

**Escola Politécnica da Universidade de São Paulo**

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TRABALHO DE FORMATURA

PROPOSTA DE QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DE  
CLIENTES EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

RICARDO AUGUSTO MURAKAMI

ORIENTADOR: ROBERTO GILIOLI ROTONDARO

São Paulo

2000

Xf 2000  
M931P

Aos meus pais, Kioka e Mitoshi

## Sumário

Este trabalho tem como objetivo propor à Integris S.A. um questionário para avaliação da satisfação dos clientes da área de *Customer Services* que realiza serviços de suporte e manutenção..

Este objetivo é alcançado através de atividades desenvolvidas ao longo deste trabalho. Apresentamos a seguir as partes que compõem o trabalho.

- Capítulo 1: Introdução do trabalho, justificativa da escolha do tema e apresentação dos objetivos e limitações do trabalho.
- Capítulo 2: Apresentação da fundamentação teórica do trabalho abordando a satisfação, seus paradigmas e benefícios. Também apresentamos a metodologia de Hayes (1992) e a abordagem bidimensional da satisfação de Kano et al. (1984) apud Akao (1990), que serão utilizados na elaboração do questionário.
- Capítulo 3: Apresentamos neste capítulo a metodologia de desenvolvimento do trabalho.
- Capítulo 4: Abordamos o desenvolvimento do questionário e apresentamos sua estrutura, bem como seu pré-teste.
- Capítulo 5: Apresentamos a interpretação do questionário e a forma de tabulação de dados.
- Capítulo 6: Aplicação do teste em uma situação real e apresentação de seus resultados e análises.
- Capítulo 7: Conclusão final do trabalho.

## Índice do trabalho

1. INTRODUÇÃO .....	3
1.1. Justificativa da Escolha do tema .....	4
1.2 Objetivos e limitações.....	7
1.3 Descrição da empresa.....	8
1.3.1 Organização da empresa.....	9
1.3.2 Descrição da atividade do Customer Service .....	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	13
2.1 O processo de compra .....	14
2.2 Satisfação do consumidor .....	16
2.3. Paradigmas da Satisfação do consumidor .....	17
2.3.1. Desconfirmação das expectativas .....	17
2.3.2 Teoria da Eqüidade.....	19
2.3.3 Teoria da Atribuição.....	20
2.3.4 A Performance de Atributos, Características e Dimensão de Produtos/Serviços.....	22
2.4 Conseqüências da satisfação.....	27
2.4.1 Comunicações "boca a boca" .....	27
2.4.2 Lealdade e Lucratividade.....	28
2.4.3 Participação no mercado .....	29
2.5 Mecanismos básicos da satisfação do consumidor.....	31
2.6 Abordagem Bidimensional da Satisfação .....	33
2.6.1 Identificação dos elementos .....	35
2.7 Desenvolvimento de questionário .....	37
2.7.1 O que são Incidentes Críticos.....	37
2.7.2 Obtenção de Incidentes Críticos .....	37
2.7.3 Classificação.....	39
2.7.4 Validação .....	40
2.7.5 Desenvolvimento do Questionário .....	41
3. METODOLOGIA .....	45
3.1Tipos de abordagem de pesquisa .....	45
3.2 Instrumentos de Pesquisa .....	46
4. DESENVOLVIMENTO .....	48
4.1 Levantamento dos Incidentes Críticos.....	49
4.1.1 Entrevistas .....	49
4.1.2 Resultados das entrevistas .....	50
4.2 Definição das Dimensões da Qualidade.....	51
4.2.1 Agrupamento dos Incidentes Críticos em Itens de Satisfação .....	52
4.2.2 Agrupamento dos Itens de Satisfação em requisitos dos clientes ( ou Dimensões da Qualidade) .....	54
4.2.3 Qualidade do processo de categorização.....	55
4.3 Formulação do questionário .....	58
4.3.1 Determinação das questões e seleção do formato das respostas.....	58
4.3.2 Introdução do questionário .....	66
4.3.3 Determinação do conteúdo final do questionário .....	66
5. INTERPRETAÇÃO DO QUESTIONÁRIO .....	69

5.1 Bloco referente à performance .....	69
5.1.1 Posicionamento dos Itens de Satisfação .....	69
5.1.2 Performance da empresa .....	71
5.1.3 Priorização de ações .....	72
5.2 Bloco referente à desconfirmação .....	73
5.3 Bloco referente à Eqüidade .....	74
5.4 Bloco referente à Atribuição .....	75
6. RESULTADOS E ANÁLISES .....	76
6.1 Performance .....	76
6.2 Desconfirmação .....	80
6.3 Eqüidade .....	81
6.4 Atribuição .....	82
6.6 Conclusão .....	83
7. Conclusão final .....	85
Referência bibliográfica .....	86
ANEXO .....	87
PESQUISA DE SATISFAÇÃO .....	88

## **1. INTRODUÇÃO**

A obtenção da satisfação do consumidor e sua monitoração é um fator de extrema importância para as empresas na atualidade. Heskett et al. (1997) apresenta o seu modelo chamado de *Service Profit Chain* no qual esses autores indicam haver relação entre satisfação dos clientes, criação da lealdade destes, crescimento e lucro para a empresa. Anderson et al. (1994) apud Farias (1998) também reforça esse pensamento dizendo que há uma relação direta entre satisfação do consumidor e retorno econômico positivo para uma organização. Oliver (1981) apud Farias (1998) cita que há também uma relação entre satisfação e lealdade: quanto mais satisfeitos os consumidores, mais leais estes tendem a ser a empresa.

A informação sobre a satisfação de seus clientes, portanto, é de fundamental importância para que uma empresa se oriente na busca dos benefícios citados. Este trabalho tem como objetivo a definição de uma ferramenta de monitoração da satisfação dos clientes da área de *Customer Services* da Integris S.A, empresa de tecnologia de informação. Procuramos que esta ferramenta não só permita a monitoração dos clientes da área da empresa em questão como também forneça informações para o gerenciamento da qualidade. Assim, o questionário deve possibilitar a determinação tanto da relevância dos Itens de Satisfação para os clientes como o desempenho da empresa em relação a eles.

## **1.1. Justificativa da Escolha do tema**

Segundo Montgomery (1985) apud Hayes (1992), a qualidade pode ser dividida em: de Projetos e de Desempenho. A primeira reflete a extensão com que um produto ou serviço atende uma característica pretendida. A segunda reflete a extensão com que o Produto ou serviço atende às expectativas do projeto.

Segundo Hayes (1992), estes aspectos da qualidade podem ser medidos e estes dados servem como indicadores do acerto das diretrizes adotadas pelas empresas em seus processos e determinam a qualidade dos produtos ou serviços resultantes destes processos. O mesmo autor revela que as medições permitem a identificação dos seguintes elementos: 1) saber o quão bem os processos estão funcionando; 2) saber onde atuar para fazer mudanças para criar aperfeiçoamentos, se mudanças forem necessárias e 3) determinar se as mudanças levarão aos aperfeiçoamentos pretendidos ou à eficácia das ações.

Essa medições podem abordar tanto aspectos tangíveis (como dimensões de peças, quantidade de retrabalho) como aspectos intangíveis. Estes aspectos intangíveis enfocam as percepções e reações dos clientes, em vez de usar critérios mais objetivos e concretos. Segundo Hayes (1992), é necessário usar estas medições em Serviços justamente porque uma das principais características de serviços é o seu aspecto intangível . O mesmo autor menciona que os questionários de satisfação do cliente estão inclusos

nessas medições de aspectos intangíveis captando as percepções e reações relativas à qualidade do serviço ou produto.

Assim, informações a respeito das percepções e reações dos clientes em relação aos produtos ou serviços de uma empresa permitem que esta tome as decisões direcionadas a satisfação de seus clientes e possa desfrutar dos benefícios que ela traz.

Hayes (1992) destaca que a medição das reações dos clientes vem ganhando grande importância no movimento de Qualidade das organizações americanas. Este autor menciona o exemplo do Prêmio Nacional da Qualidade Malcom Balbridge, outorgado anualmente para empresas americanas que demonstram altos padrões de práticas empresariais, sendo que a categoria de mais peso é a Satisfação do Cliente.

Oliver (1997) ressalta que a satisfação dos clientes tem grande influência na lealdade à marca, repetição de compras, comunicação boca a boca positiva, lucratividade e participação de mercado.

A importância da satisfação dos clientes e a monitoração desta é refletida na nova versão do norma 9001:2000 que, conforme a subcláusula 8.2.1.1, *Medição da Satisfação do Cliente*, especifica que “*A organização deve estabelecer um processo para a obtenção e monitoramento das informações e dados relativos à satisfação do cliente. Métodos e medidas para obtenção de informações e dados relativos à satisfação do cliente e à natureza e freqüência das análises críticas devem ser definidas.*”

A formação da satisfação do cliente ocorre em um ambiente dinâmico, demandando uma constante atualização e enriquecimento da teoria e da

prática, levando a um melhor entendimento e explicação deste fenômeno. Podemos mencionar como exemplo deste dinamismo o fato de que Oliver (1980a) apud Farias (1998) propunha que a satisfação do consumidor era apenas função das expectativas e da desconfirmação. Atualmente, além destas variáveis, o mesmo autor (Oliver, 1997) afirma que a performance, a atribuição, a equidade são determinantes possíveis na satisfação. Desta forma, acreditamos que este trabalho é base para uma ferramenta que deve ser constante desenvolvida e atualizada para que possa fornecer à empresa informações precisas e vitais a respeito da satisfação de seus clientes.

## **1.2 Objetivos e limitações**

Este trabalho tem como objetivo a elaboração de instrumento eficiente de monitoração da satisfação dos clientes. Além de permitir o posicionamento da empresa em relação aos itens de satisfação, busca-se também que esta ferramenta permita identificar a relevância de cada item na satisfação para os clientes da área de *Customer Services*. Ou seja, identificar quais são os itens que mais têm impacto na determinação da satisfação dos clientes, possibilitando a priorização de ações para melhorias no serviço em busca da satisfação dos clientes.

Este trabalho será uma das bases da empresa em estudo para iniciar o processo de reestruturação do Sistema da Qualidade da empresa em relação a nova versão da norma ISO (ISO 9001:2000), cujo um dos itens é a criar evidências de monitoração da satisfação do consumidor.

Procuraremos focar este estudo especificamente na área de *Customer Services* da empresa de tecnologia de informação Integris S.A., assim, tendo como resultado final um instrumento de pesquisa de satisfação a ser aplicado unicamente aos clientes dessa área da empresa.

Desta forma, podemos apresentar os objetivos a serem alcançados da seguinte maneira:

- Estudo dos fatores que influenciam na determinação da satisfação.
- Aplicação destes conceitos na área em estudo, identificando deste modo os itens que mais contribuem para a satisfação dos clientes desta área.

- Estruturação de ferramenta para avaliação de satisfação dos clientes e para definição de priorização de melhorias da área da empresa em estudo.

### **1.3 Descrição da empresa**

O trabalho foi desenvolvido na Integris S.A., uma empresa de Tecnologia de Informação vinculada a *holding* Bull, de origem francesa e de grande expressão na Europa.

Dedicada a projetos de integração de sistemas e consultoria, a Integris atende à crescente necessidade de serviços especializados em Tecnologia da Informação aplicada aos negócios.

Através da Integris, os clientes têm acesso às competências internacionais de mais de 5 mil consultores, distribuídos e reconhecidos em mais de 50 países pelo sucesso de projetos executados com metodologias de gestão de projetos (MOSIC™ e ISI) certificados com a ISO 9000.

Essas metodologias permitem à Integris fornecer a seus clientes soluções complexas para os setores de Telecomunicações, Bancos, Indústrias e Setor Público e também na construção de soluções de Engenharia de Redes, Engenharia de Integração de Sistemas, *Customer Services*, *Outsourcing* de Redes e Soluções, Manutenção de Hardware, Software e Consultoria de Gestão.

Estruturada para prestar serviços em todos os segmentos da teleinformática, a Integris é especialista em soluções para redes corporativas e serviços de valor adicionado. Com uma rede própria X25/Frame Relay e pontos de presença nas principais cidades do Brasil, a Integris oferece serviços de acesso que permitem a automação de vários processos empresariais de acordo com as necessidades específicas de seus clientes.

O *outsourcing* de rede, processo vital para qualquer empresa que objetive eficiência, competitividade e foco no seu próprio negócio, é outro exemplo da atuação da Integris. A Integris abre as portas da sua empresa para o mercado global e faz da teleinformática uma poderosa fonte de resultados para os seus negócios.

Completando a sua oferta de serviços, a Integris mantém um *staff* de consultores especializados em negócios para quatro áreas básicas: Bancos, Telecomunicações, Indústrias e Setor Público e trabalha como uma verdadeira aliada de seus clientes na determinação do uso da Tecnologia da Informação como uma ferramenta para otimização sustentada dos seus negócios, gerando soluções de alto valor agregado.

### **1.3.1 Organização da empresa**

A Integris possui quatro unidades de negócios principais, chamadas de BSG's (Business Solution Groups), que são: Banking, TELCO, Manufacturing e Public Sector. Os responsáveis por estas áreas têm como função encontrar

oportunidades de novos projetos no mercado. Para cada uma delas, existem um setor de *delivery*, que "entrega" o projeto ao cliente.

Existem outras que dão apoio as soluções vendidas pelos BSG's que são as áreas de Redes, Desktop Service e Customer Service. Além das áreas Financeira, de Qualidade, área na qual o estágio foi desenvolvido, e de Talentos Humanos.

Estas unidades vendem um projeto que, dentre outros itens, contém o serviço de assistência técnica prestado pelo Customer Services, área na qual focaremos nosso trabalho.

### **1.3.2 Descrição da atividade do Customer Services**

A unidade de *Customer Services* possui parceiros por todo o Brasil, facilitando e agilizando o atendimento a seus clientes, que, ao todo, chega a cerca de 1500 clientes. Os serviços desta área são destinados a clientes que enfrentam problemas técnicos com as soluções implantadas pela Integris como, por exemplo, quebra ou falha nos equipamentos ou mesmo problemas de configuração nas máquinas. As suas atividades podem ser descritas, resumidamente, da seguinte maneira:

O cliente liga para o CENA (Centro Nacional de Atendimento à Clientes-0800) e os atendentes perguntam informações do cliente para identificá-lo no banco de dados da empresa. Em seguida, abrem um chamado no Dispatch – One (sistema de gerenciamento de chamados da empresa). O atendente, que

possui um conhecimento técnico básico, pergunta qual o problema. Caso seja um problema simples, como configuração de PC, o atendente resolve o problema e encerra o chamado. Caso seja um problema mais específico, o chamado é encaminhado a equipe técnica adequada.

Os técnicos que atendem os clientes são divididos de acordo com suas competências técnicas, isto é, por linha de produto.

Esta divisão é chamada de Action Group e as linhas de produtos são divididas em:

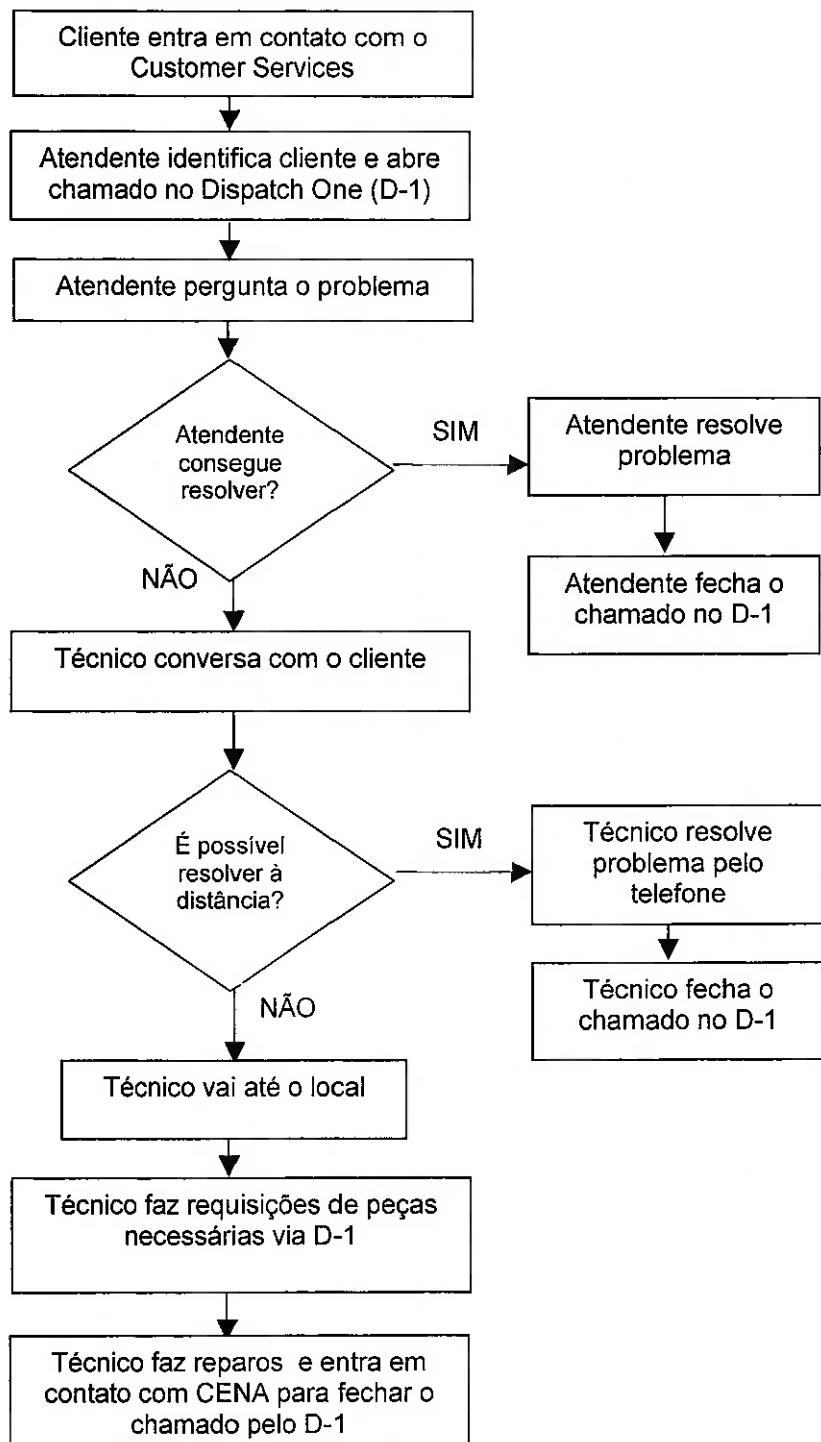
- |       |               |
|-------|---------------|
| ➤ PC  | ➤ IMPRESSORAS |
| ➤ DHU | ➤ ATM         |

DHU são máquinas que realizam a leitura de cheques, agilizando o processo de compensação nos bancos. ATM são os caixas eletrônicos onde os clientes dos bancos realizam o auto-atendimento (saques, depósitos, consultas).

Caso seja necessária a reposição de peças na execução do serviço, o técnico faz a requisição ao CENA. O envio de peças pode ser feito pelo estoque em Contagem – MG ou por algum parceiro que, por ventura, tenha as requeridas disponíveis. O atendente do CENA pode escolher a melhor opção de acordo com os dados que são fornecidos pelo Dispatch – One.

Terminado o trabalho, o técnico fecha a Ordem de Serviço via D-1 para que o serviço seja faturado.

De forma geral, podemos apresentar o processo na área de *Customer Service* da seguinte maneira.



**Figura 1:** Visão Geral do Processo da área de Customer Services, elaborada pelo autor.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste tópico abordamos o referencial teórico utilizado para fundamentar a estruturação da ferramenta de pesquisa de satisfação a que nos propusemos a fazer.

Primeiramente, iremos apresentar uma revisão da literatura sobre satisfação dos clientes, enfatizando o processo de decisão de compra e o comportamento pós-compra, segundo Engel et al. (1995). A partir de então, procuramos definir o termo satisfação encontrado na literatura especializada e em seguida expor os paradigmas da satisfação: expectativas e desconfirmação, teoria da eqüidade, teoria da atribuição e performance na resposta de satisfação, conforme apresentado por Oliver (1997).

Em seguida, levantamos as consequências da satisfação sugeridas: comunicações “boca-a-boca”, lealdade, lucratividade e participação no mercado.

Por fim, apresentamos o conceito da abordagem bidimensional da satisfação apresentada por Kano et al (1984) apud Akao (1990) e a metodologia de Hayes (1992) que vão ser utilizada no desenvolvimento do questionário.

## 2.1 O processo de compra

Para Engel et al (1995), a perspectiva da aquisição de um produto ou serviço envolve todos os tipos de comportamento que visam à satisfação de necessidades e um grande conjunto de fatores motivacionais. Esses autores propõem os seguintes estágios no processo de tomada de decisão do consumidor:

- ◆ **Reconhecimento de necessidade:** consiste na percepção da diferença entre o estado atual e o ideal das coisas, suficiente para o surgimento e ativação do processo de decisão;
- ◆ **Busca de informações:** busca de informações armazenadas na memória (busca interna) ou aquisição de informação relevante para a decisão do ambiente (busca externa);
- ◆ **Avaliação de alternativas pré-compra:** avaliação das opções em termo dos benefícios esperados e delimitação da escolha para a alternativa variada desejada;
- ◆ **Compra:** aquisição da alternativa preferida ou de um substituto aceitável;
- ◆ **Consumo:** uso da alternativa comparada;
- ◆ **Avaliação da alternativa pós-compra:** avaliação do grau no qual a experiência de consumo produziu satisfação;
- ◆ **Disposição:** descarte dos produtos não consumidos ou de seus remanescentes.

Atualmente, há uma preocupação direcionada à satisfação e retenção do consumidor. Especificamente, é no estágio de avaliação pós compra que o consumidor vivencia ou não uma resposta de satisfação.

O processo de decisão e compra não pára com o consumo de um produto ou serviço: há uma avaliação contínua do produto ou serviço conduzido a uma resposta de satisfação. A probabilidade da recompra normalmente é determinada neste ponto (Engel et al. 1995).

Outro elemento a ser considerado no comportamento pós-compra são as comunicações verbais negativas, realizadas por um consumidor insatisfeito. Muitas oportunidades podem ser perdidas por fabricantes, varejistas e prestadores de serviço que não estão atentos à extensão pela qual uma compra pode levar a outras. Certamente todo o processo de aquisição é relevante para a compreensão do comportamento do consumidor, incluindo aí as variáveis intervenientes neste processo, como as influências externas (motivação, atitudes, percepção, etc.) e internas (grupos de referência, família, comunicação, etc.). Reconhecido isto, ressalta-se mais uma vez que este trabalho centra-se no estudo da satisfação do consumidor entendida como um processo. Nos próximos tópicos trataremos deste elemento, em termos de sua definição, paradigmas e variáveis que o compõe.

## 2.2 Satisfação do consumidor

Locke (1969) apud Farias (1998) afirmou: "a satisfação do indivíduo é um estado emocional positivo ou prazeroso resultante da avaliação do próprio trabalho". Além disso, a satisfação é tida como sendo função da relação percebida entre o que uma pessoa quer do trabalho e o que esta percebe como sendo ofertado e necessário. Howard e Sheth (1969) apud Farias (1998) estão entre os primeiros a adaptar definições comparativas às de Locke (1969), para o contexto do consumidor.

Howard e Sheth (1969) apud Farias (1998) afirmaram que a satisfação é "o estado cognitivo do comprador de estar sendo adequada ou inadequadamente recompensado pelo sacrifício que teve de realizar".

Oliver (1981) apud Farias (1998) apresentou uma possível definição de satisfação: "A satisfação pode ser melhor entendida como uma avaliação da surpresa inerente à aquisição de um produto e/ou à experiência de consumo. Em essência, é o estado psicológico quando a emoção que envolve expectativas desconfirmadas é encaixada com os sentimentos prévios sobre a experiência de consumo"

Mais tarde, o mesmo autor definiu a satisfação da seguinte forma: "Satisfação é a resposta de preenchimento do consumidor. É o julgamento de que um aspecto de um produto ou serviço, ou o próprio produto ou serviço, oferece (ou está oferecendo) um nível prazeroso de preenchimento relacionado ao consumo" (Oliver , 1997)

A palavra “prazeroso” contida na definição acima implica que o preenchimento oferece ou incrementa o prazer ou reduz a dor como, por exemplo, quando um problema na vida cotidiana de um indivíduo é solucionado.

O próximo tópico especifica paradigmas ou teorias que são consideradas determinantes da satisfação do consumidor.

### **2.3. Paradigmas da Satisfação do consumidor**

Segundo Oliver (1997), existem os seguintes paradigmas da satisfação: desconfirmação das expectativas, teoria da eqüidade, teoria da atribuição e performance ou desempenho. Procuraremos estudar mais a fundo estes paradigmas para que possamos entender mais claramente suas formas de influência na satisfação.

#### **2.3.1. Desconfirmação das expectativas**

Para Oliver (1997), os consumidores formam expectativas a respeito do desempenho de características de produtos antes da compra. A compra e o uso subseqüente determinam os níveis reais de desempenho que são comparados com os níveis de expectativas.

O julgamento que resulta desta comparação é rotulado de desconfirmação negativa se o produto é pior do que esperado ou desconfirmação positiva se melhor do que esperado, ou ainda desconfirmação zero (confirmação) se o produto desempenha como esperado (Oliver, 1988 apud Farias, 1998).

Embora estes dois componentes deste paradigma sejam correlacionados, expectativa e desconfirmação, têm efeitos separados na satisfação. Oliver e DeSarbo (1988) apud Farias (1998), afirmam que o nível de expectativa oferece a base na qual os julgamentos de desconfirmação são feitos. Quanto maiores as expectativas do consumidor, maiores os julgamentos de satisfação. Os efeitos da desconfirmação são originados de suas associações com as experiências emocionais do indivíduo. O prazer de uma desconfirmação positiva reforça o julgamento de satisfação, enquanto o desapontamento de uma desconfirmação negativa o reduz. A confirmação mantém o nível de adaptação.

O nível de adaptação, segundo Oliver e DeSarbo (1988) apud Farias (1998), equivale às expectativas do cliente a respeito do desempenho de um produto ou serviço. Tanto as expectativas quanto o nível de adaptação podem ser influenciados pelas seguintes variáveis: o produto ou serviço e as experiências prévias relacionadas, conotações de marcas e elementos simbólicos; o contexto, incluindo as comunicações dos vendedores e as referências sociais; e finalmente, características individuais, como por exemplo personalidades e percepções.

### **2.3.2 Teoria da Eqüidade**

Este paradigma refere-se ao modo como as pessoas julgam o que é justo ou merecido e como tais julgamentos afetam o comportamento. Segundo esta teoria, em situações de troca, as saídas e as entradas das partes envolvidas são comparadas. Os consumidores também tentam avaliar se as entradas e saídas de um indivíduo são iguais à das outras pessoas.

Para Oliver e Swan (1989a) apud Farias (1998), um componente muito importante em trocas satisfatórias é a eqüidade/ ineqüidade.

Os esquemas de eqüidade e ineqüidade estão baseados em considerações explícitas de saídas de ambas as partes numa troca, ao invés de se considerar apenas a saída para o comprador. Estes esquemas adicionam uma nova dimensão na pesquisa de satisfação porque as saídas na teoria da eqüidade parecem ser avaliadas em relação aquelas obtidas pelas outras partes envolvidas, em oposição aos conceitos mais tradicionais de expectativas, normas ou ideais ( Oliver e Swan, 1989a apud Farias, 1998)

Swan e Oliver (1991) apud Farias (1998) reforçam a importância da preocupação com satisfação do consumidor na estratégia de marketing e afirmam que as percepções de eqüidade ou justiça em conjunto com o preenchimento das expectativas, influenciam na resposta pós-compra.

A teoria da eqüidade sugere que os indivíduos envolvidos em uma transação se sentirão eqüitativamente tratados e assim satisfeitos se a razão dos seus esforços (entradas) e os resultados (saídas) é de alguma forma justa.

Considera-se que existe satisfação quando o consumidor percebe que sua razão resultado/ esforço é proporcional à do parceiro na troca. (Oliver, 1997)

Oliver (1997) afirma que o processo de uma troca eqüitativa está em grande parte sobre o controle dos especialistas em marketing e dos seus agentes. Uma transação justa, como definida pelos consumidores, se traz ou não vantagens para estes, é um valor desejável na sociedade, e parece estar diretamente relacionada com o processo de satisfação.

O mesmo autor destaca a importância de se considerar esta teoria em alguns tipos de pesquisas de satisfação do consumidor, especialmente onde o papel do vendedor no processo de compra é bastante ativo e o setor em estudo é o de serviços. Além disso, o elemento da eqüidade vem complementar o paradigma da desconfirmação das expectativas (Oliver, 1997).

Para concluir este tópico, ressalta-se o que Oliver e DeSarbo (1988) apud Farias (1998) afirmam que as partes em uma troca irão se sentir eqüitativamente tratadas e assim satisfeitas, se a razão de suas saídas e entradas for de algum modo justa.

### **2.3.3 Teoria da Atribuição**

A teoria da atribuição foca-se em eventos e comportamentos, assinalando causas e responsabilidades às diferentes saídas em uma troca.

Weiner (1985) apud Oliver (1997), desenvolveu um esquema teórico para a atribuição baseado em três dimensões: o local da causa (interna/externa) a estabilidade e a controlabilidade da causa de uma saída de compra.

A resposta à pergunta “*por que isto ocorreu?*” é a chave para o processo de atribuição (Oliver, 1997).

Folkes et al. (1987) apud Farias (1998) citam que quando um produto/serviço falha o consumidor freqüentemente tenta determinar o porquê desta falha. Para exemplificar este processo, o autor cita o caso de quando uma companhia aérea atrasa um vôo, o passageiro pode atribuir o problema a uma variedade de motivos incluindo o mau tempo, um defeito mecânico, o tráfego aéreo ou práticas administrativas inadequadas. Ou seja, as causas do atraso podem ser controláveis ou não. De outro lado, uma segunda dimensão presente no processo de atribuição refere-se ao grau de estabilidade, que no exemplo em discussão, a causa do problema poderia ser temporária ou irregular, ou então permanente ou constante no tempo. Uma tempestade é irregular e instável, enquanto os problemas de tráfego aéreo estão se tornando mais permanentes e estáveis, resultando em atrasos nos vôos.

Ainda segundo os autores, a realização de predições sobre as reações dos consumidores podem ser feitas a partir de distinções a respeito da controlabilidade e estabilidade da atribuição, influenciando as intenções de compra. “*As pessoas tendem a ser mais punitivas em relação aqueles que causaram algum acontecimento negativo quando acreditam que poderiam ter feito melhor*”. Voltando ao exemplo do vôo, os passageiros estariam menos

disposto a usar o serviço da mesma empresa novamente se percebessem que os atrasos poderiam ser controlados.

Dentro do paradigma da desconfirmação das expectativas, o consumidor processa a atribuição da seguinte forma: a desconfirmação surge de forma positiva ou negativa, o cliente procura atribuir causas a esta desconfirmação que terá influência no julgamento final da satisfação. (Oliver, 1997).

Oliver (1997) revela um significativo efeito da atribuição em comportamentos pós-compra, tais como reclamações verbais do tipo "boca a boca", a satisfação e intenção de recompra. O principal agente causador da atribuição, segundo o mesmo autor, é a desconfirmação das expectativas, considerando que esta trará um conceito um estímulo que despertará a atenção do consumidor. Assim, eventos que não se encaixem com expectativas, ativam um processo de atribuição.

Resumidamente, a atribuição é um fenômeno comum nas reações aos acontecimentos, incluindo as experiências de consumo.

#### **2.3.4 A Performance de Atributos, Características e Dimensão de Produtos/Serviços**

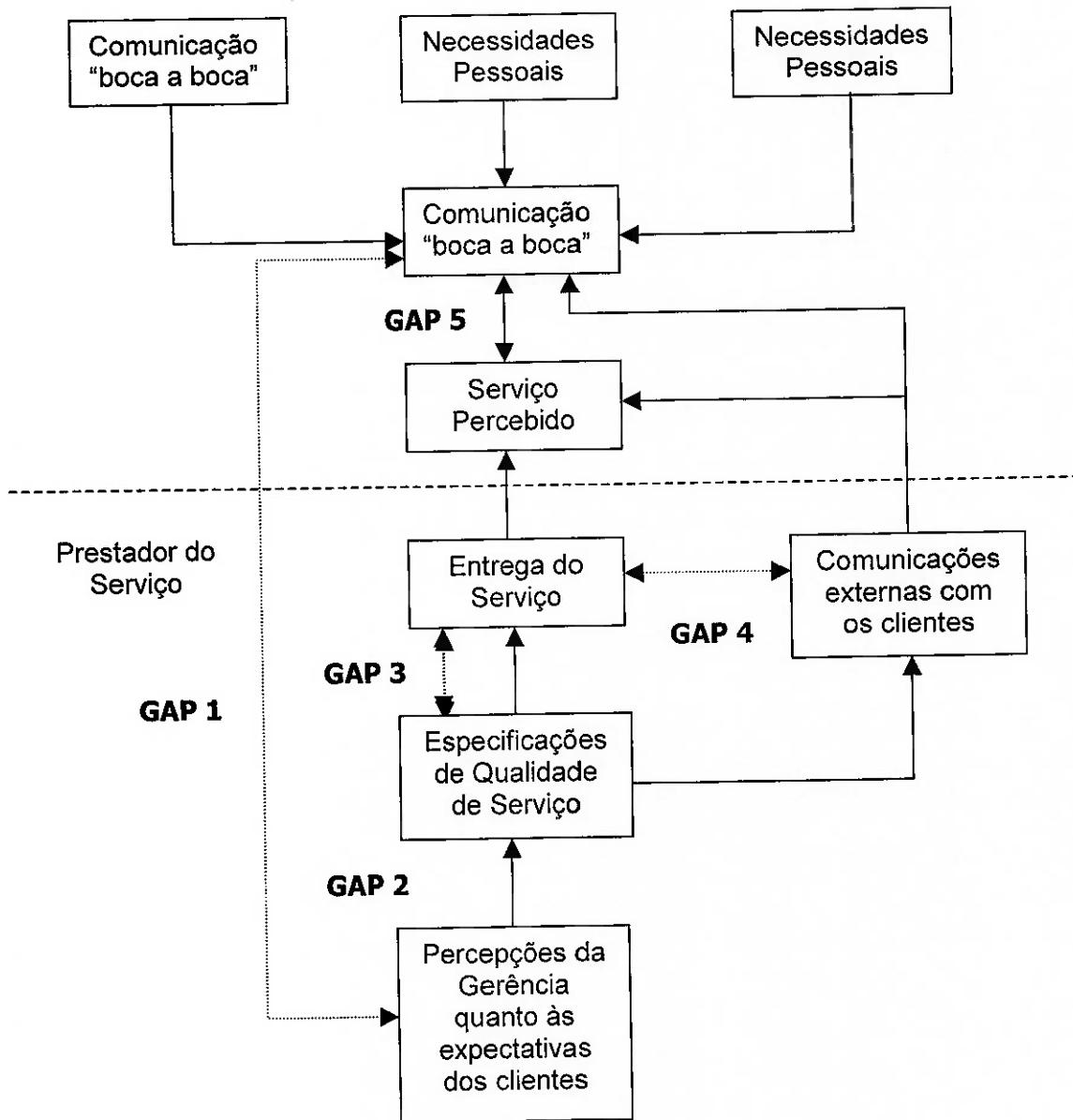
A avaliação do desempenho de um produto/serviço está vinculado ao da desconfirmação das expectativas, considerando que a desconfirmação, como já foi visto, é uma comparação entre o desempenho percebido e as expectativas existentes a priori. Segundo Oliver (1997), a pesquisa tradicional

de satisfação é iniciada com o levantamento de uma lista de características-chave do produto ou serviço na intenção de apresentar um conjunto de fatores que, imagina-se ser suficiente para causar satisfação ou insatisfação. Este autor lembra da importância de se buscar uma lista correta de características consideradas *direcionadores da satisfação*, ao invés de uma lista de critérios para escolha de um produto/serviço .

Segundo Oliver e DeSarbo (1988) apud Farias (1998), a performance dos produtos e serviços é considerada um dos antecedentes da resposta de satisfação apresentando uma das maiores contribuições à determinação desta resposta.

A percepção do desempenho de um produto ou serviço está relacionada à qualidade percebida pelo consumidor. Zeithaml et al. (1990) desenvolveram um conjunto padronizado de atributos a serem utilizados pelos consumidores na avaliação de serviços, conhecido como SERVQUAL. Pode-se se considerar que a desconfirmação é semelhante aos gaps apresentados no modelo SERVQUAL de Zeithaml et al (1990).

A seguir, representamos esquematicamente o modelo proposto por Zeithaml et al. (1990)



**Figura 2:** modelo SERVQUAL, adaptado de Zeithaml et al., 1990.

Uma análise da ilustração do SERVQUAL revela que o serviço esperado é influenciado pelas comunicações verbais do tipo "boca a boca", pelas necessidades pessoais bem como pela experiência anterior do cliente.

As cinco lacunas, presentes no esquema são compreendidas da seguinte forma:

- ◆ GAP 1: é a discrepância entre a percepção dos executivos sobre as expectativas do consumidor e as reais expectativas deste;
- ◆ GAP 2: é a discrepância entre a percepção dos executivos sobre as expectativas do consumidor e as especificações de serviços efetivamente estabelecidas;
- ◆ GAP 3: é a discrepância entre as especificações de qualidade e o serviço oferecido do ponto de vista do consumidor;
- ◆ GAP 4: a discrepancia entre o serviço oferecido e a propaganda realizada sobre o mesmo;
- ◆ GAP 5: discrepancia entre a qualidade esperada e a qualidade pelo cliente - revela a qualidade final do produto.

O modelo teórico de Zeithaml et al. (1990) mostra que a qualidade como percebida pelo consumidor depende do tamanho e da direção da Lacuna 5 (GAP 5), que por sua vez é função das quatro lacunas anteriores. Ou seja,  $GAP\ 5 = f(GAP1, GAP2, GAP3, GAP4)$ .

O instrumento SERVQUAL mensura as expectativas e o desempenho percebido pelos consumidores da qualidade de um serviço, sendo a percepção de superioridade ou inferioridade de um serviço revelada através de *gaps* entre o esperado e o recebido, semelhante ao processo de desconfirmação descrito para a satisfação. No entanto, a desconfirmação aqui é calculada, subtraindo-se o desempenho percebido das expectativas entre os 22 itens do instrumento que compõem cinco dimensões: tangíveis, confiabilidade, responsividade/sensibilidade, garantias e empatia (Zeithaml, 1990).

Vale citar a diferenciação que Parasuraman et al. (1988) apud farias (1998) fazem a respeito das expectativas na literatura da satisfação do consumidor e na literatura referente à qualidade em serviços, confirmando o que foi item referente à expectativa. Na satisfação, a expectativa é vista como previsões feitas pelos consumidores sobre o que poderá acontecer durante uma transação de compra. Em oposição, na qualidade em serviços, a expectativa é compreendida como desejos dos consumidores, isto é, o que eles sentem que o provedor de um serviço deve oferecer ao invés do que poderia oferecer.

Uma análise do conteúdo dos itens que compõem as cinco dimensões finais do SERVQUAL, sugerem os seguintes rótulos e definições para estas:

*"Tangíveis : aspectos físicos (Prédios), equipamentos e aparência do pessoal;*

*Confiabilidade: habilidade de desempenhar o serviço prometido com confiança e exatidão;*

*Responsividade: disponibilidade de ajudar aos consumidores e de oferecer o serviço pronto;*

*Garantia: conhecimento e cortesia dos empregados e sua habilidade em inspirar confiança e segurança.*

*Empatia: cuidado e atenção individualizada que a empresa oferece aos seus consumidores"*

## **2.4 Conseqüências da satisfação**

A satisfação está associada a algumas respostas por parte dos consumidores, dentre as quais destacam-se: comunicações verbais conhecidas como "boca a boca", lealdade, participação de mercado e lucratividade (Oliver, 1997).

Churchill e Surprenant (1982) apud Oliver (1997) acrescentam que a satisfação do consumidor no estágio do pós-compra pode levar à mudança de atitude, repetição de compra e lealdade à marca (relacionamento a longo prazo). O aspecto central da inclusão da satisfação no conceito de marketing, na visão destes autores, é que os lucros são gerados através da satisfação das necessidades e desejo dos consumidores. A seguir estas conseqüências da resposta de satisfação serão discutidas, tendo início com as comunicações verbais dos consumidores.

### **2.4.1 Comunicações "boca a boca"**

O que as pessoas dizem às outras ou comunicações verbais denominadas "boca a boca" tem uma grande influência nas compras (Swan e Oliver, 1989 apud Farias, 1998). Em comparação com a mídia de massa, as comunicações verbais são uma importante fonte alternativa de comunicação verbal para os compradores. Estes autores concluíram, ao investigar três tipos de comunicações pós-compra ("boca a boca" positivo/negativo, recomendação

ou alerta aos outros e reclamações/cumprimentos), que as percepções de satisfação e eqüidade por parte dos consumidores incrementam as três formas positivas de comunicação. Desse modo, o "boca a boca" positivo, a recomendação e os cumprimentos (elogios) estão relacionados positivamente com estas formas de respostas no pós-compra.

Com o aumento da satisfação, Swan e Oliver (1989) apud Farias (1998) afirmam que a comunicação torna-se mais positiva, o consumidor tende a recomendar o produto ou serviço, os elogios aumentam e as reclamações tendem a diminuir. Engel et al. (1995) afirmam que o "boca a boca" positivo pode ser uma das maiores vantagens do especialista em marketing.

#### **2.4.2 Lealdade e Lucratividade**

Anderson et al. (1994) apud Farias (1998) afirmam que há uma relação direta positiva entre satisfação e retornos econômicos para uma empresa, afirmindo que *"em marketing, a satisfação do consumidor tem sido reconhecida como um conceito central, como também um importante objetivo nas atividades de diversos negócios"*

Os mesmos autores afirmaram que uma alta satisfação do consumidor deve indicar aumento na lealdade dos consumidores atuais, reduzir a elasticidade do preço, isolar os consumidores dos esforços dos concorrentes, reduzir custos de transações futuras, reduzir custos de falhas, reduzir custos de atrair novos consumidores e melhorar a reputação da empresa.

Dick e Basu (1994) apud Farias (1998) opinam que a lealdade significa uma correspondência favorável entre a atitude relativa a um produto ou serviço e a repetição da compra. Estes autores consideram as emoções como antecedentes afetivos à lealdade, quando citam que estão relacionadas com intensos estados de ativação. A própria satisfação, como uma resultante da desconfirmação das expectativas, é tida como um antecedente da lealdade, na opinião dos autores.

#### **2.4.3 Participação no mercado**

A satisfação do consumidor parece estar também diretamente relacionada à participação de mercado de uma organização. Alto nível de satisfação deve ajudar a atrair e reter consumidores. Entretanto Anderson et al. (1994) apud Farias (1998) citam que, não é claro se a satisfação do consumidor e a participação de mercado são sempre compatíveis.

Rust e Zahorik (1993) apud Farias (1998) lembram que o valor da satisfação do consumidor está em sua relação com a escolha e com a participação de mercado. A consideração desta relação pertence ao domínio do marketing defensivo, complementando o paradigma de marketing ofensivo que tradicionalmente tem sido predominante. A visão tradicional da participação de mercado considera que as vendas e a participação surgem primeiramente de ações de marketing ofensivo, a partir de atividades tais como propaganda, promoção de vendas e outras variáveis. De outro lado, o

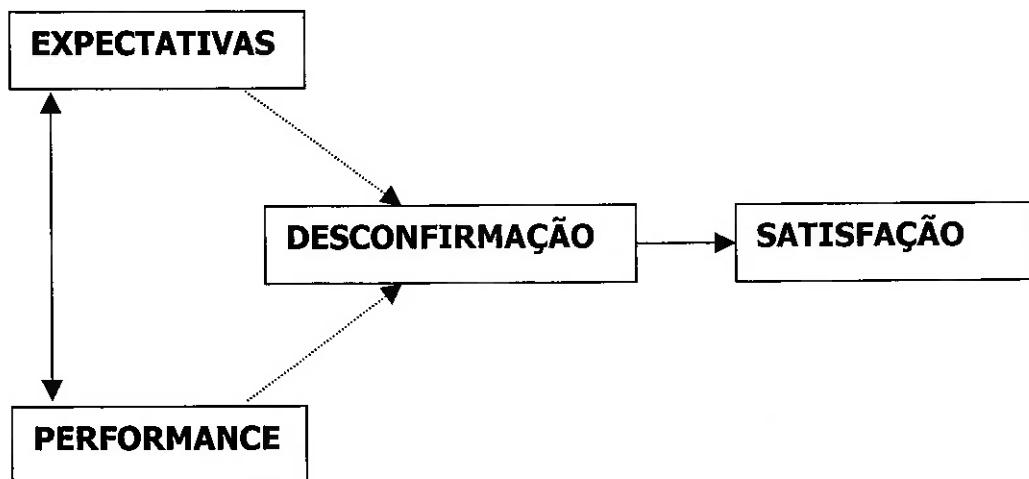
marketing defensivo enfatiza que os recursos de marketing podem ser melhor gastos mantendo os consumidores atuais do que os atraindo novos. Daí vem a máxima de que é cinco vezes mais caro atrair um novo consumidor do que manter um atual (Rust e Zahorik, 1993 apud Farias, 1998).

Na opinião de Anderson et al. (1994) apud Farias (1998), espera-se que a satisfação do consumidor e a participação de mercado estejam alinhadas. Uma empresa que consegue administrar seus esforços para oferta de satisfação a seus consumidores , pela adequação de sua oferta a cada cliente, mantendo uma grande participação de mercado, poderá obter economias de escala e de escopo. Caso não consiga administrar estes esforços, o aumento na participação de mercado poderá reduzir a satisfação do consumidor. Ou seja, há uma relação de perda e ganho entre estas duas variáveis.

Para finalizar a discussão teórica sobre a satisfação do consumidor, os paradigmas discutidos até o momento serão apresentados em esquemas teóricos de satisfação.

## 2.5 Mecanismos básicos da satisfação do consumidor

Oliver (1997) desenvolveu um esquema de satisfação do consumidor com base no paradigma dominante da desconfirmação das expectativas. Este modelo é apresentado logo abaixo.



**Figura 3:** Modelo de Satisfação baseado na Desconfirmação de Expectativas, adaptado de Oliver, 1997.

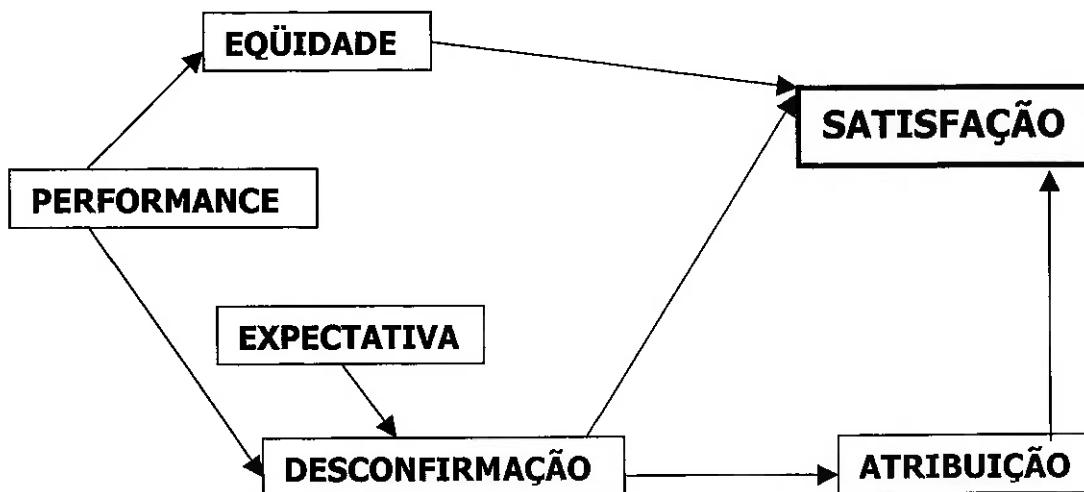
O esquema apresentado na Figura 3 pode ser lido da seguinte forma: o consumidor possui expectativas, que antecedem a experiência do consumo. A performance ou desempenho percebido/recebido (saída), quando do consumo, é comparado com as expectativas prévias, que o consumidor têm a respeito do produto ou serviço. A desconfirmação resultante desta comparação, é o ponto crucial para a resposta da satisfação do consumidor.

Tendo em vista todas as teorias apresentadas na tentativa de explicar-se a resposta de satisfação do consumidor, um esquema mais completo para os possíveis antecedentes da resposta de satisfação, deveria conter, além das

expectativas, performance e desconfirmação, também a eqüidade ou percepção de justiça na transação e a atribuição. Isto vai de acordo com a idéia de Oliver (1997), quando este autor apresenta uma versão mais completa do seu modelo anterior da desconfirmação das expectativas denominado "Modelo Geral do Processo de Consumo".

O esquema teórico com os antecedentes da satisfação é entendido como um modelo genérico, possibilitando o estudo simultâneo dos antecedentes da satisfação do consumidor, a partir do momento que indica as inter-relações entre os diversos paradigmas que apoiam o estudo deste elemento.

Uma adaptação do esquema teórico de Oliver (1997), é apresentado a seguir:



**Figura 4:** Modelo Geral do Processo de Consumo, adaptado de Oliver, 1997

A Figura 4 revela que a satisfação pode ser função de cinco determinantes: eqüidade, performance, expectativas, desconfirmação, atribuição. Dos cinco determinantes, os mais comumente utilizados em

pesquisas de satisfação são performances, expectativas e desconfirmação, que formam o paradigma da desconfirmação das expectativas, já discutido anteriormente.

## **2.6 Abordagem Bidimensional da Satisfação**

Apresentamos aqui a Abordagem Bidimensional da Satisfação que utilizaremos mais adiante no desenvolvimento do questionário.

Segundo Kano et al. (1984) apud Akao (1990), universalmente, o método de identificação das características de qualidade de produtos e serviços sempre foi unidimensional, baseada na condição que se a suficiência física da característica da qualidade existir, haverá a satisfação do cliente.

Estes autores então propõem "uma nova abordagem à relação satisfação versus suficiência física", como ele mesmo define. Nesta abordagem, as características de qualidade de um produto ou serviço geram comportamentos diferentes nos clientes conforme seu grau de suficiência. Apresentamos a seguir as cinco correlações entre a satisfação do cliente e a situação de suficiência física da característica de qualidade mencionadas pelos autores.

### **Qualidade Atrativa**

A característica de qualidade de um produto é considerada atrativa quando na situação em que se esta não existe estiver de forma insuficiente,

não gerará insatisfação do cliente, mas se estiverem presentes ou suficientes, gerarão satisfação.

### **Qualidade Linear**

As características de qualidade possuem correlação linear com a satisfação do cliente se não existirem ou forem insuficientes, causarão insatisfação e, se existirem, causarão satisfação. Este tipo de correlação seria correspondente a abordagem unidimensional referida no começo deste tópico.

### **Qualidade Compulsória ou óbvia**

Um produto ou serviço pode ter uma característica de qualidade compulsória ou óbvia se não causa satisfação se existir, mas gera insatisfação se não existir.

### **Qualidade indiferente**

Este tipo de característica é aquela que tanto sua presença ou ausência não causará satisfação nem insatisfação. Este tipo de comportamento é bastante interessante pois identifica recursos que estão sendo gastos e que não agrega valor ao cliente.

### **Qualidade reversa**

Os elementos da qualidade reversa provocam insatisfação com sua suficiência ou oferecem satisfação com sua ausência.

### **2.6.1 Identificação dos elementos**

Segundo Kano et al. (1984) apud Akao (1990), para classificar um elemento em relação às classificações apresentadas deve-se realizar uma pesquisa abordando o assunto com duas perguntas em relação a suficiência física e a insuficiência física do elemento.

Por exemplo, se o elemento analisado fosse a imagem da televisão, abordar-se-ia o entrevistado da seguinte maneira:

- Questão 1

Se sua televisão apresentasse “fantasmas” o que sentiria?

- Questão 2
- Se sua televisão não apresentasse “fantasmas” o que sentiria?

O entrevistado responderia às questões escolhendo uma das alternativas:

1-Gosto	3 – Indiferente	5 – Não gosto
2- Acho natural/ óbvio	4 – Resignação	6- Outros:

Coletadas as respostas, monta-se o quadro como apresentado a seguir, associando a cada célula o número de pessoas que responderam ao par de questões da maneira correspondente.

Questão 1 Questão 2	Gosto	Acho óbvio	Indiferente	Resignação	Não gosto	Outros
Gosto	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>L</b>	
Acho óbvio	<b>R</b>	<b>I</b>	<b>I</b>	<b>I</b>	<b>O</b>	
Indiferente	<b>R</b>	<b>I</b>	<b>I</b>	<b>I</b>	<b>O</b>	
Resignação	<b>R</b>	<b>L</b>	<b>A</b>	<b>I</b>	<b>O</b>	
Não gosto	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>C</b>	
Outros						

**Tabela 1:** interpretação dos resultados das perguntas positivas e negativas, adaptado de Kano et al. 1984 apud Akao, 1990.

Legenda:

<b>A</b> : Qualidade atrativa	<b>O</b> : Qualidade óbvia ou compulsória	<b>R</b> : Qualidade reversa
<b>L</b> : Qualidade linear	<b>I</b> : Qualidade indiferente	<b>C</b> : Resposta cética

A resposta cética é definida como aquela difícil de ser entendida devido a três principais causas:

- Dificuldade no entendimento da pergunta;
- Dificuldade de expressão;
- Baixo nível de entendimento sobre o elemento da qualidade

Após o preenchimento do quadro, deve-se somar todas as quantidades referentes ao mesmo tipo de elemento a fim de classificar o item que está sendo medido.

## **2.7 Desenvolvimento de questionário**

Apresentamos aqui a metodologia apresentada por Hayes (1992) no desenvolvimento de questionários. Basicamente, este autor divide sua metodologia em quatro fases: obtenção de incidentes críticos, classificação, validação e desenvolvimento do questionário. A seguir, apresentamos esta metodologia em maiores detalhes.

### **2.7.1 O que são Incidentes Críticos**

Um incidente crítico é um exemplo de desempenho organizacional sob a perspectiva do cliente, ou seja, são aspectos positivos ou negativos do desempenho da empresa com os quais os clientes entram diretamente em contato.

Um incidente crítico positivo é uma característica do produto ou do serviço que o consumidor gostaria de ter toda vez que ele recebesse o serviço ou produto. Analogamente, um incidente negativo é uma característica que põe em dúvida a qualidade do serviço ou produto oferecido pela empresa.

### **2.7.2 Obtenção de Incidentes Críticos**

Hayes (1992) sugere a obtenção de incidentes críticos através de entrevistas. Este autor mencionado propõe a utilização de um formulário específico, como mostrado a seguir:

Entrevista número:	
Exemplos positivos	Exemplos negativos
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.

**Quadro 1:** quadro para levantamento de Incidentes Críticos, adaptado de Hayes, 1992.

Os consumidores são solicitados para preencher 20 linhas do formulário com dez incidentes positivos e dez negativos, livremente.

Realizado estas entrevistas com aproximadamente 15 pessoas, obtém-se uma fonte rica em informações que deverão ser exploradas nos próximos passos (sugere-se a solicitação de 5 a 10 incidentes positivos e 5 a 10 negativos, e uma pesquisa feita com 10 a 20 pessoas).

É importante que os itens obtidos tenham qualidade, ou seja, sejam ricos em informações. Exemplos: “o comerciante foi rápido em me atender quando eu cheguei” e “o comerciante me atendeu bem”.

### 2.7.3 Classificação

Com todos incidentes críticos nas mãos, passa-se agora a fase de agrupamento dos incidentes, baseado na similaridade de conteúdo de cada um. Cada grupo, chamado por Hayes (1992) por *cluster*, deverá receber um título que caracterize e o represente, chamado de “item de satisfação do cliente”( *satisfaction items* ). Após este processo de agrupamento, uma frase que reflita o conteúdo dos seus incidentes críticos componentes deve ser definida. Tais frases são chamadas “itens de satisfação”. O mais importante no momento de realizar este agrupamento é ser específico ao descrever o serviço.

Uma vez que todos os incidentes críticos tenham sido agrupados em itens de satisfação, o processo de categorização deve ser repetido usando-se os itens de satisfação. Agrupamentos de índices de satisfação similares obtém-se requisitos do cliente ou dimensões da qualidade. Ao contrário dos itens de satisfação, os “rótulos” da dimensões de qualidade não devem ser específicos, mas devem refletir o conteúdo do item de satisfação. A figura a seguir ilustra tais agrupamentos.



Figura 4:Relacionamento hierárquico de classificação, adaptado de Hayes, 1992.

## **2.7.4 Validação**

Apresentamos a seguir uma metodologia de Hayes (1992) para determinar a qualidade do processo de classificação e o nível de abrangência das exigências dos consumidores.

### **2.7.4.1 “Nível de concordância entre juízes” (interjudge agreement)**

Esta técnica consiste em verificar o nível de coincidência entre as classificações de duas pessoas( chamadas de juizes). Após a categorização dos incidentes críticos em itens de satisfação e destes em dimensões da qualidade, um segunda pessoa é envolvida. A função desta segunda pessoa (chamado por Hayes, 1992 de “segundo juiz”) é a de tentar categorizar os incidentes críticos obtidos nas dimensões de qualidade definidas pelo primeiro juiz, sem, no entanto, passar pela etapa intermediária ( o agrupamento dos itens da satisfação).

É então, calculado um índice para cada dimensão de qualidade, da seguinte forma: divide-se o número de incidentes críticos que foram colocados na mesma dimensão de qualidade pelas duas pessoas pelo número total de incidentes críticos( comuns e específicos) que foram pelos dois juizes àquela dimensão de qualidade.

Hayes (1992) recomenda um índice de 80% caso contrário indica-se uma correção, através de uma reclassificação ou de pesquisa adicionais para obtenção de mais incidentes críticos.

## **2.7.5 Desenvolvimento do Questionário**

Neste momento, é desenvolvido o questionário final a ser usado como ferramenta de pesquisa de satisfação, através da geração dos itens que farão parte do questionário, do formato que as respostas devem ter e do conteúdo do questionário final.

### **2.7.5.1 Os itens**

A seleção dos itens que farão parte do questionário deve acontecer com base nos itens de satisfação do cliente, já definidos anteriormente. A criação de outros itens também podem ocorrer, e devem ser observadas as seguintes características, que todos os itens devem possuir:

- cada item deve se mostrar relevante para o que ele está tentando medir;
- os itens devem ser concisos;
- os itens não podem ser ambíguos;
- cada item deve refletir uma única idéia;

- nenhum item pode conter duas negações.( como, por exemplo, “a empresa **não** entrega tecido **com falta** de recolhimento).

### 2.7.5.2 Formato das respostas

As respostas serão dadas a cada item do questionário pode ter diversos formatos. Hayes (1992) apresenta basicamente o formato “check-list”, com respostas “Sim” e “Não” para cada item e o formato “Likert”, que permite o posicionamento do grau de satisfação/ insatisfação do cliente em uma escala finita, usualmente com 5 elementos, e que podem ser, por exemplo:

Discordo fortemente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo fortemente
1	2	3	4	5
Muito satisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1	2	3	4	5
Muito pobre	Pobre	Nem pobre nem bom	Bom	Muito bom
1	2	3	4	5

**Tabela 2:** Escala likert, adaptado de Hayes, 1992.

Segundo Hayes (1992), um número maior que cinco já não apresenta níveis de confiabilidade não muito maiores, sugerindo que o uso de mais de 5 alternativas acrescentaria incrementos mínimos na utilidade da escala.

### **2.7.5.3 A Introdução**

Segundo Hayes (1992) , uma introdução ao questionário deve ser feita e deve possuir as seguintes características:

- deve ser breve;
- deve explicar o objetivo do questionário;
- deve providenciar instruções de como completar o questionário e explicar a escala que está sendo utilizada;
- pode explicar como os dados são usados;
- se há questões aparentemente redundantes, uma introdução pode descrever o objetivo possíveis redundâncias( obter um acesso com mais acurácia sobre as opiniões dos consumidores).

### **2.7.5.4 A seleção final de itens**

O quarto passo para a definição do questionário é a seleção final dos itens a serem utilizados na pesquisa final. Isto deve ocorrer se o processo de levantamento de Incidentes Críticos gerar um número alto de itens. "Se a razão entre os itens de satisfação e dimensões de qualidade é pequena ( 2:1 ou menor), nós podemos não conduzir nenhum procedimento de seleção de itens"(Hayes, 1992).

Hayes (1992) apresenta alguns métodos para seleção final dos itens:

- Seleção através do julgamento:
  - Usar o melhor julgamento próprio, ou seja, incluir os itens que melhor representem os requisitos dos clientes, ou
  - Utilizar duas pessoas para selecionar, de forma independente uma da outra, os itens - os itens escolhidos por ambas as pessoas permanecem no questionário final.
- Seleção matemática dos itens:
  - Selecionar os itens que têm maior correlação com pontuação geral das dimensões de qualidade. Neste processo, são escolhidos os itens que estão mais relacionados às dimensões;
  - Utilizar o método das diferenças entre grupos.

### **3. METODOLOGIA**

Depois de apresentar conceitos importantes para o desenvolvimento do questionário, o próximo passo é definir a metodologia que será utilizada para o seu desenvolvimento.

#### **3.1 Tipos de abordagem de pesquisa**

Bryman (1989) apresenta duas abordagens de pesquisa: a quantitativa e a qualitativa. A maior diferença entre as duas não reside na presença ou não de quantificação de dados, mas no fato de que a pesquisa qualitativa, ao contrário da quantitativa, busca enfatizar a perspectiva da pessoa que está sendo pesquisada.

Ainda segundo o mesmo autor, a pesquisa qualitativa pode valer-se de procedimentos de quantificação de dados e em ocasiões é necessária a coleta de informações qualitativas na execução de pesquisas quantitativas. No entanto, as pesquisas qualitativas se caracterizam por um foco maior na compreensão dos fatos em detrimento à sua mensuração, característica das pesquisas quantitativas.

As diferenças podem ser apresentadas pela tabela a seguir.

Aspecto	Pesquisa Quantitativa	Pesquisa Qualitativa
Ênfase na interpretação do entrevistado em relação à pesquisa	Menor	Maior
Importância do contexto da organização pesquisada	Menor	Maior
Proximidade do pesquisador em relação aos fenômenos	Menor	Maior
Alcance do estudo no tempo	Instantâneo	Intervalo maior
Número de fontes de dados	Uma	Várias
Ponto de vista do pesquisador	Externo à organização	Interno à organização
Quadro teórico de hipóteses	Definidos rigorosamente	Menos estruturado

**Tabela 3:** Comparação entre as duas modalidades de pesquisa, adaptado de Bryman, 1989.

No nosso trabalho, fundamentalmente, buscamos investigar os elementos que influem na satisfação dos clientes da área de *Customer Services* da Integris e, assim, desenvolver uma ferramenta para a avaliação da satisfação desses clientes. Portanto, a abordagem qualitativa é a mais adequado ao trabalho em desenvolvimento e, posteriormente, servirá para uma abordagem quantitativa, quando a empresa o aplicar efetivamente.

### 3.2 Instrumentos de Pesquisa

De acordo com Bryman (1989), os principais métodos de pesquisa são: **pesquisa experimental, survey, estudo de caso e pesquisa –ação:**

A seguir, apresentam-se alguns comentários sobre cada tipo de método de pesquisa:

- **Pesquisa experimental**

Permite fazer considerações sobre a causalidade entre variáveis, a partir da experimentação. O aspecto do controle de variáveis é importante.

- **Pesquisa survey**

Coletam-se dados através de questionários ou de entrevistas estruturadas ou semi-estruturadas em um instante único de tempo e em vários lugares, com o objetivo de obter dados sobre um conjunto de variáveis, para depois discriminar modelos de associação.

- **Pesquisa-ação**

O pesquisador se torna parte do campo de investigação, atuando nele junto a uma equipe formada por membros da organização. Os impactos sobre as ações tomadas sobre o problema estudado são observados, alimentando a pesquisa com informações que serão úteis para novas ações.

- **Estudo de caso**

Propõe o estudo detalhado de um ou poucos casos para tentar compreender o que está acontecendo nas organizações.

Para o levantamento dos Incidentes Críticos, utilizaremos a pesquisa *survey*, através de entrevistas estruturadas com alguns clientes conforme propõe Hayes (1992).

## **4. DESENVOLVIMENTO**

Neste capítulo apresentamos o desenvolvimento da ferramenta de avaliação da satisfação ao qual nos propomos a fazer.

Utilizamos como base as teorias de Hayes (1992) que aborda o desenvolvimento de questionários a partir de incidentes críticos. De acordo com o mesmo autor, os incidentes críticos são um exemplos de desempenho organizacional sob a perspectiva do cliente, ou seja, são aspectos positivos ou negativos do desempenho da empresa com os quais os clientes entram diretamente em contato.

Definidos os incidentes críticos e através de um processo de agrupamento , são obtidos “itens de satisfação”, que, por sua vez, darão origem às “dimensões da qualidade”.

Estas “dimensões da qualidade” ou “requisitos do cliente” denominadas por Hayes (1992) serão a base para a abordagem dos paradigmas das expectativas, desconfirmação e performance no questionário a ser desenvolvido.

Também estabeleceremos questionamentos a serem levados aos clientes a respeito dos demais paradigmas que, segundo Oliver (1997), determinam a satisfação.

Desta forma, teremos como resultado desta etapa um primeiro questionário, que será submetido a um pré-teste para que seja definido um questionário a ser enviado aos clientes.

## **4.1 Levantamento dos Incidentes Críticos**

### **4.1.1 Entrevistas**

Para o levantamento dos Incidentes Críticos, realizamos entrevistas pessoais com alguns dos clientes da empresa. Hayes (1992) ressalta a importância da execução destas entrevistas com pessoas que tenham usufruído dos produtos e serviços da empresa recentemente.

Nas entrevistas, realizadas pelo próprio autor, foi pedido para que cada entrevistado descreve-se 5 aspectos positivos e cinco eventos negativos percebidos relacionados ao serviço prestado pela área de *Customer Service* da Integris. Estes aspectos positivos ou negativos constituem os Incidentes Críticos.

Hayes (1992) ressalta que o entrevistador deve fazer com que o entrevistado evite o uso de termos genéricos para descrever os incidentes críticos como, por exemplo "o serviço foi legal". Assim, o entrevistador deve "codificar a linguagem do cliente em aspectos ou dimensões mensuráveis."

O autor mencionado cita dois exemplos para mostrar a importância da boa entrevista na obtenção do incidente crítico. Em um, o Incidente Crítico obtido é "o vendedor foi rápido para me atender quando cheguei" e o outro é "o vendedor era bom". O segundo não especifica o porquê do vendedor ser bom e no primeiro especifica a razão da satisfação: o rápido atendimento. Assim, ao forçar os entrevistados a darem exemplos ou adjetivos específicos de desempenho, o entrevistador obtém Incidentes Críticos que definem de forma

mais eficiente as necessidades dos cliente. Além disso, incidentes críticos específicos facilitam a elaboração do questionário de satisfação.

Ainda segundo as recomendações de Hayes (1992), devem ser entrevistadas entre 10 e 20 pessoas. O número relativamente alto de entrevistados é recomendado para que a possibilidade de ocorrência de informações deficientes ou com baixa avaliação de um entrevistado seja compensada pelas informações do outro. Embora se considere que uma entrevista em grupo possa estimular o aparecimento mais fácil de incidentes críticos, as entrevistas foram realizadas individualmente devido a dificuldade de se conciliar os horários dos entrevistados, mesmo alguns sendo funcionários de uma mesma empresa.

#### **4.1.1.1 Quem são os entrevistados**

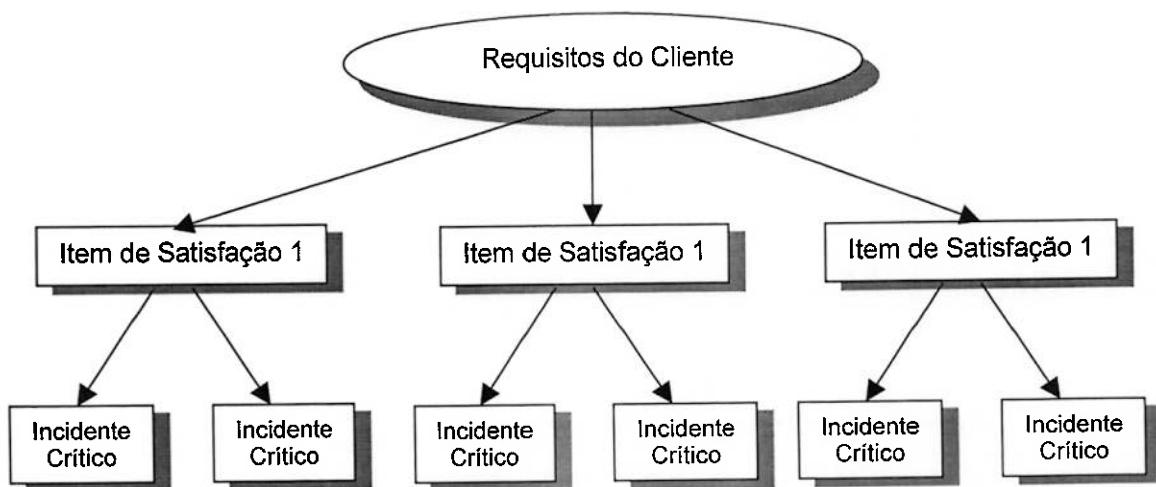
Foram entrevistadas 20 pessoas nesta fase de levantamento de Incidentes Críticos, sendo que grupos de 4 entrevistados representavam um dos 5 principais clientes da área de *Customer Services* da Integris em termos financeiros em 1999.

#### **4.1.2 Resultados das entrevistas**

Como resultado das entrevistas, obtivemos 123 Incidentes Críticos, não totalizando os 200 previstos pois alguns entrevistados se disseram não capazes de dizer 5 eventos positivos e outros 5 negativos que vivenciaram durante a prestação de serviços de *Customer Services*.

## 4.2 Definição das Dimensões da Qualidade

Segundo Hayes (1992), as informações obtidas em formato de Incidentes Críticos devem ser categorizadas em itens de satisfação e estes, em dimensões da qualidade ou requisitos do cliente. Para o referido autor, as expressões “requisitos do cliente” e “dimensões da qualidade” são sinônimos. A representação do agrupamento pode ser vista a seguir.



**Figura 5:** Relacionamento hierárquico entre incidentes críticos, itens de satisfação e requisitos do cliente, adaptado de Hayes (1992)

A primeira etapa consiste em agrupar frases que compartilhem de um mesmo adjetivo ou verbo. Após este processo de agrupamento, uma frase que reflete o conteúdo de seus incidentes críticos componentes deve ser definida. Tais frases são chamadas de Itens de Satisfação.

Utilizando exemplo mencionado por Hayes (1992), podemos imaginar os seguintes Incidentes Críticos, cada um fornecido por uma pessoa:

- Esperei muito até ser atendido.

- Estava com muita pressa, mas tive que esperar muito na fila.
- Esperei na fila por pouco tempo.

O Item de satisfação referente aos três incidentes críticos semelhantes seria: Esperei pouco tempo para ser atendido. O autor mencionado consegue assim demonstrar que tanto os Incidentes Críticos negativos como positivos podem ser agrupados em um único Item de Satisfação, refletidos todos no verbo “esperar”.

Uma vez que todos os Incidentes Críticos tenham sido agrupados em Itens de Satisfação, o processo de categorização deve ser repetido usando-se os Itens de Satisfação. Agrupando os Itens de Satisfação similares, obtém-se requisitos do cliente dimensões da qualidade. Segundo Hayes (1992), ao contrário dos Itens de satisfação, os “rótulos” das dimensões da qualidade não devem ser específicos, mas devem refletir o conteúdo de satisfação.

#### **4.2.1 Agrupamento dos Incidentes Críticos em Itens de Satisfação**

A partir da análise dos Incidentes Críticos, agrupamos estes em grupos e cada um desses grupos representa um Item de Satisfação. Segundo Hayes (1992), é importante que os itens de satisfação, como os incidentes críticos, sejam específicos ao descreverem o serviço ou produto.

A seguir são apresentados os itens de satisfação definidos pelo autor baseados no agrupamento dos Incidentes Críticos coletados.

Ref.	Item de Satisfação	Interpretação
1	Meu chamado foi encaminhado corretamente pelos atendentes	O atendente pode interpretar mal o problema descrito pelo cliente e encaminhar o chamado para o técnico errado. Daí, o cliente tem de falar novamente com o atendente para falar com o técnico adequado.
2	O problema foi resolvido definitivamente	Resolução do problema em uma única visita do técnico.
3	O problema foi resolvido rapidamente	Tempo gasto para se resolver o problema. Nem sempre o tempo que o técnico demora para chegar no local representa o tempo para o conserto. Geralmente, alguns consertos demoram devido ao tempo de espera para a chegada de peças de reposição.
4	Não demorei para conseguir ligar para <i>Customer Service</i>	Tempo que o cliente fica na linha esperando ser atendido.
5	Os atendentes foram rápidos em me atender	Tempo que os atendentes demoram para identificar o cliente, ouvir o problema e decidir se resolve o problema ou encaminha-o para um técnico.
6	Os técnicos foram rápidos em me atender	Tempo que os técnicos demoram para chegar ao cliente.
7	Os atendentes foram atenciosos	Forma atenciosa com que os atendentes tratam os clientes.
8	Os técnicos foram atenciosos	Forma atenciosa com que os técnicos tratam os clientes.
9	Os atendentes mostraram conhecer o assunto que tratavam	Conhecimento técnico dos atendentes mostrando capacidade em resolver o problema ou tirar dúvidas do cliente.
10	Os técnicos mostraram conhecer o assunto que tratavam	Conhecimento técnico dos técnicos mostrando capacidade em resolver o problema ou tirar dúvidas do cliente.
11	As ferramentas funcionavam adequadamente	Alguns clientes, que acompanham o processo de conserto dos equipamentos, e consideraram que o não funcionamento adequado de algumas ferramentas gerava má impressão do serviço.

**Tabela 4:** Itens de Satisfação encontrados, elaborada pelo autor

#### **4.2.2 Agrupamento dos Itens de Satisfação em requisitos dos clientes (ou Dimensões da Qualidade)**

Uma vez agrupados os Incidentes críticos em itens de Satisfação, deve-se agrupar os Itens de satisfação similares em requisitos do cliente. Ao contrário dos itens de satisfação, os títulos dos requisitos dos clientes não têm de ser específicos. Segundo Hayes (1992), “ a única exigência é que eles reflitam o conteúdo dos itens de satisfação”.

Após serem analisados todos os Itens de Satisfação identificados, foi possível agrupá-los em dimensões da qualidade. Abaixo, apresentamos as seis dimensões da qualidade encontradas bem como os Incidentes Críticos a eles referentes.

Dimensão da Qualidade	Descrição	Item de Satisfação a que corresponde (referencia tabela 4)
Confiabilidade	Capacidade de prestar o serviço de forma precisa, conforme o prometido.	1, 2 e 3
Prontidão	Disponibilidade para realizar o serviço.	4,5 e 6
Cortesia	Cortesia ao realizar o serviço.	7 e 8
Conhecimento técnico	Conhecimento e habilidade dos funcionários.	9 e 10
Equipamentos	Equipamentos utilizados	11

**Tabela 5:** Dimensões da Qualidade para Customer Services, elaborada pelo autor

Podemos perceber que as dimensões encontradas são próximas às do SERVQUAL. A confiabilidade é a mesma do modelo apresentado por Zeithaml et al. (1990), a prontidão equivale a responsividade, a cortesia à empatia, o conhecimento técnico à garantia e equipamentos à tangíveis.

#### **4.2.3 Qualidade do processo de categorização**

Segundo Hayes (1992), é importante determinar a qualidade do processo de alocação de Incidentes Críticos em Itens de Satisfação e de Itens de Satisfação em Requisitos do cliente para que se garanta uma avaliação correta da satisfação dos clientes.

Para determinar esta qualidade, o referido autor indica o método no "nível de concordância entre juizes". Este método consiste no seguinte procedimento: uma pessoa, correspondente a um dos juizes, deve agrupar os Incidentes Críticos coletados em Itens de Satisfação e, em seguida, determinar as dimensões da qualidade (requisitos do cliente). O outro juiz recebe a lista dos Incidentes Críticos e a lista de requisitos do cliente, determinada pelo primeiro juiz, não recebendo a lista de Itens de Satisfação, e deve agrupar os Incidentes Críticos na lista de requisitos do cliente.

A razão entre o número de Incidentes Críticos comuns, ou seja, classificados na mesmo requisito do cliente e número total de Incidentes Críticos alocados pelos juizes na dimensão corresponde ao índice de concordância da categoria. Segundo Hayes (1992), níveis aceitáveis ficam

acima de 0,8 ou 80%. O autor realizou a tarefa do primeiro juiz (consultar tabelas 4 e 5) enquanto outro membro da área de DP&Q desempenhou o papel de segundo juiz.

Os resultados, que podem ser acompanhados na tabela a seguir, mostram bons índices, acima ou pouco inferior aos 80% indicados por Hayes (1992), indicando que houve uma boa categorização dos Incidentes Críticos.

Requisito do Cliente	Qtde. de Incidentes Críticos apontados pelo juiz 1	Qtde. de Incidentes Críticos apontados pelo juiz 2	Qtde de Incidentes em comum	Qtde de Incidentes listados na dimensão	Índice
Confiabilidade	37	39	34	42	81%
Prontidão	31	33	28	36	78%
Cortesia	31	28	26	33	79%
Conhecimento	16	15	15	16	94%
Equipamentos	8	8	8	8	100%

Tabela 5: Nível de Concordância entre juizes, elaborada pelo autor.

## **4.3 Formulação do questionário**

Segundo Hayes (1992), a formulação do questionário é composta de quatro fases:

Determinação das questões a serem utilizadas no questionário;

Seleção do formato das respostas;

Definição da introdução do questionário;

Determinação do conteúdo final do questionário

### **4.3.1 Determinação das questões e seleção do formato das respostas**

Nesta primeira parte da formulação do questionário, determinaremos as questões a serem utilizadas no questionário abordando os determinantes da satisfação que foram levantados na fundamentação teórica.

Também procuraremos estabelecer o formato mais adequado para as questões estabelecidas.

#### **4.3.1.1 Blocos referentes às Expectativas, Desconfirmação e Performance**

Os blocos do questionário referentes as estes paradigmas foram elaborado a partir das informações encontradas no processo de determinação das Dimensões da Qualidade. Desta forma, os 11 Itens de Satisfação foram

abordados de forma a questionar os clientes sobre as expectativas, desconfirmação e performance.

#### **4.3.1.1.1 Bloco das Expectativas**

Conforme já mencionado, as expectativas são essencialmente probabilidades de um produto ou serviço tenham um desempenho como esperado (dentro de padrões preestabelecidos). Assim, neste bloco os entrevistados são indagados a respeito do que eles esperavam de determinados Itens de Satisfação antes de receberem os serviços de *Customer Service*.

Oliver (1997) sugere o uso de uma escala tipo Likert quando da mensuração das expectativas.

Assim, afirmativas a respeito das expectativas dos Itens de Satisfação serão feitas e estas serão avaliadas pelos clientes na seguinte escala:

1 – Discordo totalmente	3 – Nem discordo nem concordo	4 – Concordo
2 – Discordo	concordo	5 – Concordo totalmente

Oliver (1997) ressalta que é importante que fique claro no momento da coleta de dados referente às expectativas, que os entrevistados devem se fixar no que esperavam do serviço/ produto antes de consumi-lo e não no que estes deveriam ser.

Assim, as seguintes afirmativas são apresentadas para os clientes, que devem escolher um dos números da escala apresentada acima de modo a refletir suas expectativas antes da prestação do serviço.

	1	2	3	4	5
1. Encaminhamento correto do chamado					
2. Resolução definitiva do problema					
3. Resolução rápida do problema					
4. Conexão rápida com a CS					
5. Atendimento rápido dos atendentes					
6. Atendimento rápido dos técnicos					
7. Atendentes atenciosos					
8. Técnicos atenciosos					
9. Atendentes com conhecimento sobre assuntos que tratam					
10. Técnicos com conhecimento sobre assuntos que tratam					
11. Ferramentas utilizadas pelos técnicos com funcionamento adequado					

Quadro 2: Afirmativas do bloco referente às expectativas, elaborado pelo autor.

#### 4.3.1.1.2 Bloco da Performance

Neste bloco, além de determinarmos qual a performance dos serviços de *Customer Service* em relação aos Itens de Satisfação, também buscamos indícios para a priorização de ações para que a satisfação dos clientes seja atingida. Slack (1993) destaca que não é possível estabelecer prioridades de ação baseado somente na avaliação da “Importância” nem tampouco somente baseado na avaliação do “Desempenho”.

Para que isto seja possível, utilizamos a metodologia apresentada por Kano et al. (1984) apud Akao (1990) abordando os 11 Itens de Satisfação de três maneiras distintas no bloco.

Na primeira parte do bloco, procurou-se captar a sensação que o cliente teria ao obter a suficiência dos itens. Na segunda qual a sensação que o cliente teria ao deixar de obter a suficiência dos mesmos itens. Na terceira, procurou-se captar a percepção do cliente em relação ao nível de suficiência que a empresa está oferecendo para o item.

Por exemplo, em relação ao Item de Satisfação “O problema foi resolvido definitivamente.”, foram desenvolvidos os seguintes questionamentos:

PARTE 1 – Como você se sentiria se o problema fosse resolvido definitivamente?

PARTE 2 – Como você se sentiria se o problema não fosse resolvido definitivamente?

Os clientes avaliariam a importância do item de satisfação respondendo as duas questões escolhendo uma das respostas no formato Likert apresentadas a seguir:

1 – Não gostaria      3 – Acharia indiferente      4 – Acharia óbvio  
2 – Conformaria-me      5 – Agradaria-me

**PARTE 3** – Nesta parte, o cliente avaliaria a performance propriamente dita dos serviços prestados em relação aos Itens de Satisfação, lendo afirmativas a respeito do desempenho e escolhendo uma das respostas na escala Likert:

No exemplo em questão, a afirmativa seria “ O problema foi resolvido definitivamente”. As questões deste bloco podem ser observadas no Anexo deste trabalho.

#### **4.3.1.1.3 Bloco da Desconfirmação**

Procuramos determinar neste bloco o que Churchill e Suprenant (1982) apud Oliver (1997) denominaram de discrepância entre expectativas anteriores e o desempenho real.

Para isto, faremos com que os clientes comparem as expectativas de performance dos serviços em relação aos Itens de Satisfação com as reais performances durante a prestação de serviço de *Customer Services*.

A desconfirmação como as expectativas também é mensurada através de itens que utilizam uma escala tipo Likert. Oliver (1997) sugere a seguinte escala para a medição da desconfirmação:

1 – Muito pior que esperado	3 – Como esperado	4 – Melhor que esperado
2 – Pior que esperado		5 – Muito melhor que esperado

Esta escala difere da desconfirmação calculada no modelo SERVQUAL de Zeithaml et al. (1990) por mensurá-la diretamente. No instrumento mencionado por último a desconfirmação é calculada subtraindo-se a performance das expectativas.

As afirmativas para a avaliação da desconfirmação das expectativas dos clientes são apresentadas a seguir.

	1	2	3	4	5
1. Encaminhamento do chamado					
2. Resolução definitiva do problema					
3. Rapidez da resolução do problema					
4. Facilidade de entrar em contato com a CS.					
5. Tempo para entrar em contato com atendente					
6. Tempo para entrar em contato com técnico					
7. Atenção despendida pelo atendente					
8. Atenção despendida pelo técnico					
9. Conhecimento do atendente					
10. Conhecimento do técnico					
11. Estado das ferramentas					

Quadro 3: Afirmativas do bloco referente à desconfirmação, elaborado pelo autor.

#### 4.3.1.2 Bloco Referente à Eqüidade

Para a elaboração do bloco do questionário com os itens que operacionalizaram a mensuração deste determinante da satisfação do consumidor, o autor baseou-se na escala elaborada por Oliver e Swan (1989a) apud Farias (1998).

Estes autores fizeram uso de uma escala no formato Likert com cinco itens, relacionada à percepção de justiça na troca, enfatizando os benefícios recebidos pelo consumidor e pelo ofertante e a comparação se as entradas e saídas de um indivíduo são iguais às das outras pessoas. Para ilustrar, um item pode ser expresso da seguinte forma: “Ao receber os serviços, o preço cobrado foi justo”. O entrevistado deverá então marcar uma opção entre as seguintes:

1 – Discordo totalmente      3 – Nem discordo nem concordo      4 – Concordo

2 – Concordo      concordo      5 – Concordo totalmente

A escala desenvolvida por Oliver e Swan (1989) apud Farias (1998) é apresentada a seguir:

1. Fui tratado de forma justa pelo vendedor.
2. Não fui tratado de forma justa pelo vendedor.
3. O grau que concordei na transação com que concordei na transação foi justo
4. Acho que o vendedor ganhou mais na transação do que eu.
5. acho que ganhei mais na transação do que p vendedor

Quadro 4.1: Itens para a Mensuração da Eqüidade, Oliver e Swan (1989) apud Farias (1998)

O autor procurou seguir a mesma abordagem acima, procurando obter informações dos clientes da área de *Customer Services* a respeito de suas percepções em relação a justiça na troca. Assim, elaboramos afirmativas que comparando as entradas e saídas dos clientes e da empresa e sobre o tratamento dado ao cliente e sua comparação com o tratamento dado a outros clientes. As afirmativas, que devem ser avaliadas pelo cliente de acordo com a escala apresentada acima, elaboradas são apresentadas a seguir

	1	2	3	4	5
1. Fui tratado de forma adequada pela empresa.					
2. Fui tratado da mesma forma que os outros clientes.					
3. Os esforços que fiz para obter o serviço foram iguais aos da empresa para prover o serviço.					
4. Os benefícios que recebi foram iguais aos que a empresa recebeu.					
5. Ao receber os serviços, o preço cobrado foi justo.					

Quadro 4: Afirmativas do bloco referente à eqüidade, elaborado pelo autor.

#### 4.3.1.3 Bloco referente à Atribuição

Neste bloco buscamos avaliar como é feito o processo de atribuição dos resultados percebidos por parte dos clientes. Conforme Weiner (1985) apud Oliver (1997), a atribuição baseia-se no local da causa (interna/ externa), na estabilidade e a controlabilidade da causa.

Oliver (1997) sugere que o local da causa, a estabilidade e o controle sejam mensurados através de uma escala tipo Diferencial Semântico. Por exemplo, a instrução referente a mensuração da atribuição em uma pesquisa de satisfação, pode seguir o formato descrito a seguir: "*Pense nas razões que levaram as coisas a acontecer da forma que se encontram quando do consumo deste produto/serviço. Os itens a seguir refletem os sentimentos que alguém poderia ter sobre as causas dos acontecimento. Circule o número que melhor reflete seus sentimentos*". Após isto, os itens são então especificados, com relação ao local, à estabilidade e à controlabilidade. Os itens apontados abaixo ilustram uma escala apresentada por Oliver (1997).

As saídas refletem apenas aspectos do meu comportamento	1	2	3	4	5	As saídas refletem aspectos das outras pessoas
As saídas ocorreram devido a algo que eu fiz	1	2	3	4	5	Ocorreram devido algo que os outros fizeram
As saídas foram causadas exclusivamente por algo em mim	1	2	3	4	5	As saídas foram causadas por outra coisa
As saídas sempre ocorrerão deste modo	1	2	3	4	5	Não estou certo se as saídas acontecerão desta forma novamente
Acho que as saídas serão as mesmas com o passar do tempo	1	2	3	4	5	As saídas irão variar com o passar do tempo
As causas das saídas nunca mudarão	1	2	3	4	5	As causas das saídas serão sempre diferentes
As saídas são controláveis por mim ou pelos outros	1	2	3	4	5	As saídas são incontroláveis por mim ou pelos outros
As saídas foram pretendidas por mim ou pelos outros	1	2	3	4	5	As saídas não foram pretendidas por mim ou pelos outros
Alguém é responsável pelas saídas	1	2	3	4	5	Ninguém é responsável pelas saídas

Quadro 5: Escala para Mensuração da Atribuição Fonte, adaptado de Oliver, 1997

Os três primeiros itens se referem ao local da causa, os três seguintes pretendem captar a dimensão de estabilidade e os três últimos à dimensão da controlabilidade.

#### **4.3.2 Introdução do questionário**

Hayes (1992) sugere que o questionário deve ter as seguintes características:

- Ser breve;
- Explicar o propósito do questionário;
- Conter instruções para seu preenchimento (e a escala que é usada);
- Ser de fácil compreensão

Seguindo as recomendações deste autor, elaboramos a introdução do questionário, que pode ser visto no Anexo deste trabalho.

#### **4.3.3 Determinação do conteúdo final do questionário**

Chegamos a este ponto com um questionário com cinco blocos abordando os determinantes de satisfação (expectativas, performance, desconfirmação, equidade e atribuição) com escalas de avaliação estabelecidas. O número de Itens de Satisfação encontrados não são grandes, portanto, não será necessário eliminar nenhum deles, conforme propõe Hayes (1992).

Para que possamos chegar ao conteúdo final do questionário, realizamos um pré-teste deste com alguns clientes. Desta forma, buscamos verificar a compreensão dos entrevistados em relação as questões abordadas e análise de viés. Este procedimento, de análise de viés é de extrema importância pois, segundo Wing (1997), este um dos mais predominantes e prejudiciais aspectos de qualquer pesquisa.

O pré-teste foi feito através de vinte entrevistas pessoais realizadas pelo autor com clientes da área de *Customer Service* que tiveram contato com a empresa no mês de Outubro de 2000.

- Alguns respondentes acharam que as questões de performance se repetiam. Isto, no entanto, se fez necessário para se captar as medidas desejadas.
- O bloco da atribuição requisi maior atenção do entrevistador na aplicação do questionário pois os entrevistados apresentaram muitas dúvidas.

Segundo Oliver (1997), quando a expectativa é lembrada após a performance do serviço esta estará de alguma forma viesada já que o cliente já vivenciou o desempenho e pode ter dificuldades em lembrar o que ele esperava antes do consumo.

Como os questionários em elaboração vão ser enviados depois da prestação dos serviços, o autor optou por excluir este bloco do questionário, eliminando esta fonte de viés.

O bloco da atribuição apresentou grandes problemas de entendimento na escala de avaliação de atribuição proposta por Oliver (1997). Mesmo a fase

de pré-teste tendo sido realizada através de aplicação com a presença do entrevistador, surgiram muitas dúvidas no modo de proceder no preenchimento do bloco referente a este determinante. Assim, como pretende-se que este questionário seja preenchido, na maioria dos casos, por auto-aplicação no futuro, ou seja, os questionários serão enviados aos clientes via correio ou eletronicamente, sem a presença de um entrevistador, entendemos que possivelmente existam muitas respostas em branco neste bloco, podendo refletir no que Hayes (1992) chama de viés de "respostas em branco" onde as respostas obtidas podem representar excessivamente uma parte do grupo. Porém, insistimos na avaliação deste determinante principalmente porque, como já mencionamos neste trabalho, a percepção da controlabilidade pode influenciar as intenções de recompra (Folkes, 1984 apud Oliver 1997). Em vista disso, abandonamos a escala indicada por Oliver (1997) e abordamos a questão da controlabilidade de um problema com questões dissertativas, que permitem uma melhor expressão do entrevistado. Assim, perguntamos neste bloco se o cliente enfrentou algum problema durante a prestação do serviço e pedimos que avalie se o problema poderia ter sido evitado pela empresa, conforme pode ser visto no questionário no anexo do trabalho.

Desta maneira, a versão final do questionário de satisfação ficou constituído de quatro blocos, apresentado no Anexo deste trabalho.

## **5. INTERPRETAÇÃO DO QUESTIONÁRIO**

Concluído o questionário, abordaremos a interpretação deste para que seja uma ferramenta útil para a monitoração da satisfação e o gerenciamento da qualidade na empresa.

Este capítulo segue a mesma estrutura do questionário apresentado na seguinte ordem: performance, desconfirmação, eqüidade e atribuição.

### **5.1 Bloco referente à performance**

Conforme já dito anteriormente, o questionário em desenvolvimento tem o objetivo além de monitorar a satisfação dos clientes, pretendemos permitir a obtenção de informações importantes para o gerenciamento da qualidade dos serviços da área de *Customer Services*. Para isto, usaremos a abordagem bidimensional da satisfação encontrada em Kano (1984) apud Akao (1990).

#### **5.1.1 Posicionamento dos Itens de Satisfação**

Em relação aos dados das partes I e II do bloco referente à performance, utilizamos o seguinte quadro de referência apresentado por Kano et al. (1984) apud Akao (1990).

Parte II (negativa)	Não Gostaria	Conformaria -me	Acharia indiferente	Acharia óbvio	Agradaria- me
Parte I (positiva)					
Não gostaria	C	R	R	R	R
Conformaria-me	O	I	I	I	R
Acharia indiferente	O	I	I	I	R
Acharia óbvio	O	I	I	I	R
Agradaria-me	L	A	A	A	C

**Quadro 6:** Interpretação dos resultados das perguntas positivas e negativas, adaptado de Kano et al, 1984 apud Akao, 1990

Legenda:

<b>A</b> : Qualidade atrativa	<b>O</b> : Qualidade óbvia ou compulsória	<b>R</b> : Qualidade reversa
<b>L</b> : Qualidade linear	<b>I</b> : Qualidade indiferente	<b>C</b> : Resposta cética

A resposta cética é definida como aquela difícil de ser entendida devido a três principais causas:

- Dificuldade no entendimento da pergunta;
- Dificuldade de expressão;
- Baixo nível de entendimento sobre o elemento da qualidade

Associando-se as respostas do questionário ao quadro apresentado, determina-se a classificação que o cliente dá ao Item de Satisfação. Ao contabilizar-se as classificações dadas por todos os respondentes, podemos determinar o posicionamento do Item de Satisfação sendo que a classificação com o maior número de apontamentos no questionário será adotada para o

Item de Satisfação em análise. Caso os números de apontamentos das classificações sejam muito próximas uma das outras, deve-se realizar uma análise mais profunda do impacto do Item de Satisfação como, por exemplo, entrevistas com os clientes de uma maneira mais profunda a respeito do Item sobre cuja classificação se tem dúvida.

Seguindo esta categorização para cada Item e Satisfação, teremos os 11 com a classificação apresentada por Kano (1984) apud Akao (1990).

### **5.1.2 Performance da empresa**

Na parte III do bloco da performance, o cliente analisa como percebeu os serviços da área de *Customer Service* da Integris. As respostas podem ser classificadas da seguinte maneira:

De uma maneira simplificada, pode-se avaliar o desempenho da empresa nos Itens de Satisfação através da média das respostas, porém, posteriormente, deve-se realizar análises estatísticas mais aprofundadas para verificar a validade da média para tais considerações.

Para classificação do desempenho, utilizamos os critérios apresentados na tabela abaixo.

DESEMPENHO	Nota Média
Baixo	1 a 3
Médio	3 a 4
Alto	4 a 5

**Tabela 6:** Classificação de desempenho do Item de Satisfação, elaborado pelo autor

### 5.1.3 Priorização de ações

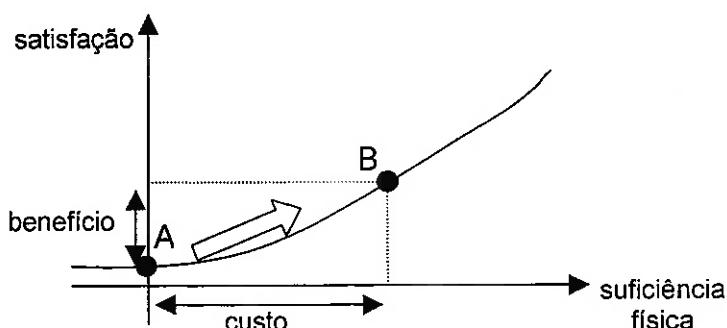
Pietro Junior (1998) propôs uma matriz de relacionamento entre os parâmetros de posicionamento do Item de Satisfação e o desempenho da empresa para a determinação dos pontos prioritários para tomada de ações.

Nesta matriz, o autor propõe uma seqüência genérica de priorização conforme pode ser visto na tabela 7.

		Desempenho		
		Baixo	Médio	Alto
Atrativa	Baixo	4	7	9
	Médio	2	5	8
	Alto	1	3	6

**Tabela 7:** relação entre relevância do item, desempenho da empresa e seqüência de priorização, adaptado de Pietro Junior, 1998.

Pietro Junior (1998) ainda ressalta que a definição e implantação de ações para a migração de um item no quadro acima depende de uma análise “custo x benefício”, avaliando os custos de tais ações e o ganho que a empresa terá ao melhorar seu desempenho em tal item. Esta análise é representada pelo referido autor pela figura abaixo:



**Figura 6:** Análise "Custo vs Benefício", adaptado de Pietro Junior (1998). Op. cit.

Segundo Akao (1990), pode-se estabelecer a seguinte estratégia: as qualidades óbvias devem ser tratadas como fatores críticos de sucesso, independente do contentamento ou não dos clientes; as qualidades lineares devem estar no nível dos concorrentes ; qualidades atrativas devem ser tratadas como argumentos de venda.

## 5.2 Bloco referente à desconfirmação

Conforme pudemos levantar na fundamentação teórica, a desconfirmação das expectativas é o determinante mais forte da satisfação. O prazer de uma desconfirmação positiva reforça o julgamento de satisfação, enquanto o desapontamento de uma desconfirmação negativa o reduz.

Com os dados obtidos pelos questionários, podemos ordenar as saídas do seguinte modo:

Item de Satisfação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Média											
Desvio Padrão											
Média da Dimensão											
Desvio padrão da Dimensão											

Quadro 7: Tabulação de dados do bloco da desconfirmação, elaborado pelo autor

Escala:

1 – Muito pior que esperado      3 – Como esperado      4 – Melhor que esperado  
2 – Pior que esperado      5 – Muito melhor que esperado

Podemos então adotar a seguinte referência aos dados tabulados:

Média	Classificação
1 a 3	Desconfirmação negativa
3 a 4	Confirmação
4 a 5	Desconfirmação positiva

**Tabela 7:** Classificação da desconfirmação, elaborada pelo autor.

Deste modo, podemos identificar em quais Itens de Satisfação a empresa consegue atender ou não às expectativas de seus clientes, determinando um bom parâmetro de monitoração da satisfação.

### 5.3 Bloco referente à Eqüidade

Neste bloco avaliamos se o cliente foi eqüitativamente tratado e, assim, satisfeito considerando se a razão de seus esforços (entradas) e os resultados (saídas) é de alguma forma justa. Conforme mencionado por Oliver (1997), a eqüidade vem a complementar o paradigma da desconfirmação das expectativas.

Na primeira questão, o cliente avalia se recebeu o tratamento que considera adequado a um cliente. Na segunda avalia-se se o cliente acha que foi tratado de forma igual aos demais clientes, ou seja, da forma justa. Nas questões 3 e 4, o cliente compara seus esforços e benefícios com os da empresa, analisando se alguma das partes se beneficiou mais do que a outra. Por fim, na última questão o cliente analisa se o valor da troca foi justo.

Consideramos o seguinte quadro para avaliação da equidade:

Média	Classificação
1 a 2,5	Injusto
2,5 a 5	Justo

**Tabela 8:** Classificação da eqüidade, elaborado pelo autor

O autor considerou apenas duas classificações pois não existe um meio termo entre justiça e injustiça, sendo uma classificação binária, prevendo-se que haverão poucos respondentes escolham a alternativa “3 - nem concordo nem discordo”.

Conforme afirmado por Oliver e Desarbo (1988) apud Farias (1998), as partes se sentem eqüitativamente tratadas e assim satisfeitas se a razão de suas entradas e saídas forem de algum modo justa.

Desta forma, resultados apontando justiça neste bloco podem ser considerados indicadores de satisfação quanto de injustiça, insatisfação.

#### **5.4 Bloco referente à Atribuição**

Conforme mencionado por Oliver (1997), o principal agente causador da atribuição é a desconfirmação das expectativas. Assim, eventos que não se encaixam com as expectativas ativam um processo de atribuição, na busca de analisar a causa da falha.

Com este bloco procuramos identificar como o cliente analisa a falha em relação a sua controlabilidade o que, como visto, é um aspecto muito importante na determinação da satisfação. Caso os clientes entendam que as falhas poderiam ser evitadas (controladas), podemos considerar que existem indícios de insatisfação com o serviço.

## **6. RESULTADOS E ANÁLISES**

Finalizado o questionário, enviamos alguns para clientes em caráter exploratório, sem a intenção de obter resultados que possam ser extrapolados para o universo de clientes da área de *Customer Services* da Integris. Assim, pretendemos com o resultado testar o funcionamento do questionário em na situação real em que será preenchido: enviaremos os questionários por correio ou correio eletrônico, os clientes preencherão e os enviarão de volta. Também fizemos um primeiro teste no procedimento de análise do questionário visto no capítulo anterior.

Foram enviados questionários para 300 clientes da área de *Customer Services* da Integris em todo Brasil por meio eletrônico e obtivemos 17 retornos, sendo que todos os blocos, com exceção do bloco de atribuição, foram preenchidos completamente. Os dados obtidos são apresentados a seguir.

### **6.1 Performance**

Com os resultados das partes I e II dos bloco referente à performance, classificamos as respostas com base no quadro 6 e obtivemos os seguintes resultados :

Item de Satisfação	Respostas		Classificação	Qtde.	Classificação do Item de Satisfação
	Parte I	Parte II			
Encaminhamento correto dos chamados	Acharia óbvio	Não Gostaria	Óbvia	12	Óbvia
	Agradaria-me	Não Gostaria	Linear	5	Óbvia
Resolução definitiva do problema	Acharia óbvio	Não Gostaria	Óbvia	15	Óbvia
	Agradaria-me	Não Gostaria	Linear	2	Óbvia
Tempo de resolução do problema	Acharia óbvio	Não Gostaria	Óbvia	15	Óbvia
	Agradaria-me	Não Gostaria	Linear	2	Óbvia
Tempo para ligar para Customer Service	Acharia óbvio	Não Gostaria	Óbvia	11	Óbvia
	Agradaria-me	Não Gostaria	Linear	6	Óbvia
Rapidez no atendimento por parte dos atendentes	Acharia óbvio	Não Gostaria	Óbvia	12	Óbvia
	Agradaria-me	Não Gostaria	Linear	5	Óbvia
Rapidez no atendimento por parte dos técnicos	Acharia óbvio	Não Gostaria	Óbvia	12	Óbvia
	Agradaria-me	Não Gostaria	Linear	5	Óbvia
Atenção por parte dos atendentes	Agradaria-me	Não gostaria	Linear	10	Linear
	Acharia óbvio	Não Gostaria	Óbvia	7	Linear
Atenção por parte dos técnicos	Agradaria-me	Não gostaria	Linear	10	Linear
	Acharia óbvio	Não Gostaria	Óbvia	7	Linear
Conhecimento por parte dos atendentes	Agradaria-me	Não Gostaria	Óbvia	12	Óbvia
	Acharia óbvio	Não Gostaria	Linear	5	Óbvia
Conhecimento por parte dos técnicos	Agradaria-me	Não Gostaria	Óbvia	17	Óbvia
	Acharia óbvio	Não Gostaria	Óbvia	14	Óbvia
Funcionamento adequado das ferramentas	Agradaria-me	Não Gostaria	Linear	3	Óbvia

**Quadro 7:** Tabulação de respostas das partes I e II do bloco Performance

Da parte III referente a este bloco, obtivemos os seguintes resultados de desempenho, conforme tabela 6:

Ref.	Item de Satisfação	Nota média	Desvio Padrão	Desempenho
1	Encaminhamento correto dos chamados	4,5	0,51	Alto
2	Resolução definitiva do problema	3,5	0,80	Médio
3	Tempo de resolução do problema	3,2	0,81	Médio
4	Tempo para ligar para Customer Service	4,6	0,51	Alto
5	Rapidez no atendimento por parte dos atendentes	4,6	0,51	Alto
6	Rapidez no atendimento por parte dos técnicos	4,1	0,49	Alto
7	Atenção por parte dos atendentes	4,5	0,51	Alto
8	Atenção por parte dos técnicos	4,6	0,51	Alto
9	Conhecimento por parte dos atendentes	4,4	0,49	Alto
10	Conhecimento por parte dos técnicos	4,6	0,51	Alto
11	Funcionamento adequado das ferramentas	4,2	0,39	Alto

Quadro 8: Tabulação da parte III – Performance, elaborado pelo autor

Escala no questionário:

1 – Discordo totalmente      3 – Nem discordo nem concordo      4 – Concordo

2 – Concordo      concordo      5 – Concordo totalmente

Utilizando a matriz de relacionamento Classificação x Desempenho proposta por Pietro Junior (1998), posicionamos os Itens de Satisfação. Os itens de Satisfação estão representados no quadro abaixo pelos códigos de referência do quadro 8:

		Desempenho		
		Baixo	Médio	Alto
Atrativa				
Linear				7, 8
Óbvia		2,3	1, 4, 5, 6, 9, 10, 11	

Quadro 9: Posicionamento dos Itens de Satisfação, elaborado pelo autor

Assim, conforme quadro 9, podemos identificar os Itens de Satisfação 1 e 2 (resolução definitiva do problema e tempo de resolução do problema, respectivamente) como foco de prioridade de tomada de ação para o melhoramento de serviços.

## 6.2 Desconfirmação

Os resultados referentes à desconfirmação são apresentados abaixo:

Item de Satisfação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Média</b>	3,2	2,7	2,6	3,2	3,3	3,1	3,4	3,4	3,3	3,2	3,2
<b>Desvio Padrão</b>	0,44	0,47	0,51	0,39	0,47	0,56	0,49	0,49	0,46	0,39	0,39
<b>Média da Dimensão</b>	2,8		3,2			3,3		3,2		3,2	
<b>Desvio padrão da Dimensão</b>	0,54		0,48			0,49		0,43		0,39	

Quadro 10: Tabulação de dados do bloco da desconfirmação, elaborado pelo autor

Escala:

1 – Muito pior que esperado                    3 – Como esperado                    4 – Melhor que esperado  
 2 – Pior que esperado                            5 – Muito melhor que esperado

Apesar das notas de performance, de maneira geral, terem sido altas, as notas de desconfirmação refletem um serviço dentro do esperado (notas variando entre 3 e 4). Assim, pode-se especular que os clientes possuem altas expectativas em relação aos serviços de *Customer Services*.

Haja visto essa alta expectativa, entende-se a desconfirmação negativa em relação à resolução definitiva do problema e ao tempo de resolução do problema, Itens de Satisfação que tiveram as menores notas de performance.

Conforme percebido na fundamentação teórica, a desconfirmação é um dos principais determinantes da satisfação. Portanto, temos indicativos níveis médios de satisfação onde as expectativas são, em geral, atendidas.

### 6.3 Eqüidade

Apresentamos os dados obtidos através das respostas dos questionários abaixo:

Questão	Nota média	Desvio Padrão
1. Fui tratado de forma adequada pela empresa.	3,7	1,05
2. Fui tratado da mesma forma que os outros clientes.	3,7	1,05
3. Os esforços que fiz para obter o serviço foram menores do que os da empresa para prover o serviço.	3,8	1,13
4. Os benefícios que recebi foram maiores do que os que a empresa recebeu.	3,8	1,13
5. Ao receber os serviços, o preço cobrado foi justo.	3,7	1,05
<b>Média Geral:</b>	<b>3,7</b>	<b>1,05</b>

Quadro 11: Tabulação de dados do bloco da eqüidade, elaborado pelo autor

Com referência no quadro 11, podemos perceber que os respondentes acharam que foram tratados de forma adequada e igual pela questão 1 e 2. Em relação às trocas entre cliente e empresa, estas foram consideradas justas: pelas questões 3 e 4 há indicações que nenhuma das partes aplicou mais esforços do que a outra na troca bem como nenhuma das partes ganhou mais

do que a outra; na questão 5 indica-se que o valor da troca foi adequado. Na média geral, este sentimento de justiça por parte dos clientes também é refletido.

#### **6.4 Atribuição**

Conforme mencionamos na fase de desenvolvimento do questionário, este tópico só será respondido caso o cliente tenha enfrentado algum problema durante a prestação de serviços de *Customer Services* e queira se manifestar. Neste bloco o cliente descreve diretamente o problema e expõe sua opinião se o problema poderia ser evitado. Apesar de podermos identificar que existem problemas com os itens em relação à resolução definitiva do problema e tempo para a solução, nenhum respondente se manifestou.

Uma proposta para melhor avaliação no futuro é que, identificado um Item de Satisfação que apresente um desempenho abaixo do esperado, procure-se saber quem são os respondentes que apresentam críticas ao serviços e, então, entrevistar todos ou uma quantidade representativa destes para avaliar este determinante de satisfação quanto à controlabilidade do problema.

## 6.6 Conclusão

Apesar dos resultados obtidos não serem estaticamente representativos para o universo de clientes de *Customer Services*, pudemos tirar algumas conclusões importantes do teste para este trabalho.

Os respondentes preencheram os questionários por completo, com exceção do bloco de atribuição refletindo que não existem grandes problemas de entendimento do questionário.

No bloco da performance, pudemos avaliar que a ferramenta possibilita o cruzamento da relevância dos Itens de Satisfação sob o ponto de vista dos clientes e o desempenho da empresa nestes Itens de Satisfação. Isto permite com que a empresa obtenha informações de grande importância para a determinação de pontos que devem ser melhorados. Além disto, permite a identificação de prioridades na tomada de ação destas melhorias. Quando o questionário for aplicado, é fundamental que se utilize uma amostra significativa de clientes de *Customer Services* para que se obtenha informações precisas para a definição de planos de ação da empresa.

O bloco da desconfirmação, segundo Oliver (1997), é um dos mais fortes indicadores da satisfação dos clientes. Neste bloco, os clientes puderam avaliar se o desempenho dos serviços da empresa atendia suas expectativas. Neste teste, tivemos indícios de que os respondentes possuem altas expectativas em relação aos serviços de *Customer Services*, haja visto que as notas de desempenho nos itens de satisfação são relativamente altas (com exceção dos itens "solução definitiva do problema" e "tempo para solução do

problema") e os resultados do bloco da desconfirmação apresentaram uma apenas confirmação das expectativas dos clientes. Considerando-se que os clientes possuem altas expectativas, a confirmação das expectativas podem representar, no geral, indicativos de satisfação dos clientes.

Como considerado por Oliver (1997), a eqüidade vem a complementar a desconfirmação das expectativas. Isto se confirma com as informações obtidas no bloco referente à equidade do questionário: os respondentes, que possuem alta expectativa em relação ao serviço, não consideram que haja um maior beneficiado entre cliente e empresa. A impressão de justiça, também questionada quanto ao tratamento dado ao cliente e a comparação deste tratamento como o dado a outros clientes, também permite com que se obtenha indicadores de satisfação, conforme Oliver (1997). Pelas mesmas razões explicitadas em relação às expectativas, podemos considerar que a avaliação de relação justa na prestação do serviço é um indicador de satisfação.

Em relação ao bloco da atribuição, percebemos que não existiu grande disposição dos respondentes em preencher este bloco, mesmo havendo problemas de performance em alguns itens. Assim, entrevistas pessoais para abordar estes problemas quanto a controlabilidade podem ser a solução.

## **7. Conclusão final**

Este trabalho propôs um modelo de questionário para que a Integris possa utilizar em sua área de *Customer Services*, sendo um primeiro passo na adequação do Sistema da Qualidade da empresa à ISO 9001:2000.

Foram abordados elementos da satisfação e fez-se um levantamento dos itens que podem gerar satisfação aos clientes dessa área na empresa, resultando em uma ferramenta que pode ser utilizada na monitoração da satisfação dos clientes e na definição de prioridades para tomadas de ação para que isto ocorra. Além disso, permite verificar o efeito de mudanças realizadas nos processos da empresa.

Conforme mencionado por Hayes (1992), os itens de satisfação podem mudar de acordo com o tempo, portanto, essa ferramenta necessita de uma constante atualização para que forneça informações importantes a respeito da satisfação dos clientes da empresa.

Com o questionário definido, os próximos passos seriam a definição de um sistema para o armazenamento das informações coletadas com esta ferramenta bem como a definição da amostra que será utilizada para a aplicação da pesquisa.

## Referência bibliográfica

**AKAO, Y.** *Manual de aplicação do Desdobramento da Função Qualidade, Volume 1: Introdução ao Desdobramento da Qualidade.* Fundação Christiano Ottoni, 1990.

**BRYMAN, A.** *Research Methods and Organization Studies.* Londos, Unwin Hyman, 1989.

**ENGEL, James F, BLACKWELL, Roger D. & MINIARD, Paul W.** *Consumer behavior*, 8 ed. New York, The Dryden Press, 1995.

**FARIAS, Salomão Alencar de.** *Avaliação simultânea dos determinantes da satisfação do consumidor: um estudo no segmento de terceira idade.* São Paulo, 1998. Faculdade de Economia e Administração da Univ. de São Paulo.

**HAYES, Bob E.** *Measuring Customer Satisfaction – Development and use of Questionnaires.* Library of Congress Cataloging-in- Publication Data, 1992.

**HESKETT, J., SASSER, W., SHLESINGER, L.** *The Service Profit Chain.* New York, The Free Press, 1997.

**OLIVER, Richard L.** *Satisfaction: a behavioral perspective on the customer.* New York, McGraw-Hill Company, 1997.

**PIETRO JUNIOR, Alcides Santo.** *Modelo para geração de planos de melhoria em uma indústria têxtil – Orientação para o Cliente.* São Paulo, 1998. Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da USP.

**WING, M. J.** *The Arthur Andersen guide to talking with your customers: what they will tell about your business (when you ask the right questions).* Upsatart Publishing Company, 1997.

## **ANEXO**



## **PESQUISA DE SATISFAÇÃO**

Para cada vez mais melhorarmos nossos serviços, desenvolvemos este questionário para saber sua opinião em relação aos serviços da área de *Customer Service*. Por favor, responda este questionário e envie-o de volta para nós

Este questionário é composto de cinco blocos e abordam tópicos referentes a satisfação em relação aos serviços prestados por nós. Leia-o e responda-o conforme as instruções dadas.

Se quiser fazer algum comentário ou sugestão, sinta-se livre para fazê-lo.

Obrigado pela cooperação!

## BLOCO I – PERFORMANCE

**PARTE 1** – Queremos avaliar a importância que você dá à performance dos serviços prestados pela CS – Integris. Responda as perguntas utilizando a seguinte escala:

1 – Não gostaria  
2 – Conformaria-me

3 – Acharia indiferente

4 – Acharia óbvio  
5 – Agradaria-me

### COMO VOCÊ SE SENTIRIA SE...

1 ... Seu chamado fosse encaminhado corretamente pelos atendentes?

1  2  3  4  5

2 ... O problema fosse resolvido definitivamente?

1  2  3  4  5

3 ... O problema fosse resolvido rapidamente?

1  2  3  4  5

4 ... tivesse facilidade para ligar para a área de *Customer Service*?

1  2  3  4  5

5 ... Os atendentes fossem rápidos ao atendê-lo ?

1  2  3  4  5

6 ... Os técnicos fossem rápidos ao atendê-lo ?

1  2  3  4  5

7 ... Os atendentes fossem atenciosos ao atendê-lo ?

1  2  3  4  5

8 ... Os técnicos fossem atenciosos ao atendê-lo ?

1  2  3  4  5

9 ... Os atendentes tivessem grande conhecimento técnico ?

1  2  3  4  5

10 ... Os técnicos tivessem grande conhecimento técnico ?

1  2  3  4  5

11 ... As ferramentas funcionassem adequadamente ?

1  2  3  4  5

## **PARTE 2**

## **COMO VOCÊ SE SENTIRIA SE...**

1 – Não gostaria

### 3 – Acharia indiferente

#### 4 – Acharia óbvio

## 2 – Conformaria-me

## 5 – Agradaria-me

1 ... Seu chamado **não** fosse encaminhado corretamente pelos atendentes?

1  2  3  4  5

2 ... O problema **não** fosse resolvido definitivamente?

1  2  3  4  5

3 ... O problema **não** fosse resolvido rapidamente?

1  2  3  4  5

4 ... Tivesse dificuldades para ligar para a área de Customer Service?

1  2  3  4  5

5 ... Os atendentes fossem lento ao atendê-lo ?

1  2  3  4  5

6 ... Os técnicos não fossem lentos ao atendê-lo ?

1	<input type="text"/>	2	<input type="text"/>	3	<input type="text"/>	4	<input type="text"/>	5	<input type="text"/>
---	----------------------	---	----------------------	---	----------------------	---	----------------------	---	----------------------

7 ... Os atendentes **não** fossem atenciosos ao atendê-lo ?

1	<input type="text"/>	2	<input type="text"/>	3	<input type="text"/>	4	<input type="text"/>	5	<input type="text"/>
---	----------------------	---	----------------------	---	----------------------	---	----------------------	---	----------------------

8 ... Os técnicos **não** fossem atenciosos ao atendê-lo ?

1	<input type="text"/>	2	<input type="text"/>	3	<input type="text"/>	4	<input type="text"/>	5	<input type="text"/>
---	----------------------	---	----------------------	---	----------------------	---	----------------------	---	----------------------

9 ... Os atendentes **não** tivessem grande conhecimento técnico ?

1	<input type="text"/>	2	<input type="text"/>	3	<input type="text"/>	4	<input type="text"/>	5	<input type="text"/>
---	----------------------	---	----------------------	---	----------------------	---	----------------------	---	----------------------

10 ... Os técnicos **não** tivessem grande conhecimento técnico ?

1	<input type="text"/>	2	<input type="text"/>	3	<input type="text"/>	4	<input type="text"/>	5	<input type="text"/>
---	----------------------	---	----------------------	---	----------------------	---	----------------------	---	----------------------

11 ... As ferramentas **não** funcionassem adequadamente ?

1	<input type="text"/>	2	<input type="text"/>	3	<input type="text"/>	4	<input type="text"/>	5	<input type="text"/>
---	----------------------	---	----------------------	---	----------------------	---	----------------------	---	----------------------

**PARTE 3** – Agora pedimos que você avalie o desempenho da CS \_ Integris em relação aos seguintes atributos. Por favor, expresse o quanto você concorda ou discorda das frases, escolhendo um número da escala apresentada.

Escala:

1 – Discordo totalmente      3 – Nem discordo nem

4 – Concordo

2 – Discordo

concordo

5 – Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
1. Meu chamado foi encaminhado corretamente					
2. O problema foi resolvido definitivamente					
3. O problema foi resolvido rapidamente					
4. Não demorei para conseguir ligar para a CS					
5. Os atendentes foram rápidos ao me atender					
6. Os técnicos foram rápidos ao me atender					
7. Os atendentes foram atenciosos ao me atender					
8. Os técnicos foram atenciosos ao me atender					
9. Os atendentes conheciam o assunto que tratavam					
10. Os técnicos conheciam o assunto que tratavam					
11. As ferramentas funcionavam adequadamente					

## BLOCO II – DESCONFIRMAÇÃO

Com base na escala a apresentada abaixo, avalie cada uma das frases e escolha um número com o objetivo de expressar o quanto você concorda ou discorda das mesmas.

Escala:

1 – Muito pior que esperado	3 – Como esperado	4 – Melhor que esperado
2 – Pior que esperado		5 – Muito melhor que esperado

	1	2	3	4	5
1. Encaminhamento do chamado					
2. Resolução definitiva do problema					
3. Rapidez da resolução do problema					
4. Facilidade de entrar em contato com a CS.					
5. Tempo para entrar em contato com atendente					
6. Tempo para entrar em contato com técnico					
7. Atenção despendida pelo atendente					
8. Atenção despendida pelo técnico					
9. Conhecimento do atendente					
10. Conhecimento do técnico					
11. Estado das ferramentas					

## BLOCO III – EQÜIDADE

Pense a respeito da sua experiência como cliente da CS – Integris. Avalie o processo de troca ocorrido entre você e a CS - Integris. Leia os itens abaixo e marque o número que melhor reflete seus sentimentos na hora da troca.

Escala:

1 – Discordo totalmente	3 – Nem discordo nem concordo	4 – Concordo
2 – Discordo		5 – Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
1. Fui tratado de forma adequada pela empresa.					
2. Fui tratado da mesma forma que os outros clientes.					
3. Os esforços que fiz para obter o serviço foram iguais aos da empresa para prover o serviço.					
4. Os benefícios que recebi foram iguais aos que a empresa recebeu.					
5. Ao receber os serviços, o preço cobrado foi justo.					

## **BLOCO IV – ATRIBUIÇÃO**

Caso tenha enfrentado algum problema durante a prestação de serviços da CS – Integris, responda esta parte do questionário.

1. Qual foi o problema?

2. Você acha que ele poderia Ter sido evitado? Como?