



CLASSIFICAÇÃO DE ATRIBUTOS DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES DO SERVIÇO DE TELEFONIA MÓVEL

Danilo Dias Pinto

UERJ - danilodiasp@yahoo.com.br

Francisco Menezes Ladeiras

UERJ - chicoladeiras@gmail.com

Tháisa da Silva Sant'Anna

UERJ - chicoladeiras@gmail.com

Ricardo Miyashita

UERJ – miya@uerj.br

Este trabalho tem por objetivo avaliar os atributos que influenciam a satisfação dos clientes do serviço de telefonia móvel pré-pago no Brasil utilizando como ferramenta o Modelo Kano e algumas de suas variações. Através de pesquisa bibliográfica foram levantados critérios para mensuração da satisfação dos clientes desta modalidade do serviço e posteriormente a opinião do público foi avaliada através de pesquisa de campo, elaborada a partir das diretrizes do modelo. Por fim, é apresentada uma análise por requisito das avaliações dos consumidores, seguida da análise contextual da pesquisa como um todo.

Palavras-chave: Inovação; Satisfação do cliente; Modelo Kano; Telefonia Celular.

1. Introdução

O Brasil encontra-se em um momento importante da economia. O país avança rapidamente como mercado consumidor mundialmente reconhecido. Em paralelo a este crescimento, está a também crescente importância das telecomunicações, de um modo geral, no mundo dos negócios e também na vida pessoal da população do Brasil e do mundo. Neste contexto, destaca-se a telefonia celular.

A comunicação móvel é um dos segmentos que posiciona o Brasil entre os grandes mercados consumidores a nível global. O Brasil ocupa o quinto lugar em quantidade de aparelhos celulares no mundo (Teleco, 2010). Atualmente, o serviço de telefonia celular deixou de ser um serviço restrito a uma parcela privilegiada da população e passou a atender todas as classes sociais.

Ainda hoje, contrariando todas as expectativas de saturação, o mercado de telefonia celular continua a crescer e o próprio aparelho não é mais um mero telefone para receber e fazer chamadas. Unindo o serviço de voz com inúmeras outras funcionalidades, como internet, games, organizador de tarefas, serviço de mensagens entre outros atributos, o celular passa a ocupar um espaço de fundamental importância no dia a dia da população.

A telefonia móvel celular vem passando por uma série de transformações, e as empresas



do setor devem ter um comportamento de flexibilidade e antecipação ao cenário das telecomunicações. Em meio a um mercado extremamente competitivo e inovador, cabe às empresas de telefonia buscarem estratégias para conquistar novos clientes e manter os antigos. Espera-se que a implementação de novos produtos e tecnologias mude rapidamente o rumo do mercado. Muitos são os desafios para as empresas do setor: alta competitividade, velocidade de informação, novos aplicativos e usuários finais cada vez mais exigentes.

Tendo este ambiente competitivo como premissa, elaboramos este trabalho que consiste na utilização de ferramentas que apóiam a percepção da satisfação do cliente e do comportamento do público-alvo partindo de uma visão geral do mercado atual de telefonia celular.

O mercado de telefonia celular no Brasil é composto de grandes *players* e regulamentado através da Anatel, ou seja, a prestação de serviços é objeto de uma série de leis e regulamentações, o que torna a oferta realizada pelas diversas operadoras muito semelhantes entre si, tornando a competição acirrada.

Este trabalho tem como objetivo identificar quais são os diferenciais que uma operadora de telefonia deve ter para a satisfação de um cliente. Baseado neste contexto estudaremos, através do modelo Kano, quais são os atributos que definem a satisfação de um cliente.

2. Referencial Teórico

2.1 Modelo Kano

O modelo desenvolvido por Noriaki Kano em 1984, busca descobrir e qualificar os requisitos para tornar um produto ou serviço mais atrativo para seus clientes. Segundo o modelo Kano os requisitos podem ser divididos em três categorias: obrigatórios, unidimensionais e atrativos. E cada categoria diferencia a importância de determinado requisito para um produto ou serviço.

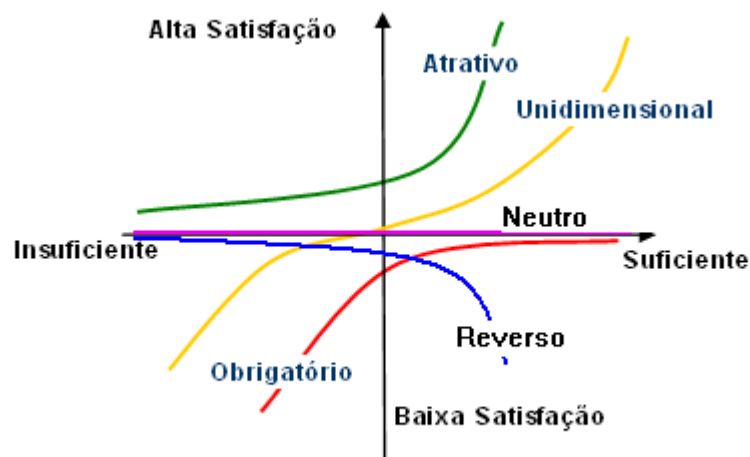
- **Requisitos obrigatórios:** São aqueles que quando não são preenchidos, geram extrema insatisfação do ponto de vista do cliente. Por outro lado, o cliente entende que essas características estão subentendidas como parte naturalmente integrante do produto ou serviço oferecido, sendo, portanto um pré-requisito. Esses requisitos quando incrementados ou aprimorados não geram qualquer aumento significativo na satisfação do cliente.
- **Requisitos unidimensionais (ou lineares):** São requisitos normalmente esperados pelos clientes para que se sintam satisfeitos. Em geral, a avaliação da performance destes é diretamente proporcional à satisfação do cliente. Em outras palavras, a satisfação do cliente é proporcional ao nível de preenchimento desses requisitos. Quanto maior o nível de preenchimento, maior será a satisfação do cliente e vice-versa.
- **Requisitos atrativos:** Esses requisitos são os critérios do produto/serviço que têm maior influência na satisfação do cliente e quase nunca são explicitamente expressos ou esperados pelos clientes. O preenchimento desses requisitos proporciona maior nível de satisfação, porém não representa insatisfação caso não estejam presentes. São esses requisitos atrativos que representam o

diferencial para cativar o cliente.

Além destes, Tontini (2003) identifica ainda mais dois requisitos que, segundo o autor, se encaixam melhor na definição de características não podendo ser propriamente chamados de requisitos:

- **Características Neutras:** São características cuja presença não aumenta a satisfação do cliente. Porém quando as mesmas não estão presentes no produto ou serviço, a satisfação do cliente não diminui. Geralmente estes são atributos do produto ou serviço que raramente ou mesmo nunca são utilizados pelos clientes.
- **Características Reversas:** São características do produto ou serviço, cuja presença gera insatisfação do cliente. Quando perguntada a opinião dos clientes sobre tais características, usualmente os mesmos irão questionar os motivos de sua presença no produto ou serviço, chegando até a sugerir ao entrevistador a extinção da mesma.

A figura 1, abaixo, procura representar cada um dos tipos de requisitos em função da sua suficiência e da satisfação proporcionada ao consumidor.



Fonte: Tontini (2003)

Figura 1 – Representação gráfica da influência dos diferentes tipos de requisitos exercida sobre a satisfação do cliente

Explicitadas as categorias em que os requisitos (ou características) do produto podem ser divididos, o próximo passo é, através de pesquisa de campo, definir os requisitos do produto ou serviço e posteriormente, classificá-los em uma das categorias do modelo.

Em primeiro lugar, para definir os requisitos, é preciso fazer uma pesquisa através de entrevistas abertas com os clientes ou mesmo com grupos focais de clientes a fim de determinar as suas necessidades, no que se refere ao produto ou serviço oferecido. Quando bem definidas as necessidades, atribui-se a cada uma as características correlatas no produto ou serviço.

Feito isso, o próximo passo é classificar cada requisito dentro do Modelo Kano (1984). Para isso, é aplicado um questionário dividindo cada pergunta em duas situações

hipotéticas: Funcional e Não Funcional. Funcional é uma situação hipotética onde o cliente deve responder como se sentiria em relação ao produto ou serviço caso o requisito específico estivesse presente no mesmo. As respostas devem ser de múltipla escolha, de forma que seja possível quantificar o nível de satisfação ou insatisfação do cliente com aquela situação dentro de uma escala pré-definida. A situação hipotética Não Funcional, analogamente, é aquela em que o requisito ou característica em questão não está presente no produto ou serviço. O cliente é indagado sobre como se sentiria nesse caso e a resposta servirá como guia para qualificar a característica dentro do modelo. Da mesma forma que a funcional, as respostas para a situação não funcional são de múltipla escolha visando quantificar a satisfação ou insatisfação do cliente com a ausência da característica no produto ou serviço.

Após responder às duas situações, um cruzamento entre as respostas levará à classificação do requisito dentro do modelo, de acordo com a escala de respostas adotada, interpretando-se a deflexão da curva de satisfação do cliente pela presença ou pela falta do requisito no produto ou serviço, no gráfico de Satisfação do cliente X Suficiência do requisito (figura 1).

2.2 Coeficiente de Satisfação do Consumidor

O Coeficiente de Satisfação do Consumidor é uma ferramenta adicional ao Modelo Kano. Tendo em vista que cada mercado consumidor possui suas próprias necessidades e expectativas, é necessário medir o impacto da presença ou ausência de cada característica do produto ou serviço oferecido na satisfação dos consumidores.

O coeficiente de satisfação do consumidor determina o grau de influência (positiva ou negativa) na satisfação do cliente ao se atingir um determinado requisito do produto ou serviço (BERGER *ET AL*, 1993). O Coeficiente expressa a porcentagem de consumidores que se mostram satisfeitos com a presença e os que se mostram insatisfeitos com a ausência de uma determinada característica ou requisito do produto.

Para calcular a porcentagem de clientes satisfeitos quando um requisito está presente no produto ou serviço, deve-se somar o número de consumidores cujas respostas à pesquisa se enquadram nas categorias unidimensional e atrativo. Depois este número é dividido pelo total de respostas positivas ou neutras ao requisito (respostas que qualificam o requisito como reverso não são consideradas nesta função).

$$S\% = \frac{(A+U)}{(A+U+O+N)}, \text{ onde:}$$

S%: É o percentual de consumidores satisfeitos com a presença do requisito no produto ou serviço;

A: É o número de respostas que qualificam o requisito como Atrativo;

U: É o número de respostas que qualificam o requisito como Unidimensional;

O: É o número de respostas que qualificam o requisito como Obrigatório;

N: É o número de respostas que qualificam o requisito como Neutro.

Os valores da função S% variam no intervalo [0,1]. Quanto mais próximo o valor do coeficiente estiver de 1, maior o número de clientes satisfeitos com a presença do requisito no produto ou serviço. Da mesma forma, quanto mais o coeficiente se

aproxima de 0 (zero), menor a porcentagem de clientes que realmente vêm a presença deste requisito como uma vantagem para o produto ou serviço.

Para calcular a porcentagem de clientes insatisfeitos quando o mesmo requisito não está presente no produto ou serviço, deve-se somar o número de consumidores cujas respostas à pesquisa se enquadram nas categorias unidimensional e obrigatório. Depois este número é dividido pelo total de respostas positivas ou neutras ao requisito (respostas que qualificam o requisito como reverso também não são consideradas nesta função) e o resultado final é multiplicado por (-1). O sinal negativo atribuído a este coeficiente tem o propósito de enfatizar a influência negativa que a ausência deste requisito exerce na satisfação do consumidor.

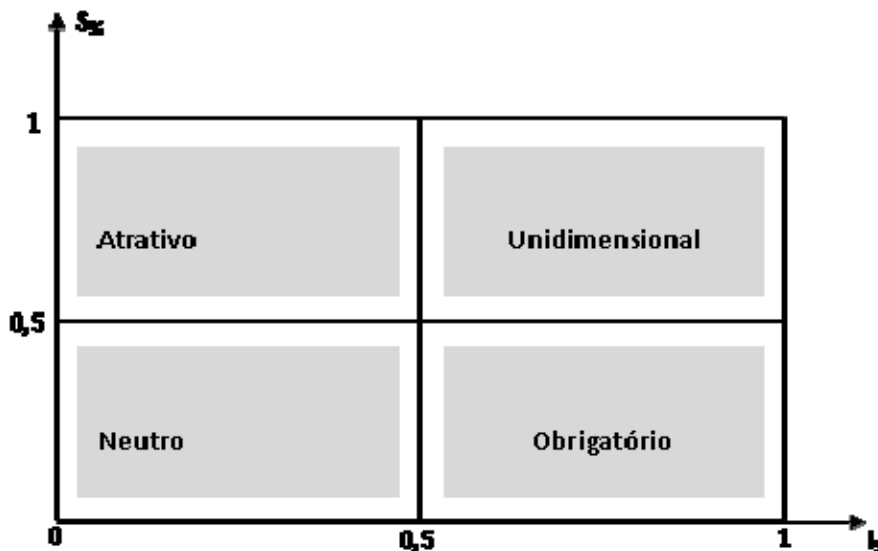
Assim como no caso anterior temos a função

$$I\% = [(U+O) / (A+U+O+N)] \times (-1) \quad , \text{ onde:}$$

I%: É o percentual de consumidores insatisfeitos com a ausência do requisito no produto ou serviço;

A; O; U; N: Idem à função S%.

Analogamente a S%, os valores do coeficiente I% variam no intervalo [0, -1]. Quanto mais próximo o valor do coeficiente estiver de 0 (zero), maior o número de pessoas que não se incomodam com a ausência do requisito. Por outro lado, quanto mais o valor se aproximar de -1, maior o número de pessoas que consideram a ausência do requisito um problema grave para o produto ou serviço.



Fonte: Tontini (2003).

Figura 2 – Representação gráfica da correlação dos valores possíveis do Coeficiente de Satisfação do Cliente com as classificações do Modelo Kano

Numa definição curta, pode-se dizer que “o Coeficiente de Satisfação do Consumidor é um indicativo da força com que um requisito de produto pode influenciar na satisfação ou na insatisfação (caso não esteja presente no produto) do consumidor” (TONTINI, 2003). A figura 2 mostra uma relação gráfica do cruzamento de valores possíveis para o

Coefficiente de Satisfação do Consumidor formando quadrantes de classificação correlata no Modelo Kano.

2. Procedimentos metodológicos e descrição da amostra

Para a realização desse trabalho utilizaremos o Modelo Kano e o Coeficiente de Satisfação do Consumidor conforme os procedimentos descritos em Tontini (2003). A aplicação do modelo Kano se dará através de pesquisa de campo, tendo como critérios os pontos de avaliação dos atributos de satisfação. Como resultados da pesquisa esperamos poder concluir como cada atributo é classificado de acordo com a satisfação dos clientes abordados. Para essa avaliação será feito o cálculo do Coeficiente de Satisfação do Consumidor.

Foram entrevistados 179 pessoas, cujo perfil social pode ser visto na tabela 1.

CRITÉRIO	RESPOSTA	Nº de Respostas	% do Total
Sexo	Feminino	80	45%
	Masculino	99	55%
Faixa Etária	Até 20 anos	35	20%
	De 21 a 30 anos	97	54%
	De 31 a 40 anos	28	16%
	De 41 a 50 anos	11	6%
	Mais de 50 anos	8	4%
Grau de Escolaridade	1.º grau completo	2	1%
	2.º grau completo	19	11%
	2.º grau incompleto	15	8%
	Superior completo ou mais	46	26%
	Superior incompleto	97	54%
Estado Civil	Casado (a)	39	22%
	Divorciado (a)	7	4%
	Outros	4	2%
	Solteiro (a)	124	69%
	Viúvo (a)	5	3%

Tabela 1. Perfil dos entrevistados

4. Resultados e Análise

Para este estudo tomarmos como base uma pesquisa feita pela Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) em 2003 que visava medir a satisfação do consumidor com as suas empresas prestadoras do serviço de telefonia.

Parte desta pesquisa consistiu em definir os critérios de avaliação do serviço de telefonia móvel através de entrevista aberta com consumidores chave. Tal como sugerido para definir as características utilizadas no modelo Kano. Após esta entrevista, os critérios de avaliação do serviço foram definidos por especialistas, aumentando a semelhança com os critérios de pesquisa do modelo adotado pelo nosso estudo.

Com o objetivo de melhorar a precisão da nossa avaliação do serviço, tomamos como parâmetros da nossa pesquisa os mesmos requisitos de serviço definidos pela pesquisa da ANATEL e adaptamos o texto de forma a traçar perguntas compatíveis com o



modelo de resposta necessário à quantificação da satisfação proposta pelo modelo de Kano (1984).

Por se tratarem de pesquisas parecidas, mas não idênticas algumas perguntas originais da pesquisa da ANATEL não se aplicavam ao propósito deste estudo e, portanto não foram utilizadas na construção do questionário final deste trabalho.

Para montar um questionário visando a aplicação do Modelo Kano (1984) devemos antes de tudo definir as características (requisitos) do serviço e explicitá-los aqui. Para a nossa pesquisa utilizamos a lista de vinte e dois requisitos disponíveis na pesquisa realizada pela ANATEL em 2003. Após a determinação dos requisitos, foi montado o questionário utilizando a metodologia proposta pelo Modelo Kano (1984), com perguntas que se apliquem a situações hipotéticas funcionais e não funcionais. Cada pergunta oferece respostas fechadas, ou seja, o entrevistado deve escolher dentre as diversas opções de resposta fornecidas, em vez de formular sua própria resposta.

As respostas foram compostas por sete opções sendo duas expressando satisfação, duas expressando insatisfação e três representando indiferença ou insignificância com relação à satisfação ou insatisfação do consumidor.

Abaixo as questões elaboradas baseadas na hipótese funcional de cada requisito do serviço:

- 1 - Ao ser atendido com boa vontade e interesse pelos funcionários da loja de uma operadora, você se sente:
- 2 - Ao ser atendido por um funcionário da loja de uma operadora que demonstra possuir conhecimento quanto aos diferentes serviços oferecidos, você se sente:
- 3 - Na loja da operadora, quando o tempo decorrido entre o início e o término do atendimento é curto, você se sente:
- 4 - Se o tempo de espera até ser atendido por um funcionário da central de atendimento (por telefone) de uma operadora for curto, você se sente:
- 5 - Quando o atendente da central telefônica se mostra interessado e com boa vontade para resolver os seus problemas, reclamações e dúvidas, você se sente:
- 6 - Quando as soluções apresentadas pela operadora às suas reclamações, dúvidas ou problemas são eficazes, você se sente:
- 7 - Quando o atendente da central telefônica demonstra pleno conhecimento sobre os diferentes serviços oferecidos, você se sente:
- 8 - Quando o valor da tarifa pelo pacote (ligações + mensagens SMS) da sua operadora é mais barato que o das outras, você se sente:
- 9 - Quando o valor dos descontos oferecidos pela sua operadora de acordo com o horário (noite, finais de semana, etc.) é maior do que o das outras, você se sente:
- 10 - Quando você tem certeza de que os créditos do cartão são creditados e descontados corretamente, você se sente:
- 11 - Quando existe uma ampla cobertura no seu estado, ou seja, quando há sinal disponível em quase todas ou todas as cidades do seu estado, você se sente:
- 12 - Quando você consegue falar com outro telefone celular em uma ligação de qualidade, você se sente:
- 13 - Quando as chamadas feitas em áreas internas ou locais fechados (automóvel, apartamento, shopping centers, etc.) possuem qualidade, você se sente:
- 14 - Quando as informações sobre serviços e planos oferecidos pela sua operadora são sempre dadas com clareza, você se sente:
- 15 - Quando a sua operadora de telefonia celular fornece informações úteis pela TV, Rádio, Jornais e Revistas, você se sente:



- 16 - Quando você tem pleno conhecimento de todos os tipos de serviços existentes que estão disponíveis para você, pela sua operadora de telefonia móvel, você se sente:
- 17 - Quando a sua operadora de telefonia celular oferece serviços úteis e adequados, você se sente:
- 18 - Quando as funções e recursos do seu telefone celular são fáceis de usar, você se sente:
- 19 - Quando a sua operadora oferece uma grande variedade de marcas e modelos de celular associados ao “kit” ou pacote de venda, você se sente:
- 20 - O fato de a sua operadora de telecomunicações celulares ser considerada uma empresa moderna faz você se sentir:
- 21 - Quando existe uma grande quantidade de lojas e pontos de vendas onde é possível fazer a compra do “kit” ou pacote promocional da operadora de sua escolha, você se sente:
- 22 - Quando é possível encontrar vários valores de cartões de recarga nas lojas e pontos de venda da operadora, você se sente:

Fonte: elaboração própria baseada em Kano (1984)
Quadro 1. Perguntas sobre situações hipotéticas funcionais do serviço.

Dando continuidade ao estudo foram criadas também perguntas sobre situações hipotéticas não funcionais dos requisitos (Quadro 2).

- 1 - Ao ser atendido sem boa vontade e interesse pelos funcionários da loja de uma operadora, você se sente:
- 2 - Ao ser atendido por um funcionário da loja de uma operadora que não demonstra possuir conhecimento quanto aos diferentes serviços oferecidos, você se sente:
- 3 - Na loja da operadora, quando o tempo decorrido entre o início e o término do atendimento é longo, você se sente:
- 4 - Se o tempo de espera até ser atendido por um funcionário da central de atendimento (por telefone) de uma operadora for longo, você se sente:
- 5 - Quando o atendente da central telefônica não se mostra interessado e com boa vontade para resolver os seus problemas, reclamações e dúvidas, você se sente:
- 6 - Quando as soluções apresentadas pela operadora às suas reclamações, dúvidas ou problemas não são eficazes, você se sente:
- 7 - Quando o atendente da central telefônica não demonstra pleno conhecimento sobre os diferentes serviços oferecidos, você se sente:
- 8 - Quando o valor da tarifa pelo pacote (ligações + mensagens SMS) da sua operadora é mais caro que o das outras, você se sente:
- 9 - Quando o valor dos descontos oferecidos pela sua operadora de acordo com o horário (noite, finais de semana, etc.) é menor do que o das outras, você se sente:
- 10 - Quando você não tem certeza se os créditos do cartão são creditados e descontados corretamente, você se sente:
- 11 - Quando não existe uma ampla cobertura no seu estado, ou seja, quando não há sinal disponível em todas as cidades do seu estado, você se sente:
- 12 - Quando você não consegue falar com outro telefone celular com uma ligação de qualidade, você se sente:
- 13 - Quando as chamadas feitas em áreas internas ou locais fechados (automóvel, apartamento, shopping centers, etc.) não possuem qualidade, você se sente:
- 14 - Quando as informações sobre serviços e planos oferecidos pela sua operadora nem sempre são dadas com clareza, você se sente:
- 15 - Quando a sua operadora de telefonia celular fornece informações que não são úteis pela TV, Rádio, Jornais e Revistas, você se sente:
- 16 - Quando você descobre que existem serviços disponíveis para você pela sua operadora de



telefonia celular que você não conhecia e que poderia já estar usufruindo há mais tempo, você se sente:

17 - Quando a sua operadora de telefonia celular oferece serviços inadequados e sem utilidade, você se sente:

18 - Quando as funções e recursos do seu telefone celular são difíceis de usar, você se sente:

19 - Quando a sua operadora não oferece uma grande variedade de marcas e modelos de celular associados ao “kit” ou pacote de venda, você se sente:

20 - O fato de a sua operadora de telecomunicações celulares não ser considerada uma empresa moderna faz você se sentir:

21 - Quando não existem muitas lojas e pontos de vendas onde é possível fazer a compra do “kit” ou pacote promocional da operadora de sua escolha, você se sente:

22 - Quando você não encontra muita variedade de valores de cartões de recarga nas lojas e pontos de venda da operadora, você se sente:

Fonte: elaboração própria baseada em Kano (1984)

Quadro 2. Perguntas sobre situações hipotéticas não funcionais do serviço.

E por fim, para mensurar a satisfação do consumidor entrevistado em cada pergunta, foram criadas as opções de resposta (as opções de resposta foram usadas em todas as perguntas relativas aos requisitos do serviço):

- Muito Satisfeito;
- Satisfeito;
- Normal (não esperaria menos);
- Indiferente;
- Posso conviver com isso, não chega a ser um problema;
- Insatisfeito;
- Muito insatisfeito;

Além das perguntas que visam classificar os requisitos do Modelo Kano (1984), também foram introduzidas no questionário perguntas que visam traçar o perfil social de cada entrevistado, com o objetivo final de identificar os segmentos de mercado representados por nossa amostra de entrevistados bem como a representatividade (percentual de cada um) no espaço amostral da nossa pesquisa. As questões envolviam a faixa etária, sexo, grau de escolaridade e estado civil.

Para aplicar a pesquisa foram utilizadas a abordagem direta (com entrevistador e entrevistado conversando presencialmente) e a abordagem indireta (através de questionário *online* acessado diretamente pelo entrevistado através de um endereço eletrônico disponibilizado pela equipe de pesquisa).

Foram entrevistadas no total 179 pessoas e as respostas foram todas armazenadas em uma planilha virtual que posteriormente foi compilada de forma a resumir os resultados da pesquisa, permitindo o cruzamento dos dados para entender como as características se relacionam e formam a opinião do cliente.

Para classificar os requisitos do serviço dentro do Modelo Kano (1984) utilizaremos o Coeficiente de Satisfação do Consumidor. Para se calcular este coeficiente devemos definir a classificação dos requisitos cliente a cliente e depois aplicar a fórmula para o cálculo do coeficiente, determinando assim a classificação daquela característica no



contexto geral da pesquisa. A tabela 2 compila os valores encontrados para o coeficiente de satisfação e a conseqüente classificação de cada requisito.

CARACTERÍSTICA	ATRATIVO	UNIDIMENSIONAL	OBRIGATORIO	NEUTRO	REVERSO	S%	%	CLASSIFICAÇÃO
1	20	131	17	10	0	0,848314607	0,831460674	UNIDIMENSIONAL
2	25	111	31	11	0	0,764044944	0,797752809	UNIDIMENSIONAL
3	31	96	33	18	0	0,713483146	0,724719101	UNIDIMENSIONAL
4	13	124	34	7	0	0,769662921	0,887640449	UNIDIMENSIONAL
5	26	133	16	3	0	0,893258427	0,837078652	UNIDIMENSIONAL
6	13	130	31	4	0	0,803370787	0,904494382	UNIDIMENSIONAL
7	22	101	40	15	0	0,691011236	0,792134831	UNIDIMENSIONAL
8	29	122	5	22	0	0,848314607	0,713483146	UNIDIMENSIONAL
9	26	98	10	42	2	0,704545455	0,613636364	UNIDIMENSIONAL
10	8	73	89	8	0	0,45505618	0,91011236	OBRIGATORIO
11	4	102	43	29	0	0,595505618	0,814606742	UNIDIMENSIONAL
12	6	98	68	5	1	0,587570621	0,937853107	UNIDIMENSIONAL
13	12	98	48	20	0	0,617977528	0,820224719	UNIDIMENSIONAL
14	11	108	38	20	1	0,672316384	0,824858757	UNIDIMENSIONAL
15	41	49	12	76	0	0,505617978	0,342696629	ATRATIVO
16	44	67	23	44	0	0,623595506	0,505617978	UNIDIMENSIONAL
17	56	73	20	29	0	0,724719101	0,52247191	UNIDIMENSIONAL
18	41	85	18	34	0	0,707865169	0,578651685	UNIDIMENSIONAL
19	61	69	4	43	1	0,734463277	0,412429379	ATRATIVO
20	44	49	18	67	0	0,52247191	0,376404494	ATRATIVO
21	20	89	14	55	0	0,612359551	0,578651685	UNIDIMENSIONAL
22	22	96	25	32	3	0,674285714	0,691428571	UNIDIMENSIONAL

Fonte: os autores

Tabela 1 – Síntese dos resultados encontrados na pesquisa de campo e qualificações dos requisitos no Modelo Kano (1984) de acordo com os valores encontrados para o Coeficiente de Satisfação do Consumidor

Esta tabela resume a quantidade de consumidores que individualmente qualificaram os requisitos do serviço dentro de cada classificação do Modelo Kano.

Após cada requisito ter sido avaliado pelo entrevistado segundo as duas situações hipotéticas (funcional e não funcional) os pares de respostas foram contrapostos e estas interações revelaram as qualificações dos requisitos. Os pares de respostas foram qualificados segundo os resultados encontrados da seguinte forma:

- **Unidimensional:** As respostas “Muito satisfeito” ou “Satisfeito” na hipótese funcional acompanhadas de uma resposta “Muito insatisfeito” ou “Insatisfeito” na hipótese não funcional qualificam o requisito como unidimensional.
- **Obrigatório:** As respostas “Normal (não esperaria menos)”, “Indiferente” ou “Posso conviver com isso, não chega a ser um problema” na hipótese funcional aliada a uma resposta “Insatisfeito” ou “Muito Insatisfeito” na hipótese não funcional qualificam o requisito como obrigatório.
- **Atrativo:** As respostas “Muito satisfeito” ou “Satisfeito” na hipótese funcional aliadas às respostas “Normal (não esperaria menos)”, “Indiferente” ou “Posso conviver com isso, não chega a ser um problema” na hipótese não funcional qualificam o requisito como atrativo.
- **Neutro:** As respostas “Normal (não esperaria menos)”, “Indiferente” ou “Posso



conviver com isso, não chega a ser um problema” quando fornecidas nas hipóteses funcional e não funcional ao mesmo tempo qualificam o requisito como neutro.

Após avaliar os resultados da pesquisa de cada entrevistado individualmente, utilizamos o Coeficiente de Satisfação do Consumidor para qualificar os requisitos do serviço no âmbito genérico. Ou seja, através desta ferramenta vamos descobrir como cada qualificação individual dos requisitos contribui para sua análise de mercado ou no caso da nossa pesquisa, para a análise de um grupo de pessoas.

Conforme comentado anteriormente, cruzando os valores em módulo do Coeficiente de Satisfação do Consumidor é possível qualificar os requisitos do serviço dentro do Modelo Kano (figura 1). Porém, analisando a mesma figura podemos estabelecer um padrão lógico de qualificação dos requisitos e em seguida construir a análise gráfica. O preenchimento da última coluna da tabela 2 tomou por base os intervalos de classificação para os requisitos de acordo com os valores de $|I\%|$ e $|S\%|$ seguindo o padrão abaixo:

- **Unidimensional:** Os requisitos em que os valores de $S\%$ e $I\%$ (em módulo) forem ambos maiores do que 0,5 são considerados requisitos unidimensionais, pois tanto o impacto positivo da presença quanto o negativo da ausência do requisito são percebidos fortemente pelo consumidor.
- **Obrigatório:** Os requisitos em que os valores de $S\%$ forem menores que 0,5 ao mesmo tempo em que os valores de $I\%$ (em módulo) forem maiores do que 0,5 são considerados requisitos obrigatórios, pois a presença do requisito não é vista como algo interessante, mas sua ausência será notada como falta grave pelos consumidores.
- **Atrativo:** Os requisitos onde os valores de $S\%$ forem maiores que 0,5 e ao mesmo tempo os valores de $I\%$ (em módulo) forem menores que 0,5 são considerados atrativos, pois sua presença causa boa impressão, porém sua ausência não chega a ser vista com insatisfação.
- **Neutro:** Os requisitos onde ambos os valores de $S\%$ e $I\%$ (em módulo) forem menores do que 0,5 são considerados neutros, pois não têm impacto significativo na satisfação do cliente quer estejam presentes quer não estejam.

Após aplicar a pesquisa de campo apuramos que dentro do Modelo Kano a grande maioria dos critérios de avaliação do serviço foram classificados como **unidimensionais**, ou seja, o consumidor é sensível positivamente ao aumento em sua eficiência e ao mesmo tempo irá cobrar ou criticar sua operadora caso esta não atenda suas expectativas em cada um destes requisitos. Este comportamento é o reflexo claro de um mercado consumidor de serviços onde os fornecedores transformaram inovação e diferenciação em componentes que se agregaram à oferta final. Por exemplo, uma promoção, algo que se costuma qualificar como um quesito atrativo, algo que não acontece com frequência, no caso da telefonia móvel pré-paga é uma condição de escolha da operadora e um sério motivo de críticas para a operadora que não praticar esta política de bonificação. Apenas um item foi qualificado como **obrigatório**, o item 10, relacionado com a correção com que os créditos do cartão são creditados e descontados.



Mesmo assim, sua posição se encontra muito próximo da categoria unidimensional. E três itens foram considerados **atrativos**: 15, 19 e 20. Esses itens merecem uma atenção especial e serão destacados na análise.

Os resultados do item 15, “Utilidade das informações veiculadas pelas operadoras através dos meios de comunicação (rádio, televisão, jornais, revistas, etc.)” sugerem que a qualidade da informação passada ao consumidor é muito importante para que este se sinta satisfeito com sua operadora. Nesse ponto, os meios de comunicação são a forma mais freqüente e mais acessível de se transmitir informações da operadora para o cliente. De fato, a comunicação através destes meios tem sido muito utilizada para divulgar promoções, que na maioria das vezes não são passadas de forma clara ao consumidor que está assistindo, o que o deixa sempre com a impressão de que seu entendimento está incompleto. Quando este consumidor se depara com a informação completa, acessível e de fácil compreensão sua reação é sempre a melhor possível, pois em um contexto onde todos transmitem informações pela metade, aquele que transmitir bem e completamente levará vantagem sobre seus concorrentes.

Já a classificação do item 19, “variedade de marcas e modelos de celular associados ao kit ou pacote de venda, oferecidos pela operadora” como atrativo provavelmente se deve a que consumidor de telefonia móvel acompanha atentamente o recente avanço do mercado de telefonia móvel. Observa-se que os modelos mais caros e sofisticados paulatinamente passam a ter preços mais acessíveis. Esse fato acostumou o consumidor a olhar além dos custos totais do plano, também o nível dos aparelhos oferecidos na hora de adquirir um “kit” de uma operadora. Quanto melhores os aparelhos ofertados por uma operadora dentro da faixa de poder aquisitivo de um consumidor, maiores as chances deste consumidor optar por esta operadora. Porém, de acordo com a avaliação desta pesquisa, é importante notar que o efeito contrário não ocorre. Ou seja, caso não haja uma grande variedade de aparelhos, desde que sejam oferecidas outras vantagens, o consumidor não interpreta isso como um problema.

Uma possível explicação para que seja considerado atrativo o item 20 “modernidade da empresa de telecomunicações” é a de que a imagem da operadora parece agradar aos consumidores que entendem isso como um diferencial para o prestador de serviços. Modernidade em termos de telecomunicações significa melhor qualidade no serviço, maior tecnologia associada aos processos e pode estar associado até mesmo a modelos de atendimento modernos, com eficácia e agilidade. O fato de uma operadora não possuir este título aparentemente não incomoda o usuário, porém este certamente se sentirá curioso para experimentar os serviços de um concorrente que esteja sendo apontado como moderno pelo mercado.

5. Considerações Finais

Analisando o telefone celular pré-pago pela ótica do Modelo Kano em uma linha do tempo que se inicie no começo da popularização do serviço e chegue aos dias de hoje, podemos dizer que boa parte dos critérios que são hoje unidimensionais começaram como atrativos e conforme foram sendo copiados e melhorados entre os *players* do mercado foram também sendo assimilados pelos consumidores como inerentes ao serviço, criando nestes mesmos consumidores expectativas relacionadas a ações que antes eram apenas promocionais e que visavam criar diferenciação e valor agregado.

Como o setor de telefonia é regulado e as bases tecnológicas são iguais entre os *players* no que diz respeito a ter condições de se prestar um serviço de qualidade, não existe barreira a imitação de quaisquer que sejam os recursos lançados por um concorrente ou outro. Dessa forma, a competição e recursos utilizados para obter diferenciação no



passado acabaram por determinar os moldes da competição no presente. Atualmente os concorrentes não criam mais métodos de diferenciação, em vez disso adaptam os que foram criados anteriormente a seu perfil de competição. Um bom exemplo são as operadoras que se valem de sua base de clientes e oferecem vantagens para os consumidores que fazem parte dela e se comunicam entre si. Dessa forma, aqueles consumidores que por ventura reconheçam como vantagem entrar para a base de clientes desta operadora se sentirão atraídos por estas vantagens e preferirão mudar de operadora ainda que a sua atual proponha a mesma promoção, pois a sua base de clientes não será um atrativo tão grande quanto a de seu concorrente.

A tendência revelada por esta pesquisa é que isso continue a acontecer e que mesmo os critérios que apuramos neste estudo como atrativos se tornem unidimensionais tão logo uma operadora tenha sucesso ao investir neles e seus concorrentes a copiem.

Seguindo esta mesma lógica, num futuro um pouco mais distante, os atuais critérios unidimensionais pouco a pouco devem se tornar obrigatórios, ao passo que o mercado efetivamente comece a saturar (o que atualmente, contrariando muitas expectativas, ainda não aconteceu).

Como avaliação final e proposta de estratégia baseada nos resultados obtidos, o grupo recomenda aos *players* do mercado que atentem aos requisitos que ainda são atrativos aos clientes pois mesmo sendo copiados no futuro, começar uma tendência dará à operadora que o fizer, *status* de pioneira neste campo. Porém, mais importante do que isso, deve-se investir fortemente no aumento da qualidade de praticamente todos os requisitos que ainda são vistos como unidimensionais, pois a operadora que conseguir fazê-los parecer “obrigatórios” enquanto as demais ainda não o fizerem terá um destaque imenso no mercado e certamente fortalecerá e muito sua base de clientes, criando um círculo virtuoso em torno de suas promoções e facilidades oferecidas.

Referências

- ACEL. *Acel*. Disponível em: <www.acel.org.br>. Acessado em 26 de Junho de 2010.
- ANATEL. *Relatório anual Anatel*. Disponível em: <www.anatel.gov.br>. Acesso em: em 26 de Junho de 2010.
- ANDERSON, E.W., & Mittal, V. Strengthening the satisfaction–profit chain. *Journal of Service Research*, v. 3 n.2., 2000.
- ANDERSON, Eugene W., Claes Fornell, and Donald R. Lehmann, Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden, *Journal of Marketing*, vol. 54, Julho, 1994.
- BERGER, C., BLAUTH, R., BOGER, D., BOLSTER, C., BURCHILL, G., DUMOUCHEL, W., POULIOT, F., RICHTER, R., RUBINOFF, A., SHEN, D., TIMKO, M., WALDEN, D.. Kano's Methods for Understanding Customer-Defined Quality. *Center for Quality Management Journal*: v. 2 n.4, 1993.
- BOULDING, W., A. KALRA, R. STAELIN AND V. A. ZEITHAML. A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions. *Journal of Marketing Research*, v. 30, p. 7-27, 1993
- CROSBY, L. A., EVANS, K. R., AND COWLES, D. Relationship Quality in Services selling: an international influence perspective, *Journal of Marketing*, v.54, 1990.



GANESH, JAISHANKAR, MARK J. ARNOLD AND KRISTY E. REYNOLDS. Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers. *Journal of Marketing*, v.64, 65-87, 2000

JONES T.O & SASSER W.E. Why Satisfied Customers Defect”, *Harvard Business Review*, Nov-Dez, 88-99, 1995

KANO, N.; N. SERAKU; F. TAKAHASHI; S. TSUJI. Attractive Quality and Must-be Quality, Hinshitsu. *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, Abril 1984.

KEAVENEY, S.M.;; PARTHASARATHY, M. Customer switching behavior in online services: An exploratory study of the role of selected attitudinal, behavioral, and demographic factors, *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.29, n.4, 2001.

KEAVENEY, SUSAN. Customer Switching Behavior in service Industries: An Exploratory Study, *Journal of Marketing*, v.59, p.71-82, 1995.

OLIVER, RICHARD L. Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction response. *Journal of Consumer Research*, v.20, p. 418-430,1993

OLIVIA, T. A., OLIVER, R. L., & MACMILLAN, I. C.. A catastrophe model for developing service satisfaction strategies. *Journal of Marketing*, v.56, n.3 p.83-96, 1992.

QUINTELLA, ROGÉRIO H.; COSTA, MÁRCIO ANDRADE. O setor de telefonia móvel do Brasil após o SMP: as estratégias das operadoras e a convergência fixa-móvel. *Rev. Adm. Pública.*, v.43, 2009

REICHEL, F.F. and SASSER, W.E. Zero-Defedions: Quality Comes to Services, *Harvard Business Review*, Set-Out, 105-111, 1990.

TELEBRASIL. *TELEBRASIL: 30 anos de sucesso e realizações.* Disponível em: <<http://www.telebrasil.org.br/arquivos/revista-30anos-telebrasil-2.pdf>>. Acessado em 26 de Junho de 2010.

TELECO. *Comentários Teleco.* Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/coment.asp>>. Acessado em 26 de Junho de 2010.

TONTINI, G. Como identificar atributos atrativos e obrigatórios para o consumidor. *Revista de Negócios, Blumenau*, v. 8, n. 1, 2003.