

ANÁLISE DE OPORTUNIDADES DE MELHORIA EM LABORATÓRIOS FOTOGRAFICOS ATRAVÉS DA INTEGRAÇÃO DA MATRIZ DE IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO COM O MODELO KANO DE QUALIDADE

Gerson Tontini¹

Fernanda Schroeder Macha Ostetto²

Henrique Furtado Arruda³

Jaime Dagostim Piccolo⁴

João Batista M. Guaranha⁵

Resumo: Tradicionalmente, assume-se que a satisfação do cliente esteja relacionada de maneira linear ao desempenho dos diferentes atributos de um serviço. Assim, tenta-se descobrir quais atributos podem satisfazer as necessidades dos clientes, perguntando-se qual sua importância para o consumidor e o grau de desempenho atual de cada um. Esta visão pode levar a conclusões errôneas devido à relação não-linear e assimétrica entre os diferentes atributos e o grau de satisfação que eles proporcionam. O Modelo Kano de Qualidade Atrativa e Obrigatória traz uma visão não-linear dessa relação, fazendo distinção entre três tipos de atributos: obrigatórios, unidimensionais e atrativos. Este artigo tem como objetivo estudar oportunidades de melhoria em uma loja de revelação fotográfica por meio da integração da Matriz de Importância x Desempenho com o Modelo Kano de Qualidade Atrativa e Obrigatória. Foram entrevistados 300 clientes de lojas de material fotográfico das cidades de Criciúma, Içara e Blumenau, todas situadas no estado de Santa Catarina, Brasil. Os atributos pesquisados foram: atendimento, iluminação, tempo de revelação, variedade de produtos e serviços, oferta de brinde (ampliação 15 x 21) e loja de marca exclusiva. A integração dos dois métodos permitiu superar as limitações apresentadas pela Matriz de Importância x Desempenho. Obteve-se como conclusões que a loja estudada deve continuar com o bom atendimento e observar que um *layout* agradável com boa iluminação pode ser bastante atrativo; a ampliação de brinde deve ser mantida ou melhorada; o tempo de revelação deve acompanhar as tendências do mercado; a

¹ Universidade Regional de Blumenau, Programa de Pós-Graduação em Administração, tontini@furb.br

² Universidade Regional de Blumenau, Programa de Pós-Graduação em Administração, fernandasmo@hotmail.com

³ Universidade Regional de Blumenau, Programa de Pós-Graduação em Administração, h.arruda@terra.com.br

⁴ Universidade Regional de Blumenau, Programa de Pós-Graduação em Administração, jaimedp77@yahoo.com.br

⁵ Universidade Regional de Blumenau, Programa de Pós-Graduação em Administração, joão_guaranha@albint.com

variedade de produtos e serviços pode ser mantida ou ser incrementada; a loja deve rever sua posição como marca exclusiva, pois este constitui um atributo que traz insatisfação ao consumidor.

Palavras-Chave: Gestão da qualidade. Satisfação do consumidor. Serviço ao cliente.

1 INTRODUÇÃO

Devido à competição cada vez mais acirrada para a conquista de novos mercados, a satisfação do cliente tornou-se ponto-chave para o sucesso de um relacionamento comercial em longo prazo. O mercado fotográfico está a cada dia mais competitivo com o aumento progressivo do número de lojas de revelação que operam com seus próprios minilabs (laboratórios automáticos de revelação), fazendo com que se necessite cada vez mais de um diferencial competitivo. Segundo os lojistas do setor, há cerca de 15 anos, a média era de menos de uma loja com minilab por cidade, sendo que, hoje, aproximadamente 80% das lojas em uma cidade possuem seu minilab exclusivo, com variação apenas no modelo e desempenho do equipamento. Como as lojas de revelação fotográfica possuem estruturas muito parecidas, a qualidade dos produtos e serviços, a preços compatíveis com os aplicados no mercado, tem-se tornado uma prioridade.

De modo geral, clientes satisfeitos são menos sensíveis a preços e propensos a repetir o consumo com os fornecedores que lhe trouxeram satisfação superior. Assim, torna-se importante descobrir quais atributos de um produto ou serviço trazem satisfação aos clientes. Descobrir esses atributos e estabelecer uma importância relativa entre eles é uma das principais atribuições do marketing que lança mão, nesta tarefa, de diversos métodos de complexidade diversa.

Tradicionalmente, procura-se decompor o produto ou serviço em atributos específicos. Então, tenta-se descobrir quais atributos podem satisfazer as necessidades dos clientes, perguntando-se qual sua importância para o consumidor e o grau de desempenho atual de cada um em relação à concorrência. A análise da importância x desempenho pode levar a conclusões errôneas devido à relação não-linear e assimétrica entre os diferentes atributos e o grau de satisfação que eles proporcionam. O Modelo Kano (1984) traz uma visão não-linear desta relação, fazendo distinção entre três tipos de atributos: obrigatórios, unidimensionais e atrativos.

Cada vez mais, o consumidor busca opções, fruto da facilidade de informação e da popularização da internet, o que facilita que se tenha um leque de oportunidades disponíveis de uma só vez. Mas será que isso se aplica na hora de comprar ou revelar um filme fotográfico? Através da aplicação da Matriz de Importância x Desempenho e do Modelo Kano, este artigo analisa diversos atributos de uma loja de material fotográfico que possui o selo Kodak Express e que, nesse momento, questiona as vantagens de ser uma loja exclusiva. O que se espera deste trabalho é conhecer a importância e o nível de satisfação de cada atributo pesquisado sob o ponto de vista do consumidor e, a partir daí, definir estratégias importantes a serem aplicadas na loja que originou o estudo.

Este artigo está assim estruturado: primeiramente, faz-se uma rápida revisão da análise pela Matriz de Importância x Desempenho. Em seguida, o Modelo Kano de Qualidade Atrativa e Obrigatória é apresentado. Na seção 4, faz-se uma análise dos problemas que a Matriz de Importância x Desempenho pode apresentar e sua relação com o Modelo Kano. A seção 5 brevemente descreve a situação do mercado fotográfico no Brasil. A seção 6 mostra a metodologia da pesquisa; a seção 7 faz uma análise de oportunidades de melhoria de atributos de uma loja de fotografia através da utilização conjunta da Matriz de Importância x Desempenho e do Modelo Kano, definindo estratégias a serem utilizadas para melhorar sua posição competitiva. A seção 8 mostra as conclusões do estudo.

2 A MATRIZ DE IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO

A análise de importância e desempenho, introduzida originalmente por Martilla; James (1977), permite a uma empresa ter uma visão sobre quais atributos de seu produto ou serviço deveriam ser melhorados para proporcionar satisfação a seus clientes. Geralmente, dados provenientes de pesquisas sobre satisfação são utilizados para construir uma matriz bi-dimensional em que a importância do atributo é mostrada pelo eixo y e o desempenho pelo eixo x (Figura 1). Os consumidores avaliam qual a importância para eles e o desempenho da empresa em relação ao atendimento de suas expectativas para cada atributo.

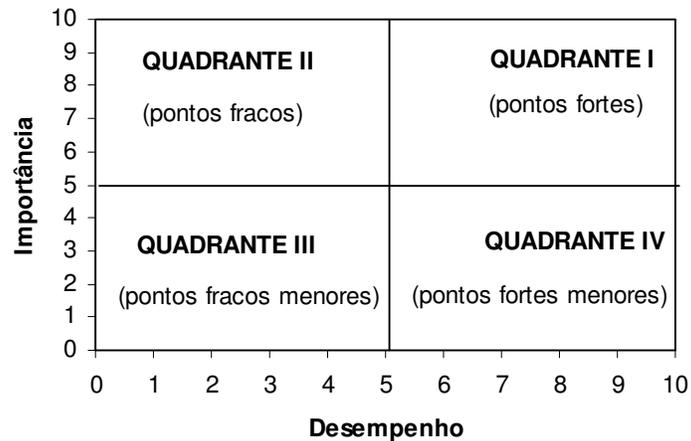


Figura 1 – Matriz de Importância x Desempenho

Fonte: Adaptado de Matzler et al, 2004.

A importância é atribuída, de uma maneira geral, por meio de uma escala direta (Ex.: 1 a 10) ou por meio de análise de regressão em que a importância é dada pelo coeficiente de uma regressão linear entre o desempenho do atributo e a satisfação geral com o serviço. O desempenho é atribuído por meio de escala direta (Ex.: 1 a 10), de maneira relativa à concorrência (Ex.: Muito Pior, Pior, Igual, Melhor, Muito Melhor) ou ao desempenho esperado (GARVER, 2003).

A matriz é dividida em quatro quadrantes (Figura 1). Um atributo que se situar no Quadrante I terá alta importância com alto desempenho, representando uma possível vantagem competitiva. Nesse caso, a empresa deve “manter o bom trabalho”. Um atributo que tiver alta importância, mas baixo desempenho, deverá receber atenção imediata (Quadrante II). Para melhorar a satisfação geral, a empresa deve se concentrar em melhorar os atributos que estiverem nesse quadrante. O Quadrante III contém os atributos com baixa importância e baixo desempenho, não sendo necessário concentrar esforço adicional nesses atributos. O Quadrante IV concentra os atributos com alto desempenho, porém com baixa importância. Nesse caso, a empresa pode estar desperdiçando recursos que poderiam ser melhor aproveitados em outro item ou na performance de outro atributo. Garver (2003) apresenta as diversas maneiras utilizadas para se dividir os quadrantes e como fazer as análises para melhoria.

A análise de importância x desempenho tem sido utilizada de várias formas (Ex.: SAMPSON; SHOWALTER, 1999). Entretanto, são mantidas as suposições básicas de que a relação entre o desempenho dos atributos e a satisfação é linear e que a

importância e o desempenho são dimensões independentes. Acontece, porém, que a relação entre o desempenho de um atributo e a satisfação por ele gerada é mais complexa, não apenas não-linear, mas também assimétrica. Acrescente-se ainda que, para Matzler et al (2004), a importância pode variar conforme o desempenho, trazendo um maior grau de complexidade na análise das oportunidades de melhoria. Assim, o Modelo Kano de Qualidade Atrativa e Obrigatória traz uma perspectiva diferente para a análise de oportunidades de melhoria justamente por levar em consideração a relação assimétrica entre desempenho e satisfação.

3 MODELO KANO DE QUALIDADE ATRATIVA E OBRIGATÓRIA

O Modelo Kano de Qualidade Atrativa e Obrigatória Kano (1984); Berger; Blauth; Boger (1993); Tontini (2003a) faz distinção entre três tipos de atributos de produtos ou serviços que influenciam a satisfação do cliente (figura 2):

- a) *Atributos obrigatórios*: preenchem as funções básicas de um produto. Se esses atributos não estiverem presentes ou se o desempenho dos mesmos for baixo, os clientes ficarão extremamente insatisfeitos. Por outro lado, mesmo que esses atributos estejam presentes ou tenham bom desempenho, não trazem satisfação. Os clientes vêem esses atributos como pré-requisitos. Tome-se como exemplo a limpeza de um restaurante, considerada obrigatória ou básica. Um cliente não se sentirá mais satisfeito se houver limpeza superior; porém, não retornará ao restaurante se verificar que a limpeza deixa a desejar. Os atributos obrigatórios geralmente não são exigidos explicitamente pelos clientes quando a eles se pergunta sobre o que é importante em um produto ou serviço.

- b) *Atributos unidimensionais*: a satisfação é proporcional ao nível de desempenho – quanto maior o nível de desempenho, maior será a satisfação do cliente e vice-versa. Por exemplo, para uma determinada categoria de automóveis, se o gasto de combustível por quilômetro rodado estiver abaixo de um determinado nível, quanto

menor for o consumo, tanto maior será a satisfação do cliente. Se o gasto de combustível por quilômetro rodado estiver acima desse nível, trará insatisfação. Assim, se pode dizer que, quanto menor for a quilometragem rodada por litro de combustível, tanto maior será a insatisfação referente a esse atributo. Geralmente, atributos unidimensionais são exigidos explicitamente pelos clientes.

c) *Atributos atrativos*: são pontos-chave para a satisfação do cliente. O atendimento desses atributos traz uma satisfação mais que proporcional. Entretanto, não trarão insatisfação se não forem atendidos. Por exemplo: se, ao final do jantar, um restaurante der uma “lembrança” a seus clientes, isso certamente trará satisfação. Se o presente não for oferecido, não trará insatisfação. Atributos atrativos não são expressos explicitamente nem esperados pelo cliente.

Embora não representados graficamente, é possível encontrar atributos neutros que não trarão satisfação se estiverem presentes (ou suficientes), como também não trarão insatisfação se estiverem ausentes (ou insuficientes). Exemplo de atributo neutro é o acendedor de cigarros em automóveis na percepção de uma pessoa não-fumante. Finalmente, há a classe dos atributos reversos os quais trarão insatisfação quando presentes ou uma satisfação maior se estiverem ausentes ao invés de presentes.

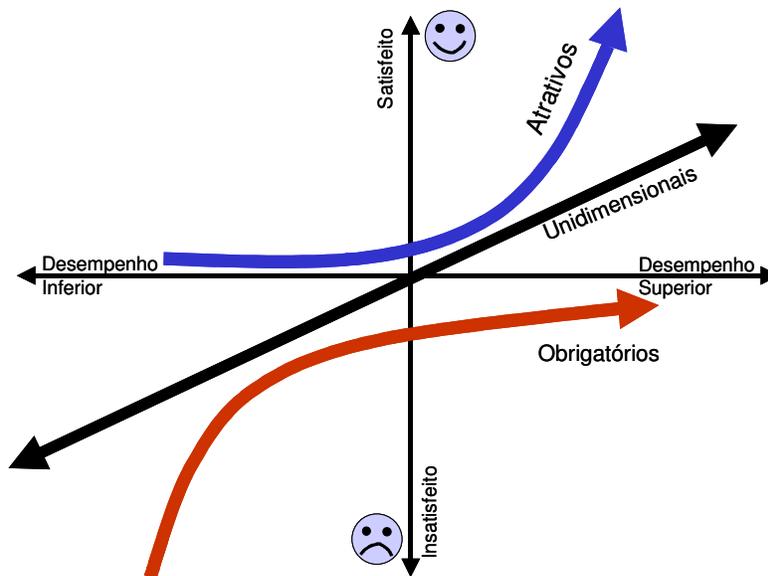


Figura 2 – Modelo Kano de Qualidade Atrativa e Obrigatória

Fonte: adaptado de Kano (1984).

Essa relação não-linear e assimétrica introduzida pelo Modelo Kano é confirmada por estudos teóricos (ANDERSON; MITTAL, 2000) e empíricos (TING; CHEN, 2002). Anderson; Mittal (2000) fazem uma ampla revisão bibliográfica explorando a conexão entre o desempenho de atributos individuais e a satisfação e retenção do consumidor e, finalmente, com o lucro das organizações. Já Ting; Chen (2002), utilizam modelos de regressão para confirmar a presença de um relacionamento assimétrico entre o desempenho de atributos de supermercados e a satisfação dos clientes. Tendo em vista essa relação não-linear e assimétrica, fica a pergunta: qual o impacto desta constatação na análise de oportunidades para melhorias efetuadas através da Matriz de Importância x Desempenho?

4 MODELO KANO x ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA E DESEMPENHO

O Modelo Kano introduz questionamentos sobre o uso da análise de importância x desempenho para a identificação de oportunidades de melhoria de produtos e serviços. A importância de um atributo varia conforme sua classificação pelo Modelo Kano. De uma maneira geral, Sauerwein (1999) demonstra que o consumidor tende a dar maior importância para atributos obrigatórios, decrescendo essa importância para atributos unidimensionais, atrativos e neutros, respectivamente. Como um desempenho superior em atributos obrigatórios não causa satisfação superior, a análise da importância x

desempenho pode levar uma empresa a concentrar esforços em atributos cuja melhoria não trará grandes incrementos na satisfação geral. Já a baixa importância dada a atributos atrativos pode levar uma empresa a não melhorar atributos que poderiam trazer um diferencial em relação à concorrência.

Além da tendência de se dar maior importância para os atributos básicos (obrigatórios e unidimensionais), Matzler et al (2004) demonstram que a importância varia com o desempenho. Para atributos obrigatórios (básicos), a importância decresce quando o desempenho é alto. Já para os atributos atrativos, a importância tende a subir quando o desempenho é alto porque o cliente já experimentou os benefícios daquele atributo e passa a considerá-lo importante. Isso leva a outra constatação: a importância será tanto menor quanto mais desconhecido ou inovador for um atributo. Assim, inovações são raramente introduzidas se a análise for baseada apenas na importância e no desempenho, pois o desconhecimento dos benefícios que poderão vir com uma inovação leva o cliente a considerá-la como não importante. A Tabela 1 mostra alguns problemas e decisões errôneas que podem ser tomadas quando não considerada a classificação dos atributos dentro do Modelo Kano.

Modelo Kano	Importância	Desempenho Competitivo	Decisão Tomada	Razões do Erro	Resultado
Obrigatório	Alta	Igual	Melhorar	Melhoria de atributo obrigatório acima deste nível não aumenta a satisfação.	Desperdício de recursos
Obrigatório	Baixa	Superior	Abandonar	Experiências anteriores gratificantes e desempenho superior levam o consumidor a classificar atributo	Desatenção a um nível de serviço necessário podendo levar à insatisfação.

				como não importante.	
Obrigatório	Alta	Inferior	Melhorar		Decisão correta.
Atrativo	Baixa	Inferior ou igual	Abandonar	Consumidores sem experiência anterior.	Oportunidade de melhoria relevante pode ser ignorada.
Atrativo	Alta	Igual	Melhorar	Experiência anterior com outro serviço leva o consumidor a considerar o atributo importante.	Melhoria de um atributo não-crítico.
Atrativo	Alta	Superior	Manter		Decisão Correta.

Tabela 1 – Modelo Kano x erros na análise de importância x desempenho.

Fonte:

5 O MERCADO FOTOGRÁFICO

O mercado fotográfico, com o surgimento da fotografia digital, passa por uma grande transformação. Muito se vem estudando sobre os rumos deste mercado no qual a tecnologia é determinante. Mas, atualmente, o que se sabe é que, apesar de a fotografia digital já se mostrar atrativa no mercado nacional, o número de pessoas que possuem uma câmara digital ainda é muito pequeno em relação à população brasileira. Devido à desigualdade social presente no país, com uma grande massa da população tendo baixa renda, a popularização da fotografia digital deve demorar mais que em outros países. No Brasil, o consumo de filmes também está abaixo do esperado, apresentando uma média de consumo de 0,5 filmes por habitante (SALGADO, 2004).

O lojista vem sentindo os efeitos das mudanças tecnológica e econômica. A entrada da tecnologia digital (mesmo que em menor escala em relação aos países desenvolvidos)

e a queda do poder aquisitivo da população brasileira fazem com que ocorra um reflexo direto nas vendas. Assim, os preços da revelação de fotos para o consumidor vêm sendo reajustados a taxas menores que os insumos, com perda direta na margem do lojista. É inevitável que se busquem, então, alternativas para a sobrevivência no mercado. Uma das opções é a busca de qualidade que agregue valor (na percepção do consumidor) e que torne esse consumidor fiel, gerando um volume maior de vendas por cliente (aumento do ticket médio) ou, ainda, levando à obtenção de um aumento na carteira de clientes através da indicação boca a boca.

Segundo Cunha (2004), existem alguns pontos importantes a serem observados quando se quer aumentar o faturamento da loja. A autora afirma que dados de pesquisa com consumidores de fotografia comprovam que o principal critério para a escolha de uma loja é a conveniência. Nesse caso, entende-se por conveniência a localização, os serviços adicionais oferecidos, a agilidade na revelação, a oferta de brindes (como a ampliação 15X21cm) e uma boa variedade de produtos. Claro que é preciso saber o que é conveniência para cada cliente de uma determinada loja. Mas, de um modo geral, Cunha (2004, p.104) diz que

Conveniente é aquilo que é prático. Preço, qualidade, atendimento e variedade de serviços são critérios de desempate a partir de um leque de opções já pré-estabelecidas pelo cliente. Por isso, entenda o que seu cliente quer e seja o mais conveniente possível para ele.

Atualmente, já é comum se ouvir falar sobre diversas marcas de filmes, tais como Kodak, Fuji, Agfa e Kônica. Entretanto, nem sempre foi assim. Antes da abertura do mercado para produtos importados, existiam, no Brasil, apenas três marcas fortes: Kodak, que detinha cerca de 80% do mercado, Fuji e Curt. Mais tarde, a Kodak comprou a Curt e seguiu de longe na liderança até que a Fuji começou a atuar mais agressivamente com o filme Superia. Outras marcas também entraram no mercado com preços mais baixos, fazendo com que a Kodak perdesse participação, mesmo continuando na liderança. Pelo histórico das marcas Kodak e Fuji no Brasil, era bastante comum as lojas de fotografia trabalharem exclusivamente com uma dessas bandeiras. Como os lojistas começaram a questionar a vantagem dessa exclusividade, surgiu a marca Kodak Express. Ser uma loja Kodak Express significa ter uma parceria entre lojista e empresa através de um licenciamento. Para ter esse selo, o lojista tem que obedecer a alguns padrões e só

comprar produtos e insumos Kodak. Em contrapartida, o lojista ganha o anúncio luminoso, materiais de apoio às vendas, preços de aquisição e condições de pagamento exclusivos, além de se associar a uma marca reconhecida mundialmente.

A Kodak entende que a rede Express é o seu principal canal de distribuição não só em volume de vendas. O atual diretor da empresa, Gomes (2004), diz que tudo que é vanguarda também começa nessa rede. Hoje, são cerca de 4.000 lojas Kodak Express na América Latina e 1.700 no Brasil. Todavia, Gomes (2004) admite que, para sustentar uma loja vinculada exclusivamente a uma marca, é necessário dispor de grande variedade em produtos e serviços. Por isso, dentre suas metas, a Kodak permanentemente busca o aumento do *mix* de produtos, sempre visando encantar o seu parceiro, nesse caso, o lojista. O principal ponto de vista da empresa é que “exclusividade não se obriga; se conquista”. Resta saber se o consumidor final também perceberá benefícios.

6 METODOLOGIA DA PESQUISA

O desenvolvimento da pesquisa de campo aqui apresentada teve como objetivo avaliar a posição competitiva e oportunidades de melhoria para uma loja situada na cidade de Blumenau, SC, comparando-a com outras lojas de fotografia das regiões de Criciúma, Içara e Blumenau, igualmente em SC. Foram aplicados 300 questionários distribuídos proporcionalmente ao número da população de cada cidade. Os atributos avaliados foram: atendimento, iluminação, tempo de revelação, variedade de produtos e serviços, oferta de brinde (ampliação 15 x 21) e loja de marca exclusiva.

Para identificação dos atributos segundo o Modelo Kano, utilizou-se o questionário proposto por Tontini (2003b), composto por duas perguntas para cada atributo (Figura 3): a) uma pergunta positiva apresentando uma situação de suficiência do atributo; e b) uma pergunta negativa apresentando uma situação de deficiência do atributo. Para cada possível resposta, de “muito insatisfeito” a “muito satisfeito”, foi atribuído um valor variando de -3 a +3. Para a resposta “tem que ser assim” foi atribuído o valor “0”.

INDIQUE COMO SE SENTE QUANDO FOR A UMA LOJA FOTOGRÁFICA E:

		Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Levemente insatisfeito	Posso Tolerar	Indiferente Neutro	Levemente satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito		Tem que ser assim
1	For um ambiente bem iluminado	-3	-2	-1	0	0	1	2	3		0
2	For um ambiente pouco iluminado (<i>Iluminação Moderada</i>)	-3	-2	-1	0	0	1	2	3		0

Figura 3 – Questionário para identificação dos atributos segundo Modelo Kano

Fonte:

Dois índices são calculados para cada atributo: Índice de Satisfação (IS), que é a média da satisfação com a questão positiva; Índice de Insatisfação (II), que é a média da satisfação (ou insatisfação) com a pergunta negativa. Para classificação dos atributos, os índices foram plotados em um gráfico de correlação dividido em cinco áreas (Figura 4). Na área I, estão os atributos atrativos, pois eles trazem maior satisfação (quando têm desempenho superior) que insatisfação (quando têm desempenho inferior). Na área II, estão os atributos considerados unidimensionais, pois trazem tanto satisfação, quando apresentam desempenho superior, como insatisfação, quando apresentam desempenho inferior. Na área III, estão os atributos obrigatórios que trazem alta insatisfação quando insuficientes e que, porém, não trazem grande satisfação quando suficientes. Na área IV, estão os atributos neutros. Já na área V, estão os atributos considerados reversos, isto é, aqueles que trazem mais satisfação quando ausentes ou insuficientes do que quando presentes ou suficientes. Apesar de não haver uma divisão específica entre as áreas, Tontini (2003 b) considera que a linha divisória entre as áreas I, II, III e IV deveria ficar entre 1 e 1,2. Neste trabalho, se posicionará essa linha em 1,2.

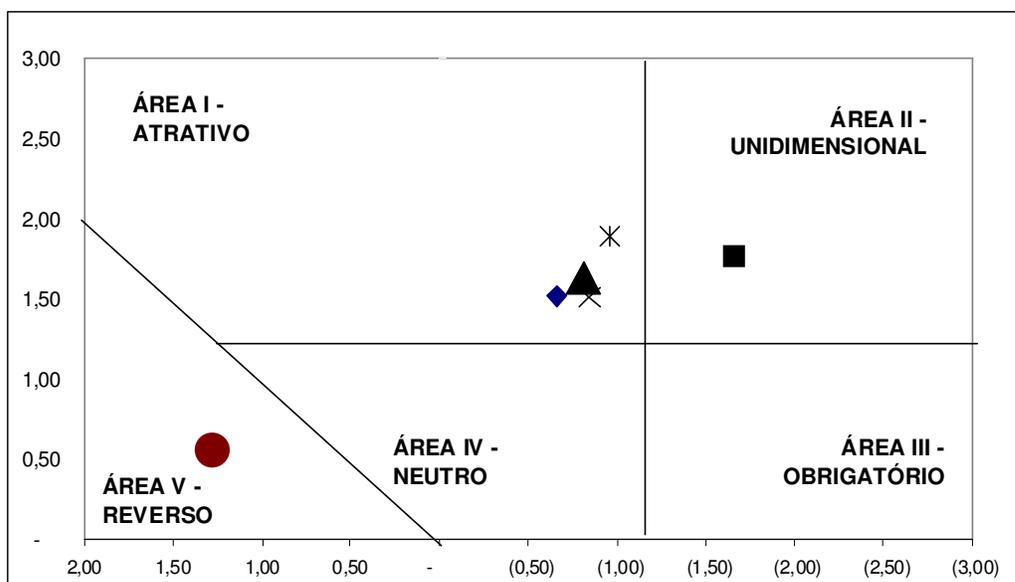


Figura 4 – Gráfico de classificação dos atributos segundo Modelo Kano

Fonte: do autor.

Para a análise de importância x desempenho, pediu-se aos consumidores que atribuíssem uma nota (variando de 0 a 5) para a importância e uma nota (variando de 1 a 7) para a satisfação com cada atributo. Na Matriz de Importância x Desempenho, a importância foi avaliada de maneira direta com o divisor dos quadrantes inferiores e superiores em “3” (importante). Já o desempenho foi avaliado de maneira relativa ao mercado, com a linha divisória dos quadrantes em 100 % , isto é, o desempenho da loja pesquisada igual à média do mercado. Devido a erros de amostragem e à própria imprecisão estatística, Gale (apud GARVER 2003) sugere que é comum se considerar uma zona de paridade de $100 \pm 3\%$. Assim, em relação à concorrência, um atributo entre 97% e 103% é considerado como tendo desempenho igual a esta.

7 RESULTADOS DA PESQUISA

Na amostra pesquisada, 64% dos entrevistados tinham entre 18 a 30 anos e 30% entre 31 e 51 anos de idade. Do total, 56% eram mulheres e 44% homens. Considerando-se que 100% dos entrevistados revelam fotos, 22% o fazem uma vez ou mais por mês; 31% revelam menos de uma vez por mês; 29%, a cada seis meses; 9%, mais de uma vez ao ano; e os outros 9%, uma vez ao ano.

Como se pode ver, pela Matriz de Importância x Desempenho (Figura 5), todos os atributos são importantes, com exceção do atributo “loja de marca”. Por outro lado, avaliando pelo teste t considerando variâncias equivalentes, o desempenho da loja pesquisada nos atributos “iluminação”, “variedade de produtos” e “brinde” pode ser considerado igual à média do mercado. Os atributos “tempo de revelação” ($p = 0,055$) e “atendimento” ($p = 0,017$) têm desempenho considerado acima da média do mercado. O atributo “loja de marca” apresenta resultados divergentes quando analisado pela regra de $100 \pm 3\%$ de Garver (2003) e pelo teste t com variâncias equivalentes. Na regra de Garver, a loja pesquisada apresenta desempenho acima da média do mercado; já pelo teste t com 95% de confiança, não se pode afirmar que este desempenho seja diferente ($p = 0,13$).

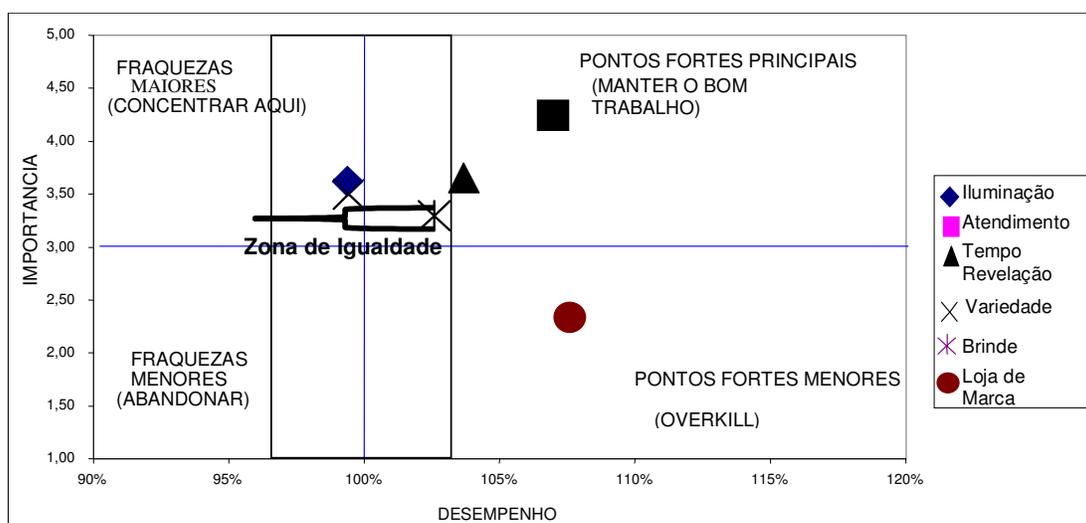


Figura 5- Matriz de Importância X Desempenho da loja pesquisada

O que se deve destacar, nesse caso específico, é que o atributo de maior importância é o “atendimento” no qual a loja pesquisada também está com um ótimo desempenho sendo, nesse caso, seu ponto forte. Apesar de estarem na zona de igualdade de desempenho, os atributos “variedade de produtos” e “iluminação” podem ser interpretados como oportunidades que devem ter seu desempenho melhorado devido ao índice de importância apresentado. Apenas o atributo “loja de marca” deve ser reavaliado, já que se trata de um atributo de baixa importância sob o ponto de vista do cliente. Ao continuar a análise da matriz, ainda se pode interpretar que os atributos “tempo de revelação” e “atendimento” devem ser mantidos com o desempenho atual.

A Figura 6 mostra a classificação dos atributos pesquisados segundo o Modelo Kano. Os atributos “iluminação”, “variedade de produtos”, “tempo de revelação em até 1 hora” e “brinde” estão classificados como atrativos. Devido à sua proximidade com o quadrante “unidimensional”, esses atributos poderão vir a mudar de classificação, indo de atrativos para “unidimensional”. Essa mudança dependerá da dinâmica da concorrência no setor.

O atributo “brinde” é o que traz maior satisfação se presente, podendo tornar-se um diferencial em relação à concorrência. Já o atributo “atendimento” está classificado como unidimensional, isto é, trará satisfação se apresentar desempenho superior; mas também trará insatisfação se tiver desempenho inferior.

O atributo “loja exclusiva de marca” apresenta sua classificação como reverso, isto é, os clientes ficam mais satisfeitos com uma loja multimarcas do que com lojas de marcas exclusivas, como Fuji, Kodak ou outras. Isso pode estar relacionado à necessidade de haver variedade de produtos à disposição. Uma loja de marca exclusiva pode não apresentar, na mente dos respondentes, toda a variedade de opções de filmes e produtos de que necessitariam. Isso vem ao encontro do afirmado por Cunha (2004): o que vale, neste mercado, é a conveniência para os consumidores. A variedade de produtos e opções à disposição dos clientes é fundamental para esta conveniência. Se o consumidor associa o fato de a loja ser de marca exclusiva com menor variedade de produtos, ele preferirá lojas multimarcas.

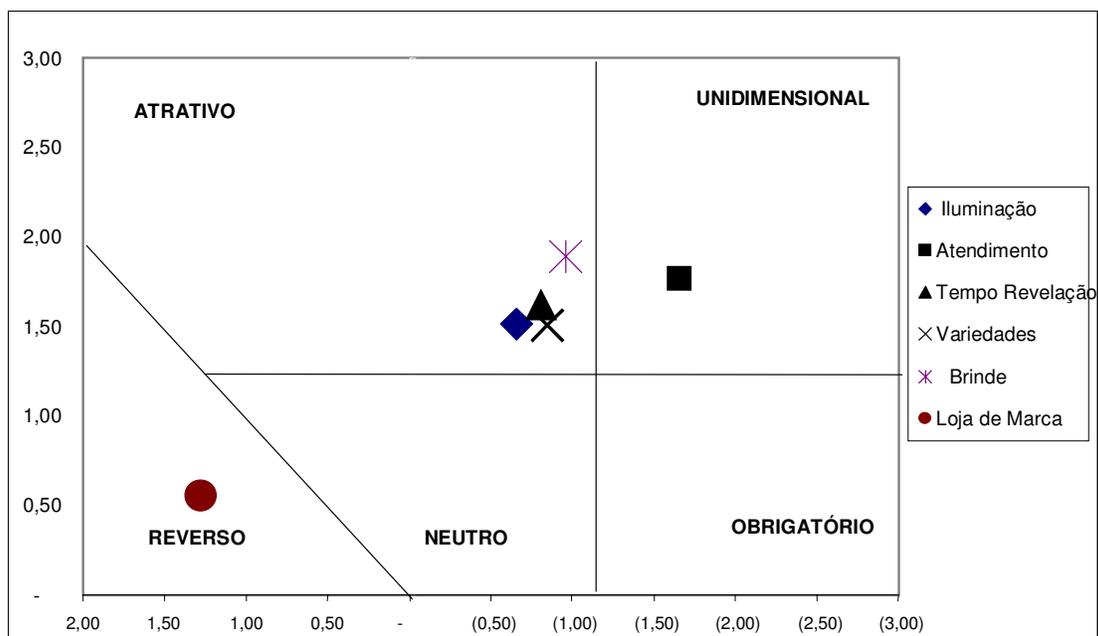


Figura 6 – Classificação dos atributos pesquisados segundo o Modelo Kano

Fonte:

Na Tabela 2, mostra-se um resumo dos resultados das duas matrizes, evidenciando-se as vantagens de uma leitura conjunta. Ambos os métodos confirmam que o atributo “loja de marca exclusiva” é pouco valorizado pelo cliente e que há uma clara preferência por lojas multimarcas.

ATRIBUTO	IMPORTÂNCIA	DESEMPENHO EM RELAÇÃO AO MERCADO	CLASSIFICAÇÃO	KANO VARIÁVEL
ILUMINAÇÃO	Importante (3,62)	99%	Fraqueza Maior	Atrativo
ATENDIMENTO	Muito Importante (4,24)	107%	Pontos Fortes Principais	Unidimensional
TEMPO DE REVELAÇÃO	Importante (3,66)	104%	Pontos Fortes Principais	Atrativo (próximo unidimensional)
VARIEDADE DE PRODUTOS E SERVIÇOS	Importante (3,51)	99%	Fraqueza Maior	Atrativo (próximo unidimensional)
BRINDE	Importante (3,30)	103%	Pontos Fortes Principais	Atrativo (próximo unidimensional)
LOJA EXCLUSIVA	Alguma Importância (2,34)	108%	Pontos Fortes Menores	Reverso

Tabela 2 – Avaliação Conjunta Matriz de Importância x Desempenho e Modelo Kano

A partir da análise conjunta dos dois modelos, chega-se às seguintes conclusões em relação a cada atributo:

- **ILUMINAÇÃO:** possui praticamente o mesmo desempenho do mercado. Como é um item atrativo de relativa importância, entende-se que pode ser uma oportunidade melhorá-lo. Por ser um atributo atrativo pelo Modelo Kano, deve-se avaliar os recursos necessários para a melhoria, uma vez que não é um item que trará grande insatisfação para os consumidores se ficar abaixo da concorrência.
- **ATENDIMENTO:** é o atributo de maior importância, sendo que a loja pesquisada possui um bom desempenho. Ao analisar esse atributo juntamente com o Modelo Kano, entende-se que a melhora contínua traz um ganho direto e cada vez maior na satisfação do consumidor. Isto quer dizer que se deve continuar a primar pelo atendimento, procurando melhorá-lo continuamente. É um atributo

de alta prioridade já que qualquer queda de desempenho traz alta insatisfação e que sua melhoria pode ser uma vantagem competitiva.

- **TEMPO DE REVELAÇÃO:** o tempo de revelação, em qualquer uma das análises, pode ser mantido como está. Contudo, por ser considerado importante sob o ponto de vista do consumidor, necessita de atenção e acompanhamento das tecnologias oferecidas no mercado. Por exemplo, considera-se que, a partir do momento em que a revelação em 15 minutos for possível através de tecnologia a ser desenvolvida, o critério de satisfação no que se refere ao tempo de revelação pode mudar dramaticamente.
- **VARIEDADE DE PRODUTOS E SERVIÇOS:** é um item de interpretação muito similar à iluminação. Porém, como este atributo está mais próximo do unidimensional e seu desempenho é igual à média do mercado, pode-se incrementar a variedade de itens para criar um diferencial.
- **BRINDE:** mesmo não tendo alta importância sob o ponto de vista do consumidor, o Modelo Kano reforça a ideia de que esse atributo pode ser um diferencial (é o que traz maior satisfação média quando existente). Isto é coerente com o que acontece na prática, pois os clientes perguntam pelo brinde na hora de decidir pela revelação, embora, muitas vezes, não solicitem o brinde ou não vão buscá-lo.
- **LOJA EXCLUSIVA:** já que esse atributo, do ponto de vista do consumidor, não é importante, até havendo preferência pela loja multimarca, deve-se avaliar, agora do ponto de vista do lojista, se a exclusividade está valendo a pena. O importante é entender que a exclusividade em filmes e na revelação, mesmo que se tratando de grandes marcas, não é fator-chave na hora da decisão pela compra. Enfim, o cliente não está percebendo nenhum benefício em relação à grife da loja.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo mostrou as vantagens de uma leitura complementar dos resultados, pela análise da Matriz de Importância x Desempenho e pelo Modelo Kano. Isso torna a interpretação dos resultados muito mais criteriosa e efetiva. Por exemplo, nos dois modelos, o atributo multimarcas foi reforçado pelo cliente como algo muito mais valorizado do que as lojas exclusivas, o que foi a grande surpresa neste estudo.

Em linhas gerais, confirmou-se o bom desempenho da loja pesquisada em relação ao mercado, tendo sido possível definir as principais estratégias que podem ser adotadas a partir deste estudo: primar pelo atendimento; observar que um *layout* agradável com boa iluminação pode ser bastante atrativo; manter ou melhorar a ampliação de brinde; fazer o tempo de revelação acompanhar as tendências do mercado; manter ou incrementar a variedade de produtos e serviços para se tornar uma oportunidade decorrente da sua atratividade; fazer uma reavaliação das vantagens de continuar sendo uma loja exclusiva.

O estudo também confirmou que “conveniência” para o consumidor é decisiva para o negócio, já que os atributos mais ligados à conveniência mostraram-se mais importantes e mais próximos da classificação unidimensional.

Deve-se observar que a posição das linhas divisórias dos quadrantes na Matriz de Importância x Desempenho e das áreas (ou quadrantes) no gráfico do Modelo Kano pode mudar completamente a interpretação dos resultados. Assim, é importante que a posição dos atributos seja interpretada de maneira global e qualitativa para que as decisões sejam corretas.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, E. W.; MITTAL, V. Strengthening the satisfaction-profit chain. **Journal of Service Research**, Thousand Oaks, CA, v. 3, n. 2, p. 107-120, 2000.
- BERGER, C.; BLAUTH, R.; BOGER, D., et al. Kano's methods for understanding customer-defined quality. **Journal of the Japanese Society for Quality Control**, Japan, v.23, n.2, p. 3-35, 1993.
- CUNHA, F. Melhore o faturamento da loja. **Fhox**, São Paulo, n. 86, p. 104, nov – dez. 2003.
- GOMES, F. Kodak Express do jeito certo. **Fhox**, São Paulo, n. 87, p. 13 -15, jan – fev. 2004.
- GARVER, M. S. Best practices in identifying customer-driven improvement opportunities. **Industrial Marketing Management**, [s.l.], v. 32, n. 6, p. 455-466, Aug. 2003.
- KANO, N. Attractive quality vs must be quality. **Journal of the Japanese Society for Quality Control**, Japan, v. 14, n. 2, p. 39-48, 1984.
- MARTILLA, J. A.; JAMES, J. C. Importance-performance analysis. **Journal of Marketing**, New York, v, 41, n. 1, p.77 - 79, 1977.
- MATZLER, K. et al. The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance-performance analysis. **Industrial Marketing Management**, [s.l.], v. 33, n. 4, p. 271 - 277, 2004.
- SALGADO, E. Números nem sempre exatos. **Fhox**, São Paulo, n. 86, p. 62, nov – dez. 2003.
- SAMPSON, S. E.; SHOWALTER, M. J. The Performance-importance response function: observations and implications. **The Service Industries Journal**, London, v. 19, n. 3, p. 1 - 26, Jul. 1999.
- SAUERWEIN, E. Experiences with the reliability and validity of the Kano-method: comparison to alternate forms of classification of product requirements. In: SYMPOSIUM ON QFD, 11., 1999, Michigan. **Anais...** Michigan: QFD, 1999.
- TING, S. C.; CHEN, C.N. The asymmetrical and non-linear effects of store quality attributes on customer satisfaction. **Total Quality Management**, Abingdon, v. 13, n. 4, p. 547 – 569, Jul. 2002.
- TONTINI, G. Como identificar atributos atrativos e obrigatórios para o consumidor. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 8, n. 1, p. 19-28, jan – mar. 2003 a.
- _____. Determining the degree of satisfaction of customer requirements: a modified Kano method. **California Journal of Operations Management**, Turlock, USA, v. 1, n. 1, p. 95 - 103, 2003 b.

IDENTIFICATION OF IMPROVEMENT OPPORTUNITIES IN PHOTOGRAPHIC LABS TROUGH THE INTEGRATION OF IMPORTANCE PERFORMANCE ANALYSIS AND KANO MODEL OF QUALITY

Abstract: Most of the traditional techniques aimed to find out the relative importance between attributes assume that there is a linear relationship between attribute performance and customer satisfaction. But, there is growing evidence in the literature that this relationship is in fact non linear and asymmetrical, what may lead to wrong decisions about which attributes should be improved or offered to increase customer satisfaction. Kano Model of Attractive and Must be Quality brings a different perspective for the analysis of improvement opportunities in products and services, exactly for taking in consideration the asymmetrical relationship between performance and satisfaction. The Kano Model classifies the attributes of products and services in three categories: must be, one-dimensional and attractive attributes. This paper has as objective to study improvement opportunities in a store of photographic revelation through the integration of the importance performance analysis with the Kano Model. The authors interviewed 300 customers of photographic material stores in the cities of Criciúma, Blumenau and Içara, located in Santa Catarina, Brazil. The researched attributes were: courtesy, illumination, development speed, variety of products and services, enlargement gift and store of exclusive mark. The integration of the two methods allowed overcoming the limitations presented by the importance performance analysis. It was obtained as conclusions that the studied store should continue with the good service and observe that a pleasant layout with good illumination can be attractive; the enlargement gift should be maintained or improved; the development speed should keep in pace with the market; the variety of products and services can be maintained or increased; the store should review his/her position as exclusive mark, because this constitutes an attribute that brings dissatisfaction to customers.

Key-words: Management quality. Customer satisfaction. Client service.

Data do recebimento do artigo: 31/01/2005

Data do aceite de publicação: 15/02/2005