos da Qualidade	21
Tabela 2 - Respostas às entrevistas para coleta de características.....	28
Tabela 3 - Tabulação dos resultados do questionário.....	32
Tabela 4 - Tabulação dos resultados da Regra da Categorização.....	37
Tabela 5 - Resultados da validação via regra do Coeficiente de Satisfação do Cliente.....	38

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	QUALIDADE.....	12
2.2	QUALIDADE PERCEBIDA.....	14
2.3	MODELO KANO	16
3	METODO E APLICAÇÃO	25
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO.....	25
3.2	MÉTODO DE APLICAÇÃO DO KANO.....	26
3.2.1	Coleta de Características	26
3.2.2	Construção do Questionário	28
3.2.3	Aplicação do Questionário	30
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	32
4.1	CARACTERÍSTICAS LINEARES.....	33
4.2	CARACTERÍSTICAS ATRATIVAS	33
4.3	CARACTERÍSTICAS OBRIGATÓRIAS (COMPULSÓRIAS).....	35
4.4	CARACTERÍSTICAS INDIFERENTES.....	35
4.5	VALIDAÇÃO DO MODELO KANO APLICADO.....	36
4.5.1	Regra da Categorização.....	37
4.5.2	Regra da Avaliação $(c+a+1) >$ ou $< (i+s+r)$	37
4.5.3	Regra do Coeficiente de Satisfação do Cliente (Csc).....	38
5	CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS.....	39
6	REFERÊNCIAS	40

1 INTRODUÇÃO

O mercado de aquisição no Brasil funcionou durante muito tempo com o modelo de exclusividade de captura de bandeiras globais, no qual a Cielo e a Rede tinham o monopólio de captura dos cartões Visa e Mastercard, respectivamente. Somente em 2010, após regulações do BACEN e do CADE que foi possível o surgimento de um modelo mais competitivo, dando fim à exclusividade na captura e liquidação praticados entre as credenciadoras e bandeiras.

Apesar de representar o maior faturamento de transações de cartão da América Latina, o mercado de meios de pagamento brasileiro ainda tenta encontrar um modelo mais equilibrado entre lojistas, credenciadoras de cartão (as adquirentes) e bancos. A possibilidade de participação de outros players no mercado impulsionou o setor e proporcionou ao lojista a obter resultados oriundos de uma competição entre as empresas pelo mercado.

A popularização de pagamento com cartões traz mais segurança sobre a movimentação financeira a nível nacional e, atualmente, mais de quatro milhões de máquinas de cartão operam no país. Com esse crescimento, empresários do setor buscam atender cada vez mais as exigências de sua carteira de clientes, proporcionando um maior rigor na avaliação da qualidade de seus processos

Portanto, a percepção que os clientes possuem sobre a qualidade do negócio deve ser conhecida dos gestores a fim de que o investimento direcionado em certas características seja capaz de aumentar o lucro para a empresa e a satisfação dos seus clientes. Nesse contexto, elencar as percepções de qualidade a respeito de produto ou serviço é de extrema importância e o uso de ferramentas adequadas pode auxiliar esse processo.

O modelo KANO é uma das ferramentas que avalia o nível de satisfação do cliente a respeito das características observadas por ele em produtos e serviços ofertados pela empresa.

O estudo em questão tem como objetivo geral avaliar o nível de satisfação dos clientes de uma empresa do mercado de meios de pagamento, utilizando o modelo Kano de avaliação.

De forma detalhada, no âmbito dos aspectos citados, tem-se em foco os seguintes objetivos específicos:

- Detalhar o Modelo Kano de Avaliação;
- Identificar características do serviço prestado através da realização de pesquisa com lojistas;
- Elaborar, analisa e aplicar questionário para aplicação do Modelo;
- Aplicar regras de validação para confirmar o resultado da classificação;
- Analisar o efeito das características do serviço oferecido por uma empresa Beta de acordo com nível de satisfação do cliente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 QUALIDADE

A busca por definir qualidade sempre foi uma tarefa árdua. São diversos os conceitos presentes na literatura, nem sempre convergentes. Para Campos (1996), a qualidade de um produto ou serviço é medida através da forma com a qual atende às necessidades do cliente, um produto ou serviço de qualidade seria um projeto perfeito, sem defeitos, de baixo custo, que garantisse a segurança do cliente e tivesse entrega no prazo, local e qualidade corretos.

Entretanto, para Garvin (1987), ter o produto perfeito não seria o suficiente. Ele afirma que ainda que as empresas implementem de forma mais rigorosa os princípios tradicionais de controle de qualidade, os consumidores provavelmente ainda não estarão satisfeitos e isso aconteceria porque esses princípios foram criados como medida de defesa, para mitigar falhas ou defeitos, enquanto deveriam ser utilizados pelos gestores como estratégia agressiva para avançar e ganhar mercados.

No cenário extremamente competitivo em que hoje se encontra o mercado, a qualidade dos processos, produtos e serviços nunca esteve tanto em foco por parte das organizações, desempenhando um importante papel no sucesso e na reinvenção delas. Por muito tempo a atenção e estudo da gestão da qualidade estiveram restritos ao contexto fabril e seria necessária uma mudança na maneira de pensar por parte dos gestores para que fossem alcançados ganhos no quesito qualidade (GARVIN, 1987).

Dessa forma, a qualidade pode ser utilizada como peça de extrema importância na estratégia do negócio e responsável por alavancar a competitividade da organização, uma vasta filosofia que pode afetar significativamente a competitividade de uma companhia (SOUSA e VOSS, 2001). Essa mudança é fundamental para um entendimento mais completo da qualidade.

Diante da multiplicidade de critérios empregados para definir qualidade, Garvin (1987) entendeu que a qualidade sofre modificações e sistematizou os conceitos em cinco formas de abordagem: transcendental, baseada no produto, baseada em manufatura, baseada em valor e baseada no usuário.

Na abordagem transcendental, a qualidade é vista como sinônimo de excelência inata ao produto e não pode ser medida precisamente, seu reconhecimento ocorre pela experiência do consumidor, se relacionando com a beleza, gosto ou estilo do produto.

A abordagem baseada no produto coloca a qualidade como um conjunto mensurável de atributos de um produto, nesse caso, a qualidade é vista como um conjunto de características requeridas pelo consumidor e é uma variável precisa e mensurável.

A abordagem baseada em manufatura define a qualidade como a conformidade do produto com as especificações de projeto e qualquer desvio dessas especificações implica numa queda de qualidade. As melhorias da qualidade nessa abordagem levam a menores custos de inspeção e retrabalho.

A abordagem baseada em valor se baseia na percepção de valor do produto em relação ao seu preço. Nessa abordagem, o consumidor aceita um produto de menor qualidade a um preço menor ou se dispõe a pagar mais por um produto de maior qualidade.

Por fim, na abordagem baseada no usuário, o foco passa a ser satisfazer as necessidades do cliente conciliando as especificações do produto com as necessidades e conveniências do consumidor. Essa forma de abordagem tende a englobar as demais, uma vez que ao se preocupar com a marca (transcendental), com a conformidade às especificações (manufatura) e em oferecer um valor agregado maior que o preço (valor), a empresa automaticamente está se preocupando com seu usuário.

A partir dessas cinco abordagens, a base para a realização de análises estratégicas a respeito da qualidade conta com oito dimensões críticas, no sentido de disseminar a importância da qualidade por toda a organização e utilizá-la como estratégia de negócios. Essas dimensões envolvem desempenho, característica, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento, estética e qualidade percebida.

A qualidade vista sob a dimensão do desempenho se refere às características primárias de um produto, por exemplo, o fato de um relógio marcar o horário corretamente é um requisito básico para que seu funcionamento seja considerado pleno, logo, pode ser avaliado dentro dessa dimensão.

Na dimensão da característica, o foco está naquilo que complementa o produto e torna mais fácil sua utilização, utilizando o mesmo exemplo do relógio, só que agora um relógio que acessa a internet, nesse caso, tal atributo acrescenta àquilo que é pré-requisito do produto agregando mais valor a ele.

Já a confiabilidade reflete a probabilidade de um produto não falhar em um determinado período de tempo. Fortemente ligada a ela, a durabilidade expressa a vida útil do produto e, na dimensão conformidade, tem-se em vista a adequação do produto às normas e especificações definidas no seu projeto.

A dimensão do atendimento observa a velocidade, competência e cortesia nos serviços prestados após as vendas de produtos ou serviços, enquanto a dimensão estética se refere à como um produto aparenta, uma medida de julgamento pessoal e reflexo de preferência individual. Por fim, a qualidade percebida é a dimensão que mantém o foco na qualidade do produto que é percebida pelo cliente quando comparada à expectativa que ele tinha sobre o mesmo produto.

Portanto, essas dimensões permitem alinhar melhor a organização e seus serviços às expectativas e necessidades dos clientes. Também são responsáveis por influenciar a produtividade e competitividade da empresa, alinhando seu posicionamento estratégico com seus objetivos organizacionais.

2.2 QUALIDADE PERCEBIDA

Ao se aprofundar no conceito da qualidade percebida e estudar sua aplicação dentro das organizações, é natural que surjam questões que demandam um olhar mais aguçado sobre o tema.

Parasuraman et. al (1998) afirmam que no processo de avaliação da qualidade percebida pelo cliente, as percepções do usuário devem ser comparadas com as expectativas que ele tinha sobre o produto ou serviço.

Slack et. al. (1997) salientam que pode haver um problema em basear-se nas expectativas dos consumidores para mensurar a qualidade de um produto, pois elas podem variar arbitrariamente entre eles. Não apenas as expectativas, mas também as percepções estão sujeitas a variações, sendo necessário, para uma melhor análise correlacionar o grau de expectativa e o grau de percepção do cliente.

Caso a expectativa do cliente seja menor do que a percepção de qualidade ao consumir o produto, o resultado é uma boa qualidade percebida, no entanto, em caso contrário, se a expectativa for maior que a percepção, a qualidade percebida é pobre, no entanto, quando as expectativas e percepções são iguais, a qualidade percebida é aceitável.

Ghobadian et. al. (1994) afirmam que a qualidade percebida pelo cliente deve superar essas expectativas e, embora já haja certa dificuldade em mensurar a qualidade percebida de um produto, quando essa avaliação passa a ser para os serviços, a dificuldade é ainda maior, pois reduz-se a quantidade de atributos mensuráveis e tangíveis.

Três aspectos distinguem serviços de produtos: intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade. Devido à intangibilidade, serviços não podem ser tocados ou mensurados antes do consumidor realizar a compra, além disso, serviços são difíceis de julgar por causa da inconsistência de comportamento do serviço personalizado (heterogeneidade) e do papel ativo do consumidor enquanto consome o serviço (inseparabilidade). Isso porque a produção e a prestação do serviço não podem ser separadas uma da outra, como no caso dos produtos. (PARASURAMAN et. al., (1985).

Dessa forma, o questionamento de como medir o nível de satisfação do cliente na prestação de serviços ganha força na literatura. Para Parasuraman et al. (1998), a resposta está na avaliação com base na opinião do cliente ou por meio da observação do processo de prestação do serviço, portanto a opinião do cliente e o relato da prestação do serviço devem ser coletados e analisados através de métodos apropriados.

Alguns métodos para avaliar a qualidade percebida pelo cliente a respeito de um produto ou serviço são encontrados na literatura, em destaque os métodos SERVQUAL e KANO.

O SERVQUAL é um bom instrumento para compreender as expectativas e as percepções dos clientes na prestação de serviços em uma grande variedade de setores de atividade. Concretamente, o modelo serve para identificar os pontos fortes e os pontos fracos de um determinado serviço (YESILADA E YURDAKUL, 2009) em termos das cinco dimensões da qualidade (PARASURAMAN et al., 1998).

O modelo SERVQUAL serve de apoio para formular estratégias e táticas (CÂNDIDO, 2005). Contudo, vários autores apontam algumas limitações ao modelo,

uma vez que as expectativas e as percepções são avaliadas pelo mesmo indivíduo e em um único momento após a realização do serviço, o inquirido acaba por responder a todas as questões com base na sua experiência (CARMAN, 1990).

O modelo de Kano é uma metodologia que visa categorizar os atributos dos produtos e dos serviços com base na sua capacidade para satisfazer as necessidades dos clientes (ARDHIYANI E SINGGIH, 2010), ao contrário do SERVQUAL, o Kano não ajuda a identificar os atributos ou itens do produto ou serviço a ser avaliado, apenas classifica os atributos já identificados.

Para classificar as características do produto ou serviço, o modelo de Kano utiliza um questionário dirigido ao cliente que inclui duas questões relativas a cada atributo, uma questão positiva e outra na negativa e a combinação das respostas às duas questões permite então categorizar os atributos. Para a construção do questionário de Kano é necessário identificar previamente quais os atributos do produto/serviço (SAUERWEIN et al., 1996).

A escolha pelo uso do Modelo Kano nesse trabalho foi incentivada pela diversidade de estudos que aplicam esse modelo a fim avaliar o nível de satisfação do usuário em diferentes áreas e esferas. Santos et. al (2018) utilizou o modelo Kano para identificar os atributos importantes para a satisfação dos clientes de bares na cidade de Aracaju, no estado de Sergipe. Plebani et. al (2009) aplicou o modelo para entender os atributos que influenciam a satisfação de usuários de web sites. Neto e Takaoka(2010) classificaram a importância de funcionalidades em ambientes virtuais de aprendizagem através do Kano.

Para esse estudo, foi tomado como base o trabalho de Iata (2002), que utilizou uma adaptação do modelo Kano para cliente interno.

2.3 MODELO KANO

Ao ser abordado de forma mais específica, o modelo Kano pode ser visto como um método para avaliar o nível de satisfação do cliente a respeito de processos, produtos ou serviços. Entre seus principais objetivos, o modelo evidencia os aspectos subjetivos e objetivos inerentes à qualidade (KANO et. al., 1984). A partir do ponto de

vista de satisfação do cliente, o modelo define três tipos de características que influenciam em sua satisfação: obrigatórias, lineares e atrativas.

As características de qualidade obrigatórias são critérios básicos de um produto é aquilo que é esperado pelo consumidor. Caso preenchido, o cliente se sentirá bastante insatisfeito, entretanto, quando preenchido, o cliente não tem um aumento na satisfação. Os clientes consideram as características obrigatórias como pré-requisitos, se elas não estão presentes em um produto, não despertarão o interesse dos clientes, tais características são em qualquer caso um fator decisivo de competição.

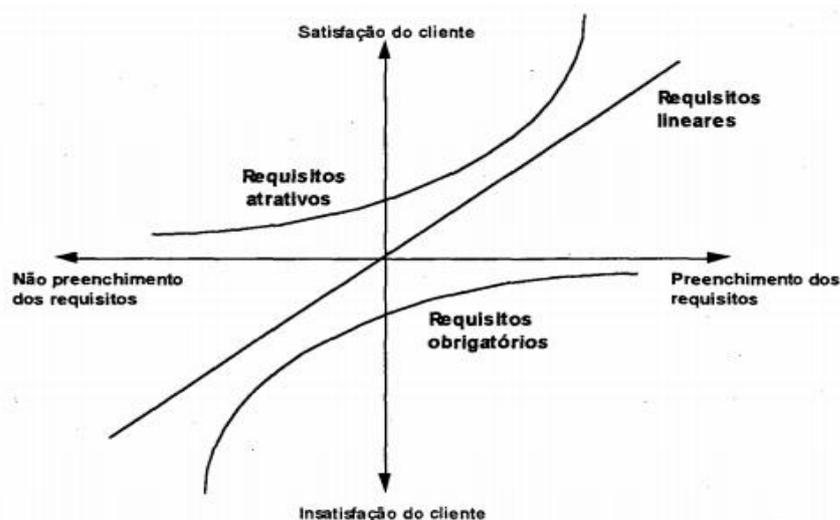
Já as características de qualidade lineares são aquelas frequentemente explicitadas pelos consumidores, quanto maior a proporção de preenchimento desse atributo, maior a satisfação do cliente, portanto é proporcional a sua satisfação.

Por fim, as características de qualidade atrativas não são explicitadas nem esperadas pelos consumidores, se esses atributos são preenchidos, exercem um efeito bastante expressivo na satisfação do cliente, entretanto, se ausentes, não causam necessariamente um abalo na satisfação do cliente. Essas características representam um critério do produto que tem maior relação com o nível de satisfação do cliente.

Baseado nessas características, o modelo defende que a satisfação do cliente aumenta drasticamente com uma melhoria pequena no desempenho para alguns atributos do produto ou serviço, enquanto em outros a satisfação do consumidor praticamente não se altera, mesmo que haja uma melhoria significativa no desempenho do atributo.

A Figura 1 representa o efeito de cada requisito sobre o grau de satisfação do cliente. O eixo horizontal indica o nível de preenchimento dos requisitos do produto ou serviço, enquanto o eixo vertical apresenta o efeito de cada requisito na satisfação do cliente.

Figura 1 - Gráfico com níveis de satisfação do cliente segundo Modelo Kano.



Fonte: Iata, 2002.

Representados por uma reta, os requisitos lineares impactam a satisfação do cliente de forma proporcional à medida com a qual são preenchidos. O impacto negativo de sua ausência se dá na mesma proporção que o impacto positivo de sua presença na satisfação do cliente. Já a curva que representa os requisitos atrativos não possui efeitos negativos sobre a satisfação do cliente. A medida em que esses requisitos são preenchidos, há um aumento cada vez maior na medida de satisfação do cliente. Por fim, a curva de requisitos obrigatórios apresenta o comportamento inverso e o preenchimento desses requisitos não geram efeito positivo na satisfação do cliente, enquanto o não preenchimento provoca um efeito cada vez mais negativo.

O modelo Kano pode ser utilizado na concepção de um produto, no detalhamento de um produto que já esteja presente no mercado, no lançamento de um produto ou até mesmo para avaliar o grau de aceitação de um produto no mercado.

O Kano auxilia na identificação e compreensão dos atributos de um produto ou serviço que mais influenciam na satisfação do cliente. Dessa forma, é possível identificar as necessidades do cliente, assim como hierarquizá-las com base no grau de prioridade. É, portanto, uma importante ferramenta para aumentar a diferenciação de um produto ou serviço no mercado.

A aplicação do modelo compreende algumas etapas consecutivas, no primeiro momento deve-se identificar as características do produto ou serviço a ser avaliado e esse passo é essencial para que a análise seja realizada. Uma vez que a abordagem do

questionário tem como foco a percepção do cliente, é importante garantir que os atributos e requisitos avaliados no questionário sejam de fato percebidos pelo usuário durante sua experiência usual com a empresa, por isso, é necessário envolver o cliente já na etapa de identificação das características que serão avaliadas no questionário.

Após o levantamento das características do produto ou serviço, um questionário deve ser elaborado a fim de classificar cada requisito identificado anteriormente. O Kano tem um questionário voltado ao cliente que inclui um par de questões para cada atributo do serviço: uma questão na positiva, ou questão funcional, e outra na negativa, ou questão disfuncional, (ARDHIYANI E SINGGIH, 2010) e, para cada questão formulada, o cliente responde uma de cinco alternativas possíveis (KANO et al., 1984).

Um exemplo para um par de questões é apresentado na Figura 2. A primeira pergunta apresenta a questão funcional (ou positivo) enquanto a segunda questão apresenta a questão disfuncional ou negativa, ambas para o mesmo critério.

Figura 2 - Exemplo de Questões positivas e negativas do Modelo Kano.

<p>Questionário</p> <p>1) Como você se sente quanto uma solicitação de suporte NÃO é atendida dentro do prazo?</p> <p>() Sinto-me satisfeito;</p> <p> () Sinto que deve ser assim;</p> <p> () Não sinto nada;</p> <p> () Sinto que não se pode fazer nada;</p> <p> () Sinto-me insatisfeito;</p> <p>2) Como você se sente quando uma solicitação de suporte é atendida dentro do prazo?</p> <p>() Sinto-me satisfeito;</p> <p> () Sinto que deve ser assim;</p> <p> () Não sinto nada;</p> <p> () Sinto que não se pode fazer nada;</p> <p> () Sinto-me insatisfeito;</p>

Fonte: O autor, 2019.

Essa maneira de realizar as perguntas no questionário facilita a percepção de impactos positivos e negativos que cada atributo em questão tem sobre o usuário e, através da padronização das respostas dentro das cinco opções do exemplo (Figura 2-2), é possível mensurar de forma mais uniforme o efeito de cada atributo sobre a amostragem de aplicação do questionário.

Para avaliar cada item com base nas respostas ao questionário, é importante combinar os resultados em uma matriz bidimensional (Figura 3). A presença ou ausência dos itens avaliados são correlacionadas à satisfação ou insatisfação do cliente e, de acordo com a combinação das respostas, o atributo em questão pode ser identificado dentro de três classificações principais: como função atrativa, obrigatória (compulsória) ou linear.

Figura 3 - Avaliação da Matriz Bidimensional.

Característicos definidos pelos clientes		Questão disfuncional (ou negativa)				
		(1) Sinto-me satisfeito	(2) Sinto que deve ser assim	(3) Não sinto nada	(4) Sinto que não se pode fazer nada	(5) Sinto-me insatisfeito
Questão funcional (ou positiva)	(1) Sinto-me satisfeito	Função céptica	Função atrativa	Função atrativa	Função atrativa	Função linear
	(2) Sinto que deve ser assim	Função reversa	Função indiferente	Função indiferente	Função indiferente	Função compulsória
	(3) Não sinto nada	Função reversa	Função indiferente	Função indiferente	Função indiferente	Função compulsória
	(4) Sinto que não se pode fazer nada	Função reversa	Função indiferente	Função indiferente	Função indiferente	Função compulsória
	(5) Sinto-me insatisfeito	Função reversa	Função reversa	Função reversa	Função reversa	Função céptica

Fonte: Iata, 2002.

A função atrativa refere-se ao atributo chave para a satisfação do cliente e o atendimento desse atributo traz uma satisfação mais que proporcional, apesar de não trazerem insatisfação se não forem atendidos. Por exemplo, para uma geladeira, a presença de um compartimento para congelamento traz satisfação, já sua ausência não

traz insatisfação. Esses itens não são esperados pelos clientes e por isso também não são explicitados.

Para a função compulsória, a ausência do atributo implica na insatisfação do cliente, enquanto sua presença não traz necessariamente satisfação. Por exemplo, ao visitar um restaurante o cliente espera que ele esteja limpo, mas se o nível de limpeza for considerado insuficiente pelo cliente, trará insatisfação, porém se presente, não trará satisfação. Geralmente esses atributos não são explicitados pelos clientes, pois são considerados inerentes ao produto ou serviço em questão.

Na função linear, quanto mais presente um atributo estiver, mais satisfeito o cliente estará. É estabelecida uma relação proporcional entre o preenchimento do requisito e o nível de satisfação do cliente. Geralmente esses itens são exigidos explicitamente pelos clientes.

Além destas funções, existem ainda três tipos: indiferente, reversa e céptica. Se a presença ou ausência de um atributo não provoca alteração no grau de satisfação do cliente, este corresponde a uma função indiferente, se, mesmo estando presentes, os atributos provocam insatisfação, esses são parte da chamada função reversa e, por fim, a função céptica indica que a pergunta foi formulada incorretamente, o cliente não entendeu a pergunta de forma clara ou que a resposta do mesmo foi inconsistente.

A partir dos resultados combinados na matriz bidimensional (Figura 3), é gerada uma tabela que permite a visualização dos resultados de forma sintetizada, conforme exemplificado na Tabela 1.

Tabela 1 - Tabulação dos Resultados e Tendências dos Elementos da Qualidade

Característico	Atrativa	Linear	Compulsória	Indiferente	Reversa	Céptica	Total	Tendência
1	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN 100%	A-L-C-I-R-S
2	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN 100%	A-L-C-I-R-S
3	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN 100%	A-L-C-I-R-S
4	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN 100%	A-L-C-I-R-S
5	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN 100%	A-L-C-I-R-S
6	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN 100%	A-L-C-I-R-S
7	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN 100%	A-L-C-I-R-S
8	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN 100%	A-L-C-I-R-S
9	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN 100%	A-L-C-I-R-S
10	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN(%)	UN 100%	A-L-C-I-R-S

Fonte: Iata,2002.

Para cada item abordado, é feita a distribuição percentual de respostas obtidas de acordo com sua representatividade em cada uma das categorias de funções apresentadas. Na última coluna, a tendência indica qual das funções mais se aplica ao item. Após a aplicação do questionário, itens que apresentarem índices muito inferiores a 50% não deverão ser classificados em característicos atrativos, lineares ou compulsórios, mas sim desconsiderados da análise.

Sauerweinet al. (1996) apresenta algumas regras para validar a aplicação do Kano:

- a. Regra da Frequência
- b. Regra da Avaliação $(C+A+L) > \text{ou} < (I+S+R)$
- c. Coeficiente de satisfação do cliente (CSC)
- d. Categorização (cat)

A Regra da Frequência é o método mais fácil de ser aplicado pois ele utiliza os dados da Tabela 1 para indicar qual a tendência de comportamento do item (compulsória, atrativa ou linear), apontando para a categoria que apresentou o maior valor percentual dentre as respostas relacionadas a ele. Por exemplo, se um item apresenta os seguintes percentuais: atrativo (51%), linear (20%), compulsório (10%), indiferente (8%) e céptico (11%), então o item é considerado uma função atrativa.

Regra da Avaliação $(C+A+L) > \text{ou} < (I+S+R)$ deve ser utilizada nas situações em que há uma proximidade entre os valores percentuais de dois característicos. Nesses casos, vale fazer uso da regra:

- Se $(C+A+L) > (I+S+R)$, logo o característico deverá ser classificado como compulsório ou atrativo ou linear;
- Se $(C+A+L) < (I+S+R)$, logo o característico deverá ser classificado como indiferente ou céptico ou reverso.

Por exemplo, se em um cenário, 11 respostas indicarem que um item é linear, 8 que é atrativo, 9 que é compulsório, 12 que é indiferente, 2 que é reverso e 3 que é céptico, pela regra da frequência ele será classificado como indiferente. Entretanto, devido à proximidade nos valores de classificação como linear e como indiferente, é prudente utilizar outra regra de avaliação. Aplicando-se a regra tem-se $(11+8+9)$ maior

do que (12+2+3). Dessa forma, o item será classificado como linear e não como indiferente.

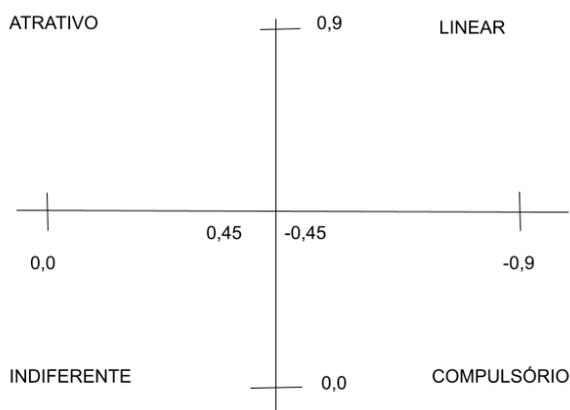
O Coeficiente de satisfação do cliente (CSC) (BERGER et al. 1993) aponta o nível de aumento na satisfação do cliente à medida em que um atributo do produto se faz presente. Ele também avalia se a presença desse item é apenas capaz de evitar que o cliente fique insatisfeito. O CSC é determinado através de dois índices - Coeficiente de Satisfação (CS) e Coeficiente de Insatisfação (CI), calculados da seguinte maneira:

- Coeficiente de satisfação: $(A+L)/(A+L+C+I)$
- Coeficiente de insatisfação: $(L+C)/(A+L+C+I)(-1)$

O sinal de -1 no Coeficiente de Insatisfação (CI) serve para reforçar o aspecto negativo da insatisfação que está sendo medida.

No diagrama de dispersão na Figura 4, os valores de CS e CI são plotados e a posição do ponto nos quadrantes determina a classificação do atributo como atrativo, linear, compulsório ou indiferente.

Figura 4 - Diagrama de resultados do Coeficiente de Satisfação do Cliente.



Fonte: o autor.

A Regra da Categorização (cat) indica se o uso da Regra da Frequência foi suficiente para garantir a classificação clara de certa característica do produto ou serviço avaliado. A partir dos resultados da Tabela 1, para cada característica (item de cada linha) é calculada a diferença entre a maior e a segunda maior frequência. O resultado desse cálculo corresponde ao índice cat. Se $cat > 5\%$, a característica é considerada classificada com clareza, sendo a maior frequência correspondente a sua classificação

no Kano. Se $cat < 5\%$, significa que a característica apresenta duas ou mais possibilidades de classificação que estão próximas. Nesse caso, será necessário o uso de uma outra regra para classificar o item.

3 METODO E APLICAÇÃO

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO

O estudo proposto por este trabalho tem como objetivo avaliar a qualidade percebida pelos clientes de uma empresa do mercado de adquirência (empresa Beta), utilizando o modelo Kano de avaliação.

As adquirentes são empresas de tecnologia cujo papel é liquidar as transações financeiras por meio de cartão de crédito e débito. Elas se comunicam com as bandeiras de cartão e os bancos emissores (como Bradesco, Itaú, Santander, etc.) para processar as transações e, se aprovadas, recebem do consumidor e repassam ao comerciante no prazo combinado em contrato, normalmente de até 31 dias. Esses meios já são bem conhecidos e têm grande influência no mercado nacional de pagamentos.

Por muito tempo o mercado de adquirência no Brasil vivenciou um duopólio, durante quase duas décadas apenas duas empresas competiam nesse mercado: a VisaNet (atual Cielo), credenciadora da bandeira Visa e a Redecard (atual Rede), credenciadora da bandeira Master. Nesse período, o lojista precisava se submeter às condições estabelecidas por essas duas empresas visto que não concorriam entre si. Para aceitar as bandeiras Visa e Master era necessário que o empreendedor possuísse em seu balcão duas maquinetas de cartão, uma de cada empresa, e as condições comerciais eram abusivas, o serviço prestado também.

Com a abertura do mercado pelo Banco Central, na década de 2010, surgiram novos *players* no mercado. O acordo de exclusividade entre bandeiras e adquirentes foi rompido e todas as credenciadoras de cartão passaram a aceitar todas as bandeiras, é nesse contexto, em 2012, que surge a empresa em questão como uma nova opção para o lojista.

Em um mercado em que cada uma das maiores adquirentes é controlada por um grande banco, a maquineta de cartão no balcão do lojista se tornou uma moeda de troca para as relações bancárias e, por muitas vezes, uma amarra entre seu negócio e um domicílio bancário. Por ter vivenciado inúmeros problemas de serviço e falta de transparência, o cliente se acostumou a enxergar apenas a taxa cobrada como diferencial na hora de escolher uma empresa para trabalhar com vendas em cartão.

Na contramão desse mercado, a empresa Beta se posiciona como uma empresa de tecnologia de pagamentos, uma adquirente de cartão independente, proporcionando ao lojista liberdade bancária e apostando como diferencial o serviço e o relacionamento com o cliente.

Em um mercado configurado por uma guerra de preços, tanto em termos de aluguel como em termos de taxa, a empresa Beta, por saber que valores tão baixos não cobrem a operação própria, direcionou seu posicionamento competitivo para oferecer a pequenas e médias empresas, alta qualidade do serviço básico prestado e serviços extras personalizados para que o cliente não abandone contrato com a empresa. Por serviço básico entende-se a operação logística (entrega e troca de máquinas e bobinas), disponibilidade de sinal nas máquinas e contato fácil com os consultores comerciais e a equipe de relacionamento com o cliente. Já por serviços extras, a empresa Beta investiu em diversas soluções: a divisão de recebíveis; a autenticação de usuários; e os pagamentos mobile.

Em seu modelo de distribuição, a equipe de consultores comerciais, a operação logística para instalação e troca de equipamentos e sua central de relacionamento com o cliente são operações próprias da empresa e não terceirizadas, como ocorre com seus concorrentes. Dessa forma, existe uma forte preocupação em ir além da oferta de um produto ou serviço ao cliente, construindo uma experiência a ser vivenciada por ele em todas as linhas de contato dele com a empresa.

Esse estudo visa detectar o impacto do posicionamento de mercado da empresa Beta, avaliando a experiência do cliente em duas frentes principais: tecnologia e serviço. Dentro da parte de tecnologia entram o software de gestão de vendas (Portal) e o hardware do equipamento disponibilizado para realização das transações comerciais (POS). Na área de serviço, serão avaliados os contatos com a operação logística (instalação e troca) assim como as interações com a Central de Relacionamento com o Cliente (RC), via e-mail ou telefone.

3.2 MÉTODO DE APLICAÇÃO DO KANO

3.2.1 Coleta de Características

O pré-requisito para aplicação do método Kano é a definição prévia das características de produtos ou serviços que serão avaliados em sua capacidade de satisfazer as necessidades do consumidor.

No intuito de identificar tais características visíveis e possíveis problemas que os clientes têm com o produto, foram realizadas algumas entrevistas e, através delas, foi possível compreender quais são os fatores que influenciam direta ou indiretamente as expectativas e desejos dos clientes em relação ao serviço em análise.

Foram entrevistados proprietários de 40 lojas de porte médio (faturamento mensal em cartão estimado entre 10 e 50 mil reais) na região da Zona Sul do Recife, nos bairros de Boa Viagem, Imbiribeira e Pina. Todos os estabelecimentos possuem a modalidade de pagamento em cartão como opção para seus clientes finais. A esses lojistas foi feita a seguinte pergunta: “Quais são os 5 principais fatores que você considera importante no serviço prestado por uma adquirente de cartão?”.

Nesse questionário, as respostas foram livres e algumas delas, por mais que utilizassem diferentes termos, faziam referência a um mesmo ponto e foram agrupadas como um só tipo de resposta.

As respostas foram registradas e contabilizadas na representatividade de cada característica citada pelos entrevistados. Elas demonstraram bastante semelhança no comportamento dos lojistas. A Tabela 2 apresenta as características mais frequentes obtidas na coleta, sendo a coluna Característica uma lista dos agrupamentos e a coluna Resposta indicando a porcentagem do número de vezes em que cada atributo apareceu entre as respostas dos lojistas, como um dos cinco principais no serviço prestado pelas adquirentes que obtiveram maior incidência.

Tabela 2 - Respostas às entrevistas para coleta de características.

Característica	Respostas
Transparência no acompanhamento das condições comerciais acordadas	62,5%
Velocidade no suporte de equipamento (trocas e manutenção)	42,5%
Presença de gerente/consultor para auxílio após a venda	47,5%
Valor das taxas administrativas	92,7%
Facilidade na gestão de vendas e recebíveis	57,5%
Velocidade na transação.	77,5%
Qualidade no atendimento via telefone	22,5%
Facilidade no acesso a produtos bancários	37,5%
Quantidade de bandeiras habilitadas para uso	72,5%

Fonte: O autor, 2019.

A primeira linha, por exemplo, indica que 62,5% dos entrevistados apontaram a transparência nas condições comerciais acordadas como uma das cinco principais características que consideram importantes na interação com uma adquirente.

3.2.2 Construção do Questionário

As entrevistas com os lojistas serviram de base para a construção do questionário adotado neste estudo. Foram selecionadas as nove características com maior incidência nas respostas às entrevistas. Foram escolhidas apenas nove características devido ao fato de as demais características citadas apresentarem, juntas, uma incidência de apenas 12% nas respostas, enquanto a nona característica mais citada teve 22,5% de participação. Essas respostas deram origem aos pares de perguntas adotadas no modelo do questionário Kano.

Utilizando as nove características obtidas nas entrevistas, foi elaborado o seguinte questionário:

- 1) Transparência no acompanhamento das condições comerciais acordadas:

-Como você se sente quando as condições comerciais acordadas no momento da venda permanecem após a adesão?

- Como você se sente quando as condições comerciais acordadas no momento da venda são alteradas após a adesão?

2) Velocidade no suporte de equipamento (trocas e manutenção):

- Como você se sente quando um pedido de suporte ao equipamento é realizado dentro do prazo?

- Como você se sente quando um pedido de suporte ao equipamento é realizado fora do prazo?

3) Presença de gerente/consultor para auxílio após a venda:

- Como você se sente quando há um gerente/consultor para auxílio e contato presencial após a venda?

- Como você se sente quando o auxílio e contato após a venda é feito apenas de forma eletrônica (telefone, e-mail)?

4) Valor das taxas administrativas:

-Como você se sente quando as taxas administrativas são abaixo do valor do mercado?

- Como você se sente quando as taxas administrativas são mais altas que o valor do mercado?

5) Facilidade na gestão de vendas e recebíveis:

- Como você se sente quando a gestão de vendas e recebíveis é simplificada?

- Como você se sente quando a gestão de vendas e recebíveis é complicada?

6) Velocidade na Transação:

- Como você se sente quando o equipamento realiza a transação de forma rápida?

- Como você se sente quando o equipamento realiza a transação de forma lenta?

7) Qualidade no atendimento via telefone:

- Como você se sente quando o atendimento via telefone é realizado com qualidade?
- Como você se sente quando o atendimento via telefone não é realizado com qualidade?

8) Facilidade no acesso a produtos bancários:

- Como você se sente quando tem produtos bancários atrelados ao uso da máquina de cartão?
- Como você se sente quando não tem produtos bancários atrelados ao uso da máquina de cartão?

8) Quantidade de bandeiras habilitadas para uso:

- Como você se sente quando a adquirente permite a venda através de uma grande quantidade de bandeiras?
- Como você se sente quando a adquirente permite a venda através de uma pequena quantidade de bandeiras?

3.2.3 Aplicação do Questionário

Ao aplicar o questionário, é importante destacar que os entrevistados que identificaram as características do produto ou serviço descrito no item 3.3.1 não foram procurados para responder ao questionário, a fim de que as respostas não fossem, de alguma maneira, tendenciosas ou direcionadas (IATA, 2002).

Seguindo recomendação de Iata (2002), as perguntas foram realizadas de forma aleatória, a fim de evitar que perguntas funcionais e disfuncionais fossem feitas em sequência pois, isso poderia diminuir respostas do tipo satisfeito/insatisfeito de forma automática devido ao condicionamento do cliente a ser coerente com a posição tomada na pergunta anterior.

Para aplicação do questionário, foi utilizada uma amostra com 30 clientes da carteira da empresa Beta. A área selecionada para abordagem foi a Zona Oeste da cidade de Recife, nos bairros da Iputinga, Torre, Madalena, Várzea e Cordeiro, essa área foi escolhida graças à sua diversidade de estabelecimentos em termos de porte e de ramo, assim como à presença de bairros mais nobres e de outros mais periféricos. Dessa

forma, foi possível uma análise que envolvesse a complexidade e heterogeneidade que caracterizam o mix existente no público hoje alcançado pelos produtos e serviços oferecidos nesse mercado.

Participaram do questionário clientes com faturamento mensal em cartão entre 5 mil e 100 mil reais de variados ramos de atividade e foram abordados o total de 42 estabelecimentos, mas desconsiderados do estudo os casos nos quais não foi possível encontrar o tomador de decisão da loja, fosse ele o proprietário ou responsável pelo setor financeiro. Essa decisão foi tomada para evitar que funcionários não responsáveis pelo setor influenciassem o resultado do questionário sem que tivessem propriedade para responder de forma coerente e precisa as perguntas feitas sobre o tema.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir dos dados coletados através das respostas dos questionários foram realizadas: a avaliação de cada característica na matriz bidimensional para todos os departamentos; a tabulação dos resultados e tendências dos itens avaliados e a análise de consistência dos resultados.

A matriz bidimensional foi construída para a tabulação dos dados e através dela avaliou-se os itens em relação à qualidade percebida pelos clientes entrevistados. Para análise dos resultados, os itens com frequência menor que 50% não foram analisados de forma específica. Essa decisão foi tomada para garantir uma margem de segurança à respeito do comportamento demonstrado pelo consumidor em cada característica abordada. A Tabela 3 apresenta os resultados do questionário.

Tabela 3 - Tabulação dos resultados do questionário

CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO	A	L	C	I	R	S	Tendência
TRANSPARÊNCIA	10,00%	10,00%	70,00%	10,00%	0,00%	0,00%	C
SUORTE	40,00%	20,00%	23,33%	16,66%	0,00%	0,00%	A
PÓS VENDA PRESENCIAL	60,00%	16,66%	13,33%	10,00%	0,00%	0,00%	A
VALOR DAS TAXAS	6,67%	50,00%	20,00%	23,33%	0,00%	0,00%	L
FACILIDADE DE GESTÃO	43,33%	16,66%	13,33%	26,66%	0,00%	0,00%	A
VELOCIDADE DE TRANSAÇÃO	20,00%	10,00%	33,33%	36,67%	0,00%	0,00%	I
ATENDIMENTO VIA TELEFONE	56,33%	20,00%	0,00%	26,66%	0,00%	0,00%	A
PRODUTOS BANCÁRIOS	0,00%	10,00%	0,00%	70,00%	20,00%	0,00%	I
BANDEIRAS HABILITADAS	0,00%	10,00%	43,33%	33,33%	0,00%	0,00%	C

Fonte: O autor, 2019.

4.1 CARACTERÍSTICAS LINEARES

Dentre as características avaliadas, foi categorizada como linear apenas a característica Valor das Taxas, com um percentual de 50% na coluna L. A regra de avaliação foi a da frequência.

Portanto o Valor das Taxas foi percebida como uma característica que à medida que as taxas negociadas com o lojista diminuam em relação às taxas encontradas no mercado, a satisfação do cliente aumenta. Da mesma forma, à medida em que há um aumento nessas condições comerciais, o lojista fica insatisfeito.

Esse resultado já era bastante esperado e demonstra o comportamento do mercado de aquisição como um todo em que, cada vez mais, a disputa pelo melhor preço direciona a satisfação e, portanto, a fidelização do cliente com a empresa que atua como sua adquirente.

É importante chamar a atenção para uma competição saudável nesse item pois há uma tendência de empresas que atuam no mercado de aquisição praticarem preços não compatíveis com seus custos de operação e, para que o negócio seja lucrativo, elas fazem uso de vendas casadas com instituições financeiras (grandes bancos nacionais) do mesmo grupo empresarial do qual fazem parte, onde rentabilizam suas operações através do condicionamento dos recebíveis de cartão de crédito de seus clientes sendo depositados em contas bancárias vinculadas às mesmas.

4.2 CARACTERÍSTICAS ATRATIVAS

Dentre as características avaliadas, foram categorizados como atrativas: aPós-VendaPresencial com 60%, a Qualidade no Atendimento Via Telefone com 56,33% e aFacilidade na Gestão das Vendas de Cartão com 43,33%.

Classificados como atrativas, essas características são fundamentais para alavancar o nível de satisfação do cliente e, apesar de sua ausência não implicar na insatisfação do cliente, à medida que são preenchidas, as características atrativas deixam o cliente consideravelmente satisfeito.

Ao observar o mercado de aquisição um pouco mais de perto é fácil perceber que não é comum ter um suporte presencial após o fechamento de uma venda. Não são raros os casos nos quais o vendedor não visita mais o cliente após concretizada a venda. Dessa forma, o cliente já não tem expectativa sobre esse item. Ao ir de encontro ao que

o mercado oferece como nível de serviço, a empresa que focar em prover um serviço de pós venda que aborde o cliente de forma ativa periodicamente, garantindo que a experiência dele com seus produtos esteja ocorrendo da melhor forma, faz com que o cliente perceba a qualidade no serviço oferecido como um diferencial significativo em relação aos concorrentes do mercado.

Sabendo disso, a empresa Beta possui estrategicamente uma equipe de consultores para atender cada bairro ou zona da cidade. São mais de 200 pólos espalhados nas 5 regiões do país e mais de 2000 pessoas atuando na parte de consultoria comercial. Cada consultor atende uma pequena região bem delimitada na cidade e é responsável em média por 70 clientes.

Na falta de um suporte presencial, muitas das demandas são direcionadas a uma central de atendimento ao cliente via telefone, geralmente terceirizada. Nas ligações, o cliente se submete a passar às vezes horas em linha à espera de resolução para seu problema. As uras direcionam canais que parecem não ter fim. A ligação várias vezes cai quando a solicitação em questão não é do interesse do provedor de serviços.

Por isso a empresa Beta entende o poder que há no uso desse item como diferencial competitivo. Possui uma equipe de 400 pessoas para atender ligações de seus clientes. O prazo médio de espera para ser atendido é de 6 segundos e não há ura. O cliente é atendido por uma pessoa e em 98% das chamadas tem sua solicitação resolvida na primeira ligação.

Um último obstáculo ao lojista é o obscuro sistema de gestão de vendas que é disponibilizado pelas adquirentes. O uso dos aplicativos e portais para controle e acompanhamento de vendas, recebíveis e taxas acordadas não é feito de forma intuitiva. O cliente tem dificuldades em controlar seus pagamentos e, ainda mais importante, compreender como são feitos.

Para isso, a empresa B desenvolveu um aplicativo de gestão e controle de vendas interativo e de interface amigável. Nele, eliminou os termos que muitas vezes fogem do vocabulário do lojista mais simples e que dificultam o entendimento do mesmo a respeito de seu próprio negócio. Assim que recebe o equipamento para transacionar cartões via a empresa B, é realizado um treinamento com o responsável ministrado pelo próprio responsável pela entrega. Logo depois, o comercial visita o cliente para sanar

possíveis dúvidas que venham a surgir da parte do cliente. O objetivo é garantir o uso da ferramenta e possibilitar maior autonomia do lojista sobre seu negócio.

4.3 CARACTERÍSTICAS OBRIGATÓRIAS (COMPULSÓRIAS)

Dentre as características avaliadas, foram categorizadas como compulsórias: a Transparência na manutenção das condições acordadas com 70% e as Bandeiras habilitadas com 43,33%.

As características classificadas como compulsórias são consideradas pelos próprios clientes como pré-requisitos básicos para adesão e fidelização, por isso, quando ausentes, tornam a parceria do cliente com a empresa quase que impossível de ser realizada. Quando presentes, não causam grande euforia nos clientes, justamente por já pressuporem sua presença para a existência de uma relação comercial.

A estratégia adotada pela empresa Beta nesse caso foi a implementação de uma ferramenta de conciliação bancária de forma gratuita para sua base de clientes. Essa ferramenta concilia as taxas acordadas pelos lojistas com as adquirentes, verificando se de fato estão sendo praticadas. A ferramenta consegue indicar os desvios em cobranças e se permite ser utilizada como instrumento válido para devolução de valores cobrados de forma indevida pelos concorrentes.

Dessa forma, empresas que não possuem transparência na prática das condições comerciais acordadas com o lojista no momento da venda têm sua relação profundamente prejudicada e comprometida perante seus clientes e acabam por perder *marketshare*.

Quanto ao uso de bandeiras diversas, a empresa B está em constante processo de homologação com as variadas bandeiras que surgem no mercado, procurando priorizar e direcionar seus esforços em torno das bandeiras que geram maior demanda por parte dos lojistas.

4.4 CARACTERÍSTICAS INDIFERENTES

Dentre os itens avaliados, foi categorizado como indiferente os Produtos Bancários com 70%.

O mercado de adquirência ainda é bastante controlado por grandes empresas que atuam como instituições financeiras, por trás dos 3 maiores players do mercado, existem os 3 maiores bancos do país e, dessa forma, o serviço de adquirência está geralmente condicionado a algum serviço bancário, pode ser ele uma linha de crédito ou até a ausência de tarifa de manutenção de conta.

Para alguns clientes, tal condicionamento é vital para o crescimento de seu negócio, visto que precisa recorrer a bancos para garantir a expansão de lojas ou a abertura de uma nova unidade. Já para outros clientes, tal condicionamento do uso do recebível de vendas em cartão a produtos bancários significa por muitas vezes a trava ou congelamento de parte de sua receita. Não é raro o sentimento de prisão causado ao lojista nessa relação, sentimento de perda de autonomia e a possibilidade de traçar novos rumos para seu negócio, diferente dos acordados anteriormente com essas instituições.

O posicionamento da empresa B nessa questão é bastante diferente do comportamento do mercado, pois se posiciona como a maior adquirente independente de bancos. Seu vínculo é diretamente com o Banco Central e por isso prefere oferecer liberdade bancária ao lojista que utiliza seus serviços, evitando que interesses de outras instituições financeiras interfiram na relação com o mesmo. Ao adotar essa posição, muitos clientes se vêem impossibilitados de manter a relação com a empresa B quando são levados a recorrer a empréstimos e financiamentos.

Apesar disso, de forma surpreendente, esse item se revelou como não sendo um fator decisivo sob a visão do cliente no momento de escolher uma adquirente. A presença ou não de produtos bancários atrelados ao uso da máquina de cartão se mostrou indiferente para a escolha do lojista.

4.5 VALIDAÇÃO DO MODELO KANO APLICADO

Após utilizar a Regra da Frequência na tabulação dos resultados da Tabela 1, é importante garantir que a classificação das características do produto ou serviço avaliado foi realizada de forma clara, evitando que alguns itens tenham resultados duvidosos. Dessa forma, o uso das regras da categorização, da avaliação e do coeficiente de satisfação do cliente foram utilizadas para embasar ou confrontar os resultados obtidos anteriormente.

4.5.1 Regra da Categorização

A fim de garantir que todas as classificações foram definidas de forma clara, foi realizada a validação do modelo através da regra de categorização (cat), calculada na Tabela 4.

Tabela 4 - Tabulação dos resultados da Regra da Categorização.

CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO	Maior Frequência	Segunda Maior Frequência	CAT
TRANSPARÊNCIA	70,00%	10,00%	60,00%
SUORTE	40,00%	23,33%	17,66%
PÓS VENDA PRESENCIAL	60,00%	16,66%	43,33%
VALOR DAS TAXAS	50,00%	23,33%	26,66%
FACILIDADE DE GESTÃO	43,33%	26,66%	16,66%
VELOCIDADE DE TRANSAÇÃO	36,67%	33,33%	3,33%
ATENDIMENTO VIA TELEFONE	56,33%	26,66%	29,67%
PRODUTOS BANCÁRIOS	70,00%	20,00%	50,00%
BANDEIRAS HABILITADAS	43,33%	33,33%	10,00%

Fonte: o autor.

Portanto, todas as características foram classificadas de forma clara, com exceção do item velocidade de transação, pois $cat=3,33\% < 5,00\%$.

4.5.2 Regra da Avaliação $(c+a+l) >$ ou $< (i+s+r)$

A característica Velocidade de Transação, além de não possuir uma frequência próxima dos 50% em nenhuma categoria, tem duas de suas categorias com representatividades muito próximas.

Nesse caso, se for do interesse da empresa a realizar essa análise, é possível recorrer a uma outra regra de validação, a comparação de $(C+A+L) >$ ou $< (I+S+R)$. Para o caso do item velocidade de transação, tem-se a seguinte frequência de respostas: A (6), L (3), C (10), I (11), S (0) e R (0). Portanto, como $(10+6+3) > (11+0+0)$, o atributo pode ser considerado linear, ainda que a regra da frequência o indique como indiferente.

4.5.3 Regra do Coeficiente de Satisfação do Cliente (Csc)

Com o objetivo de realizar uma validação final dos resultados obtidos, foi aplicada a regra do coeficiente de satisfação do cliente. O cálculo dos coeficientes CS e CI tem seus resultados na Tabela 5.

Tabela 5 - Resultados da validação via regra do Coeficiente de Satisfação do Cliente.

CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO	CS = (A+L)/ (A+L+C+I)	CI=(L+C)/(A+L+C+I)(- I)	Tendência
TRANSPARÊNCIA	0,22	-0,88	C
SUPORTE	0,60	-0,43	A
PÓS VENDA PRESENCIAL	0,76	-0,23	A
VALOR DAS TAXAS	0,56	-0,70	L
FACILIDADE DE GESTÃO	0,60	-0,30	A
VELOCIDADE DE TRANSAÇÃO	0,30	-0,43	L
ATENDIMENTO VIA TELEFONE	0,76	-0,20	A
PRODUTOS BANCÁRIOS	0,12	-0,12	I
BANDEIRAS HABILITADAS	0,10	-0,53	C

Fonte o autor.

Após calcular o coeficiente de satisfação do cliente e plotar os pontos no diagrama, foi possível validar as categorias que já haviam sido determinadas para cada item. A única exceção foi quanto ao atributo Velocidade da Transação, que foi classificado como indiferente, seguindo o resultado obtido pela regra da frequência, mas contrariando a regra $(C+A+L) > \text{ou} < (I+S+R)$, na qual foi classificado como linear.

5 CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS

Foram avaliadas nove características dos serviços entregues e prestados pela empresa de adquirência Beta, em uma região da cidade de Recife e verificado o nível de satisfação de seus clientes de acordo com cada característica.

Os resultados da pesquisa indicam que apesar de preço ainda ser um importante elemento na preferência do lojista a respeito das concorrentes da empresa Beta, características como pós-venda presencial, bom atendimento via telefone e facilidade na gestão dos recebíveis são diferenciais competitivos fortíssimos da empresa diante de parte de seus clientes.

Nesse contexto, a estratégia de posicionamento de marca da empresa Beta está bastante alinhada com os resultados obtidos nesta pesquisa e, apesar de buscar ser competitiva no preço, estabeleceu um direcionamento claro de não renunciar à qualidade do serviço prestado em prol de uma queima abusiva de preço. Seu foco está em reforçar características atrativas ao lojista.

Por outro lado, algumas características como transparência na manutenção de taxas acordadas e quantidade de bandeiras habilitadas não devem ser negligenciadas, visto que sua ausência não é tolerada pelo consumidor entrevistado.

Um ponto que chama a atenção nos resultados é a classificação de produtos bancários como uma característica que é indiferente para o lojista, na pesquisa. Enquanto muitos bancos investem nesse modelo de oferta com o intuito de fidelizar seu cliente, a pesquisa mostra que talvez esse não seja o melhor caminho para alcançar os clientes da empresa Beta, visto que o efeito gerado no lojista não é decisivo.

Por fim, e buscando contribuir para trabalhos futuros, esta pesquisa propõe uma pesquisa de mercado com o objetivo de avaliar o efeito de cada característica apresentada nas taxas de crescimento e decréscimo de marketshare dos players atuantes no mercado de adquirência, comparando-os e identificando aqueles que se destacam dentro do grupo quanto ao cumprimento dessas características.

REFERÊNCIAS

- ARDHIYANI, N. E SINGGIH, M.L. **Integrating SERVQUAL with Kano into quality function deployment (QFD) for better Quality of Services**. Surabaya: InstitutTeknologiSepuluhNopember, 2010.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Editora Fundação Christiano Ottoni, 1996.
- CARMAN, J. M. **Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of The Servqual Dimensions**.JournalofRetailing, 1990.
- CÂNDIDO, C.J.F. **Service quality strategy implementation – A model and the case of the Algarve hotel industry**. Total Quality Management & Business Excellence, 16(1), 3-14, 2005.
- GARVIN, D.A. **Competing on the Eight Dimensions of Quality**. Harvard Business Review, V.65, n.6, 1987.
- GHOBIAN, A., SPELLER, S. AND JONES, M. **Service quality: concepts and models**, International Journal of Quality & Reliability Management, 11(9), pp. 43–66, 1994.
- IATA, C.M. **Modelo Kano de Satisfação do Cliente: Um Estudo de Caso Para Clientes Internos**. Tese (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2002.
- KANO, N.; SERACU, N.; TAKAHASHI, F.; TSUJI, S. **Attractive Quality and Must-be Quality**. Journal of Japanese Society for Quality Control, v. 14, 1984.
- NETO, S. C. E TAKAOKA, H. **Utilização do Modelo Kano Para Classificar Importância de Funcionalidadesem Ambientes Virtuais de Aprendizagem**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2005.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A. E BERRY, L.L. **A conceptual model of service quality and its implications for future research**. Journal of Marketing, 49(4), 41-50, 1985.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A. E BERRY, L.L. **SERVQUAL: a multipleitem scale for measuring consumer perceptions of service quality**. Journal of Retailing, 64(1), 12-40, 1998.
- PLEBANI, S.; GUERINI, A. C. L.; TONTINI, G. **Identificação de Atributos que Influenciam a Satisfação de Usuários de Web Sites: Aplicação do Modelo Kano**. EnANPAD - XLIII Encontro da ANPAD, 2019.
- SANTOS, M. F. S.; MUNIZ E. C. L.; OLIVEIRA V. H. P.; NEVES C. C.; SOUZA J. A. **Modelo de Kano: Um Estudo Para Identificação de Atributos Importantes Para**

a Satisfação dos Clientes de Bares na Cidade de Aracaju. Enegep - XXXVIII Encontro Nacional de Engenharia da Produção, 2018.

SAUERWEIN, E., BAILOM, F., MATZLER, K., & HINTERHUBER, H. H. **The Kano model: How to delight your customers.** International Working Seminar on Production Economics, 1(4), 313-327, 1996.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A. & JOHNSTON, R. - **Administração da Produção.** Atlas. São Paulo, 1997.

SOUZA, R. e VOSS, C. **Quality Management: Universal or Context Dependent?** Production and Operations Management, Vol. 10, 2001.

YESILADA, F.A. E YURDAKUL, D. **Improving healthcare service quality: an application of integrating SERVQUAL and Kano model into quality function deployment.** International Journal of Business Research, 9(7), 156-165, (2009).