

## **Satisfação dos clientes de uma churrascaria: utilização conjunta de duas técnicas de mensuração**

**RAQUEL BAREA**

Instituto Nacional de Pós-Graduação (INPG)  
qualific3@gmail.com

**SILVANA ANITA WALTER**

Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
silvanaanita.walter@gmail.com

**TATIANA MARCEDA BACH**

Instituto Nacional de Pós-Graduação (INPG-Blumenau)  
tatibach@gmail.com

# Satisfação dos clientes de uma churrascaria: utilização conjunta de duas técnicas de mensuração

## 1 Introdução

No setor de alimentação, as exigências dos consumidores e a ampliação do número de empresas geram competição entre os restaurantes, os quais necessitam melhorar seus serviços para satisfazer os clientes. Nesse contexto, a qualidade das refeições e dos demais serviços prestados é essencial para que o consumidor perceba que suas necessidades serão atendidas. Todavia, a ampliação da qualidade de um atributo do serviço nem sempre aumenta a satisfação do cliente. Isso porque alguns atributos são considerados de maior importância para o consumidor do que outros (MATZLER et al., 2008).

A satisfação dos clientes é fundamental para as organizações, as quais, por sua vez, tendem a ter um comportamento mais frequente de recompra, o que contribui para ampliar as vendas (e o lucro) e divulgar, favoravelmente, a empresa para outros potenciais consumidores (ANDERSON; MITTAL, 2000; KOTLER, 2000). Assim, visando à melhoria contínua dos serviços, é primordial que empresas do setor de alimentação conheçam os atributos e as características dos seus serviços que mais influenciam a satisfação de seus clientes. De tal forma, as pesquisas de satisfação com clientes podem fornecer informações relevantes para que as empresas melhorem seus serviços e ampliem suas vendas e lucratividade.

O contexto exposto levou à realização deste estudo que teve por objetivo analisar os atributos que influenciam a satisfação dos clientes de uma churrascaria localizada no município de Massaranduba, estado de Santa Catarina, visando identificar oportunidades de melhoria para a organização. Diante disto, a questão que se pretendeu responder foi: **Como os diferentes fatores influenciam a satisfação dos clientes na empresa estudada?** A esse respeito, compreende-se que adotar estratégias internas pode influenciar a satisfação dos clientes ativos, melhorando e superando suas expectativas.

Expõe-se o estudo realizado neste relatório técnico, que está organizado em mais seis seções, além desta introdução: na próxima, apresenta-se, brevemente, o referencial teórico que embasou esta pesquisa; na terceira, descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados para realização do estudo; na quarta, contextualizam-se a organização e o problema a ser solucionado; na quinta, ressalta-se a intervenção realizada na organização; na sexta, indicam-se os resultados obtidos neste estudo e as ações tomadas pela organização; e, na sétima, tecem-se as considerações finais.

## 2 Referencial Teórico

A satisfação pode ser compreendida como um sentimento de prazer ou de insatisfação resultante da compra de um produto ou serviço em relação às expectativas anteriores, ou seja, tem-se um sentimento de satisfação quando o produto ou serviço supera as expectativas que se tinha com a compra (KOTLER, 2000). Nas organizações, a satisfação dos clientes é um fator importante, pois clientes satisfeitos tendem a repetir o consumo e divulgar a organização a outros potenciais clientes, aumentando, possivelmente, o volume de negócios e o lucro operacional da organização (ANDERSON; MITTAL, 2000).

Nas obras sobre satisfação de clientes, podem ser encontradas diferentes técnicas para identificação do nível de satisfação dos clientes e dos fatores que influenciam essa satisfação. Uma dessas técnicas é a análise de importância *versus* desempenho, que, introduzida originalmente por Martilla e James (1977), permite à organização ter uma visão sobre quais atributos de seu produto ou serviço devem ser melhorados para proporcionar satisfação aos clientes.

De maneira geral, dados provenientes de pesquisas sobre satisfação são utilizados para construir uma matriz bidimensional, onde a importância do atributo é mostrada pelo eixo *y*, e o desempenho do mesmo atributo, pelo eixo *x*. Os consumidores avaliam qual a importância, denominada importância declarada, e o desempenho da empresa em relação ao atendimento de suas expectativas para cada atributo (MARTILLA; JAMES, 1977; WALTER, 2006).

Outra técnica para análise da satisfação de clientes é o Modelo Kano de Qualidade Atrativa e Obrigatória (KANO, 1984; TONTINI, 2000). Essa técnica parte do pressuposto de que o nível de satisfação dos clientes não é, em alguns atributos, proporcional ao desempenho. Para isso, o modelo faz distinção entre diferentes tipos de atributos de produtos ou serviços que influenciam a satisfação dos usuários. Assim, atributos obrigatórios correspondem às funções básicas (pré-requisitos) de um produto. Quando esses atributos não estão presentes ou apresentam desempenho insuficiente, os usuários tendem a ficar extremamente insatisfeitos. Por outro lado, se esses atributos estiverem presentes ou forem suficientes, não trarão satisfação. Nos atributos unidimensionais, a satisfação dos consumidores é proporcional ao nível de desempenho, de forma que, quanto maior o nível de desempenho, maior será a satisfação do cliente e vice-versa. O atendimento de atributos atrativos traz uma satisfação mais que proporcional ao desempenho do atributo. Contudo, não trazem insatisfação se não forem atendidos. Os atributos neutros são aqueles cuja presença não gera satisfação e cuja ausência não traz insatisfação (KANO, 1984; WALTER, 2006).

Para identificar o grau de satisfação ou insatisfação que a presença/suficiência ou ausência/insuficiência de um atributo causa aos clientes, Berger et al. (1993) desenvolveram uma adaptação na forma de mensuração do Coeficiente de Satisfação do Cliente (CSC). O CSC determina se a satisfação do cliente pode ser aumentada com a melhoria de um requisito do produto ou se essa melhoria apenas evitará que o cliente fique insatisfeito.

Diante do apresentado, percebe-se que uma limitação da análise de satisfação *versus* desempenho consiste no pressuposto de linearidade, ou seja, é considerar que a melhoria no desempenho de um atributo ampliará, conseqüentemente, a satisfação dos clientes. O Modelo Kano de Qualidade Atrativa e Obrigatória preenche essa lacuna ao abordar tipos de atributos com diferentes relações com a satisfação dos clientes. Todavia, ao não considerar o nível de satisfação atual com os atributos, não permite saber se o atributo necessita ser melhorado ou não (TONTINI; SILVEIRA, 2005). A partir das limitações de cada uma dessas técnicas, percebe-se a relevância de empregar, de maneira conjunta, a análise de importância *versus* desempenho e o Modelo Kano para identificar os atributos que influenciam a satisfação dos clientes e quais necessitam serem melhorados.

### **3 Procedimentos metodológicos**

O presente relato técnico é resultante do trabalho de conclusão de curso de uma especialização da área de administração. A partir da participação direta do pós-graduanda *lato sensu* na churrascaria da família, foi percebida a necessidade de avaliar, de forma sistemática, a satisfação dos clientes como mecanismo para subsidiar a realização de melhorias no estabelecimento. Assim, por meio das orientações de um docente da instituição de ensino em que já realizou diferentes pesquisas na área de comportamento do consumidor, delimitaram-se quais as melhores técnicas e procedimentos a serem adotados na organização em questão.

Para realização do estudo e do relato, foi importante o conhecimento que o pós-graduanda possuía da organização e o conhecimento do orientador a respeito do tema mensuração da satisfação dos clientes. A atuação do aluno na churrascaria também facilitou a coleta dos dados, além da obtenção de informações adicionais sobre a organização. O fato de os proprietários estarem em processo de avaliação de melhorias a serem realizadas na empresa também foi salutar para sua receptividade em relação ao processo e aos resultados.

## 4 Contexto do Projeto ou Situação-Problema

Nesta seção, apresentam-se a caracterização da empresa foco deste estudo e o problema em questão.

### 4.1 Caracterização da empresa

- a) Natureza: Sociedade Ltda.
- b) Propriedade do capital: Propriedade de Capital Nacional.
- c) Setor de atividade e descrição sumária: A organização analisada é do setor de serviços, mais especificamente refeições. O setor de restaurantes se organiza em diferentes tipos de estabelecimentos, como restaurantes, bares, lanchonetes, churrascarias e outros. Dependendo da localização, tipos de refeições oferecidas e temas abordados, há diferenciação na clientela e na concorrência.
- d) Porte: 16 colaboradores e faturamento bruto mensal de R\$ 120.000,00.
- e) Localização: A churrascaria estudada localiza-se às margens de uma rodovia, no município de Massaranduba, estado de Santa Catarina, integrando a área industrial do município.
- f) Breve histórico da organização: O restaurante analisado é integrante de uma rede de postos de combustíveis e restaurantes localizados em Santa Catarina. O primeiro posto de combustível foi inaugurado em 1992 e, dois anos depois, o posto e o restaurante de Massaranduba, foco deste estudo. Em 1997, foi implantado o rodízio de carnes no restaurante em questão, passando a ser empregada a denominação “churrascaria”. Atualmente, a rede possui 11 postos e três restaurantes localizados no norte catarinense e no Vale do Itajaí.
- g) Mercado em que atua: A organização atua no mercado de refeições (almoço, jantar e lanches) para pessoas do município e para consumidores em viagem, pois está localizada em uma rodovia. O atendimento ocorre todos os dias da semana, das 6 às 23 horas.
- h) Principais concorrentes: A churrascaria foco deste estudo é a única do município, mas concorre com outros restaurantes localizados ao longo da rodovia na qual se localiza (no caso de clientes em viagem) e restaurantes localizados no município (no caso de clientes que residem ou trabalham em Massaranduba).
- i) Principais linhas de produto/serviços: O restaurante serve lanches, *buffet* livre e rodízio de carnes. Nas sextas à noite, há música ao vivo, e são servidas costelas (bovina, suína, ovina e de javali) assadas em fogo de chão. Nos domingos, também há música ao vivo.
- j) Estrutura organizacional da empresa: A organização caracteriza-se como familiar, na qual atua um gerente (proprietário), que também desempenha o papel de caixa; um subgerente que atua no setor de compras e no atendimento a clientes; um administrador financeiro; seis garçons; quatro cozinheiras; um assador; uma faxineira; e um chapeleiro.

### 4.2 Caracterização do projeto/problema analisado:

- a) Nome do projeto: “Satisfação dos clientes de uma churrascaria: utilização conjunta de duas técnicas de mensuração”.
- b) Definição sumária e justificativa do projeto: Os proprietários da organização buscavam mecanismos para avaliar as melhorias que poderiam realizar na churrascaria para que os clientes tivessem atitude de recompra e indicassem o restaurante para outras pessoas. Assim, diante de conhecimentos obtidos sobre comportamento do consumidor, considerou-se a relevância de realizar uma

pesquisa de satisfação adaptada ao contexto da organização e que permitisse a identificação dos atributos que influenciam a satisfação dos clientes e quais desses seriam oportunidades de melhoria. Isso porque, segundo a literatura da área, clientes satisfeitos tendem a retornar à organização e indicá-la a outros potenciais clientes (ANDERSON; MITTAL, 2000; KOTLER, 2000).

- c) Principal responsável pela autoria do caso: Filha do proprietário, funcionária da churrascaria e pós-graduanda citada anteriormente.
- d) Responsabilidade pela interlocução ou pelo desenvolvimento: A interlocução foi realizada entre o pós-graduanda *lato sensu* e os proprietários da organização, visto que o primeiro atuava na churrascaria. Em outros momentos, também se fez necessária a interlocução com os funcionários da empresa, o que também foi realizado pelo pós-graduanda por meio da autorização dos proprietários.
- e) Tema central do projeto: Empresarial.
- f) Fonte de financiamento e valores envolvidos: Os gastos envolvidos no projeto foram referentes à impressão dos questionários a serem aplicados com os clientes (R\$ 60,00) e com as horas de trabalho dos funcionários necessárias para a realização do grupo de foco, aplicação dos questionários e reunião de apresentação dos resultados (Cálculo aproximado de R\$ 450,00). Esses valores foram custeados pela empresa contratante.
- g) Caracterização da situação-problema: O restaurante foi assumido pela rede em 1994, tratando-se de uma construção antiga. Ao longo desses anos, os proprietários têm buscado realizar melhorias e inovações na churrascaria, como a realização de uma reforma, há três anos, ampliação do cardápio e oferta de música ao vivo. Apesar dos investimentos em melhorias realizadas, a organização não realizou uma pesquisa com os clientes para verificar que melhorias ampliariam a satisfação dos clientes com os serviços prestados.

## **5 Tipo de Intervenção e Mecanismos Adotados**

Para a realização da intervenção, em conjunto com o proprietário, optou-se pela elaboração de um relatório técnico, no qual se desenvolveu um diagnóstico dos atributos que influenciam a satisfação dos clientes e o nível atual de satisfação com cada atributo, de modo a identificar, para o restaurante, oportunidades de melhoria que contribuíssem para ampliar a satisfação dos clientes.

Assim, realizou-se uma pesquisa descritiva com clientes do restaurante. Primeiramente, desenvolveu-se uma etapa qualitativa por meio da realização de uma entrevista por grupo de foco. Participaram desse grupo focal 4 clientes voluntários, 3 funcionários e o proprietário do restaurante. Convidaram-se os clientes por almoçarem quase todos os dias no restaurante, juntamente com os funcionários e o proprietário, que possuem contato direto com os clientes.

A entrevista com o grupo focal concentrou-se no que os participantes identificam como requisitos básicos (aqueles que os produtos e serviços obrigatoriamente devem conter), requisitos esperados (aqueles que as pessoas desejariam que os produtos e serviços possuísem) e requisitos inesperados (aqueles que as pessoas não esperam que os produtos e serviços tenham, mas que seria ótimo que tivessem). O foco nesses três diferentes tipos de atributos se deu para garantir que emergissem, da discussão do grupo, atributos que, posteriormente, pudessem ser classificados de diferentes formas no Modelo Kano de Qualidade Atrativa e Obrigatória, como o caso dos atributos neutros e obrigatórios, que não costumam ser relatados pelos consumidores quando questionados sobre o que lhes causa

satisfação. Assim, a partir dessa entrevista, foi possível identificar os 20 principais atributos do restaurante, os quais foram avaliados na etapa seguinte, ou seja, na segunda etapa.

A segunda etapa, de natureza quantitativa, consistiu na aplicação, pelos funcionários do restaurante, de questionário estruturado a 53 clientes regulares da churrascaria. A partir dos atributos identificados na etapa qualitativa, elaborou-se um questionário composto por quatro partes. A primeira parte solicitava que os clientes marcassem, em uma escala de 5 pontos, seu grau de satisfação (ou insatisfação) com o desempenho atual dos diferentes atributos avaliados; a segunda, que assinalassem, utilizando uma escala de 10 pontos, o grau de importância que atribuem para cada atributo; e a terceira, empregando uma escala de 11 pontos, que marcassem quanta satisfação ou insatisfação a ampliação e a redução no desempenho de cada atributo poderiam lhes proporcionar. Na última etapa, realizaram-se perguntas para compor o perfil dos clientes.

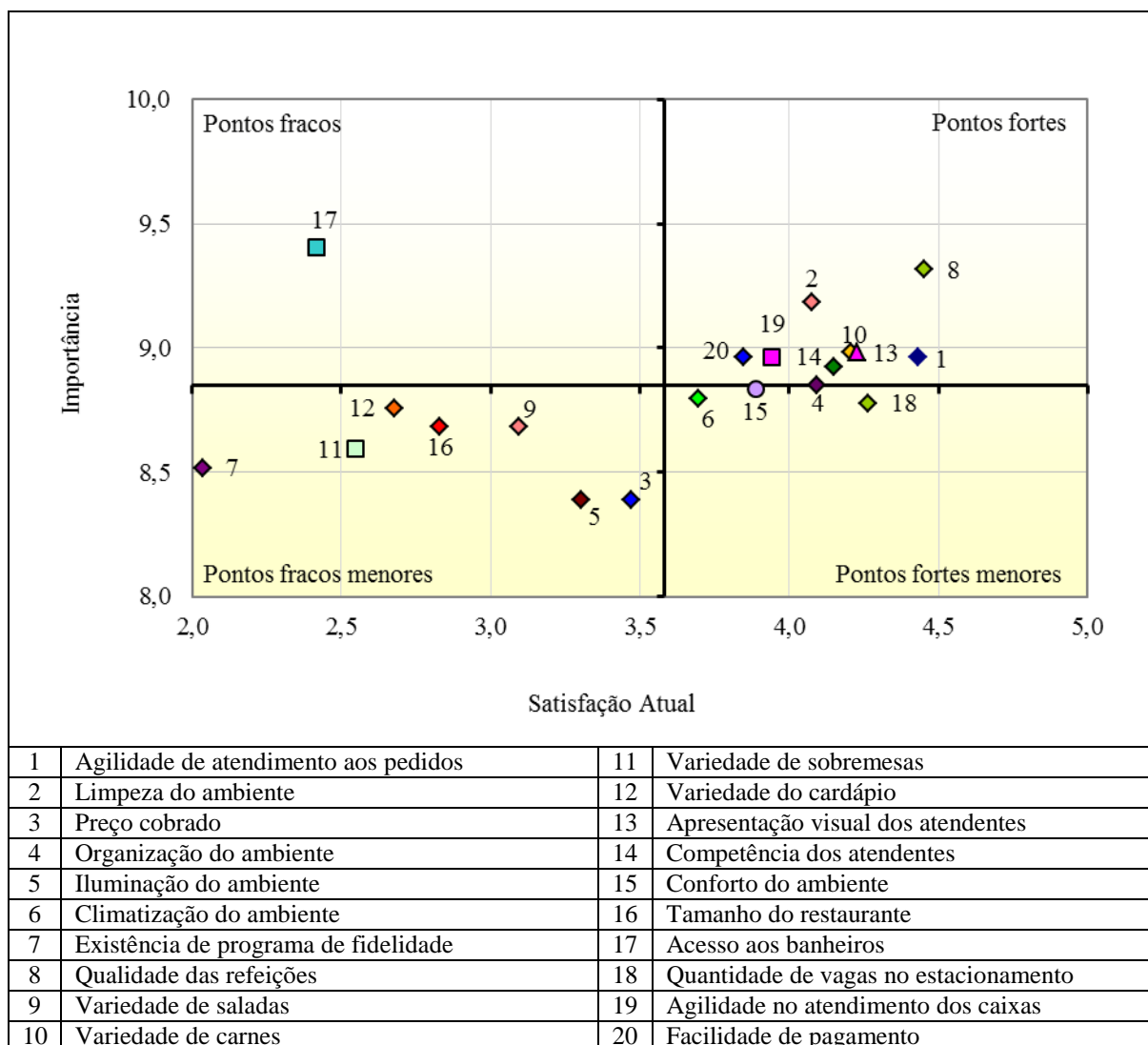
A partir dos dados obtidos, realizou-se a análise por meio da construção de gráficos de dispersão, sendo um para a análise de importância *versus* desempenho e outro para o Modelo Kano. Descreveram-se os gráficos e sua análise no parecer técnico elaborado e apresentado para o proprietário e funcionários da churrascaria.

## **6 Resultados Obtidos e Análise**

Nesta seção, destacam-se os resultados obtidos com a pesquisa realizada, os quais compuseram o parecer técnico, bem como as principais decisões tomadas pelo proprietário a partir da apresentação dos resultados. Na sequência, procuram-se apontar os principais aprendizados obtidos com essa intervenção.

Na Figura 1, apresenta-se o gráfico com os resultados da análise de importância *versus* desempenho da empresa pesquisada.

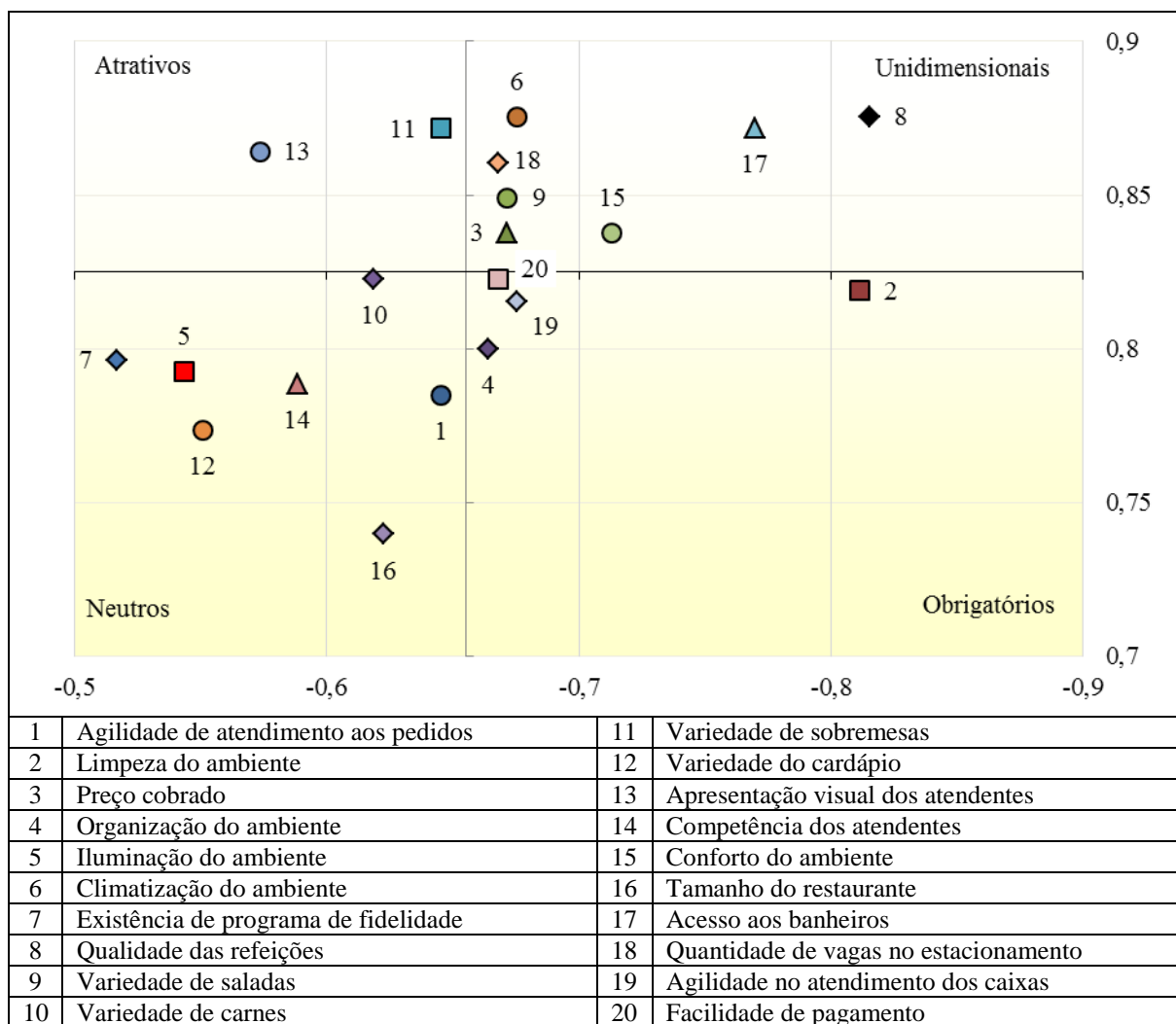
Figura 1 – Gráfico da análise de importância *versus* desempenho da empresa pesquisada



Como pode ser percebido na Figura 1, o único atributo considerado como ponto fraco foi acesso aos banheiros, o qual, por apresentar alta importância e baixa satisfação, apresenta-se, segundo a análise de importância *versus* desempenho, como principal prioridade de melhoria. Os pontos fortes da empresa, que apresentaram alta importância e alta satisfação, foram: qualidade das refeições, limpeza do ambiente, facilidade de pagamento, agilidade no atendimento dos caixas, competência dos atendentes, variedades de carnes, apresentação visual dos atendentes e agilidade de atendimento aos pedidos.

Na Figura 2, destaca-se o gráfico com os resultados obtidos por meio do Modelo Kano de Qualidade Atrativa e Obrigatória.

Figura 2 – Gráfico do Modelo Kano de Qualidade Atrativa e Obrigatória da empresa pesquisada



Os atributos considerados obrigatórios, de acordo com a Figura 2, foram limpeza do ambiente, facilidade de pagamento, agilidade no atendimento dos caixas e organização do ambiente. Esses atributos são, portanto, os que poderão causar elevada insatisfação se estiverem com baixo desempenho, mas que não causarão satisfação se estiverem com desempenho elevado. Por sua vez, os atributos que causam satisfação elevada se estiverem com alto desempenho, sem causarem insatisfação se não estiverem presentes (atributos atrativos) são variedade de sobremesas e apresentação visual dos atendentes.

Qualidade das refeições, acesso aos banheiros, conforto do ambiente, climatização do ambiente, quantidade de vagas no estacionamento, variedade de saladas e preço cobrado foram atributos considerados unidimensionais, ou seja, causam satisfação proporcionalmente ao seu desempenho. Os atributos neutros (não causam satisfação nem insatisfação) foram: tamanho do restaurante, variedade do cardápio, variedade de carnes, competência dos atendentes, iluminação do ambiente, agilidade de atendimento aos pedidos e existência de programa de fidelidade.

A partir da avaliação conjunta da análise de importância *versus* desempenho e do Modelo Kano, percebe-se que os atributos classificados como obrigatórios no Modelo Kano (Figura 2) apresentam-se com alta satisfação na análise de importância *versus* desempenho (Figura 1), de forma que não necessitam de investimentos em melhoria, pois não ocasionam maior satisfação com o aumento de desempenho.



Os atributos atrativos (satisfação elevada se estiverem presentes), por sua vez, podem ser um aspecto diferencial para a empresa pesquisada. Desses atributos, variedade de sobremesas encontra-se com desempenho abaixo da média, de maneira que pode ser considerado uma oportunidade para ampliar a satisfação dos clientes.

Entre os atributos unidimensionais (satisfação proporcional ao seu desempenho), estão acesso aos banheiros, que se apresentou como ponto fraco (alta importância e baixo desempenho), podendo ser considerado como principal prioridade de melhoria para a empresa pesquisada. Depois desse, têm-se outras oportunidades de melhoria para ampliar a satisfação dos clientes, como preço cobrado e variedade de saladas (que apresentaram satisfação abaixo da média).

Em síntese, como principais oportunidades de melhoria para o restaurante, destaca-se (em ordem de prioridade): melhorar o acesso aos banheiros, tanto em relação à disponibilidade para utilização quanto à facilidade de acesso; ampliar a variedade de sobremesas e de saladas e divulgar isso entre os clientes e potenciais clientes; e avaliar o preço praticado para verificar sua compatibilidade com os preços praticados no mercado local.

A partir da apresentação desses resultados para a organização, os proprietários realizaram uma avaliação sobre alternativas para facilitar o acesso aos banheiros. Cabe esclarecer que, por ser uma construção antiga, a entrada para os banheiros está localizada na parte externa do restaurante, de forma que os clientes necessitam sair do edifício para utilizá-los. Em dias de chuva, há o agravante de o acesso aos banheiros não ser coberto. Assim, os proprietários levantaram a possibilidade de cobrir com toldos o acesso aos banheiros ou construir portas para fazer o acesso por dentro do restaurante. Avaliaram, igualmente, que a insatisfação com a disponibilidade dos banheiros para utilização poderá ser amenizada pela mudança no acesso (de forma que os clientes não fiquem na chuva aguardando). Se, entretanto, efetuarem as alterações mencionadas e observarem a ausência de melhora, ponderaram sobre a alternativa de construir novos banheiros, o que poderá ocorrer na próxima reforma a ser realizada no restaurante.

Para ampliação da variedade de sobremesas e saladas, a empresa decidiu pela realização de uma breve enquete com os clientes sobre suas preferências e opções que poderiam ser inseridas. Mais especificamente para o caso das sobremesas, a partir dos resultados obtidos na enquete, poderão ser oferecidas diferentes opções de acordo com os dias da semana. Os dirigentes do restaurante também estão verificando a possibilidade de proporcionar cursos de aperfeiçoamento para os cozinheiros, de forma a proporcionar o aprendizado e futura ampliação da variedade do cardápio em geral.

Em relação aos preços, se esclareceu aos dirigentes que os clientes tenderão a se sentir mais satisfeitos com a diminuição de preços, mas que esse atributo não está causando insatisfação elevada, pois está próximo à média de satisfação e apresentou baixa importância. Por ser um atributo que influencia diretamente a qualidade dos serviços prestados e a rentabilidade da empresa, sugeriu-se que fosse alterado apenas diante de uma insatisfação elevada, o que poderia estar relacionado aos preços praticados no mercado local. Por isso, também se sugeriu que fosse mantido um acompanhamento das despesas do restaurante e dos preços praticados por outros restaurantes para que esse atributo não se torne um causador de insatisfação nem prejudique as atividades do restaurante.

Diante dos resultados obtidos neste estudo, nota-se que apenas perguntar aos clientes o que os deixaria mais satisfeitos não é garantia de obtenção de informações relevantes para melhorar o desempenho da empresa, pois os clientes não tendem a apontar atributos considerados obrigatórios ou atrativos. Basear-se, portanto, apenas no desempenho atual dos atributos também não é suficiente, visto que alguns atributos não afetam a satisfação dos clientes, como é o caso dos neutros. Assim, percebe-se a relevância de as organizações que desejam investir na ampliação da satisfação de seus clientes realizarem pesquisas

sistemáticas, com técnicas lineares e não-lineares, para identificação dos atributos que realmente podem ampliar a satisfação dos clientes.

No caso dos restaurantes, é importante destacar que aspectos como limpeza, organização do ambiente e agilidade no atendimento tendem a ser considerados obrigatórios pelos clientes, de forma que podem gerar grande insatisfação se estiverem com baixo desempenho. Também se observa que estratégias adotadas por outras organizações nem sempre trazem os mesmos resultados desejados ao serem implementadas em outro contexto, como é o caso do programa de fidelidade, que, indicado por muitas empresas do ramo de alimentação como fonte de satisfação dos clientes, foi tratado como neutro na empresa em questão.

## 7 Considerações finais

Este estudo objetivou analisar os atributos que influenciam a satisfação dos clientes de uma churrascaria localizada no município de Massaranduba, estado de Santa Catarina, visando identificar oportunidades de melhoria para a organização. Por meio da utilização do Modelo Kano de Qualidade Atrativa e Obrigatória, foi possível identificar os atributos avaliados como obrigatórios, atrativos e unidimensionais (afetam a satisfação dependendo do contexto) pelos clientes. A análise de importância *versus* desempenho possibilitou a identificação dos atributos considerados mais importantes e com menor desempenho, os quais poderiam ser oportunidades de melhoria. A consideração conjunta dos resultados obtidos por meio dessas duas técnicas permitiu a identificação das prioridades de melhoria para a organização analisada. Essas prioridades foram: melhorar o acesso aos banheiros; ampliar a variedade de sobremesas e de saladas; e avaliar a consistência do preço praticado.

A partir da apresentação dos resultados para a organização, foi possível, em conjunto com os proprietários e funcionários, delimitar ações que podem ser adotadas pela organização visando à ampliação da satisfação dos clientes. Entre as principais ações definidas, estão a realização de investimentos em toldos ou na construção de portas internas de acesso aos banheiros, bem como a qualificação dos cozinheiros para a ampliação na diversidade de saladas e sobremesas.

Diante dos resultados obtidos, para outras organizações que encontram problemas com reclamações de clientes ou que desejam realizar investimentos em melhoria, recomenda-se a realização de pesquisas sistemáticas sobre a satisfação dos clientes, com o emprego de técnicas que mensurem de maneira não-linear a influência dos atributos sobre a satisfação (como o modelo Kano de Qualidade Atrativa e Obrigatória), bem como avaliem o nível de satisfação atual dos clientes com esses atributos (como a análise de importância *versus* desempenho). Isso poderá permitir que as empresas identifiquem prioridades de melhoria que realmente ampliem a satisfação de seus clientes e, conseqüentemente, o comportamento de compra e a recomendação para outros potenciais consumidores.

Como limitação, tem-se que as conclusões não podem ser generalizadas, necessitando, para tal, de reaplicação em outros contextos.

No que tange a sugestões para futuros relatos técnicos, aponta-se o desenvolvimento de um plano estratégico que incorpore o processo de sucessão familiar para a organização estudada, bem como a possibilidade de análise da marca e do projeto de desenvolvimento de franquias.

## Referências

ANDERSON, E. W.; MITTAL, Vikas. Strengthening the satisfaction-profit chain. **Journal of Service Research**, v. 3, n. 2, p. 107-120, 2000.

BERGER, C. et al. Kano's methods for understanding customer-defined quality. **Journal of the Japanese Society for Quality Control**, Fall, p. 3-35, 1993.

KANO N. Attractive quality and must-be quality. **Journal of Japanese Society for Quality Control**, Tokyo, p.39-48, abr. 1984.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

TONTINI, G.; SILVEIRA, A. Identification of critical attributes of success in products and services: an alternative to importance – performance analysis. In: BALLAS ANNUAL CONFERENCE, Madrid. **Proceedings...** Madrid: Instituto de Empresa, 2005.

MARTILLA, J. A.; JAMES, J. C. Importance-performance analysis. **Journal of Marketing**, Chicago, n. 9, p. 41-77, 1977.

MATZLER, K. et al. Customer satisfaction with alpine ski areas: the moderating effects of personal, situational, and product factors. **Journal of Travel Research**, p. 402-413, mai. 2008.

WALTER, Silvana A.; TONTINI, Gérson; DOMINGUES, Maria J. C. de S. Identificando oportunidades de melhoria em um curso superior através da análise da satisfação dos alunos. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Brasília. **Anais...** Porto Alegre: Pallotti, 2005.