



6/

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

**ESTUDO DO IMPACTO DE SISTEMAS DE ATENDIMENTO
ELETRÔNICO NA SATISFAÇÃO DE CLIENTES**

HENRIQUE DA SILVA CARNEIRO

SÃO PAULO
2001

ESTUDO DO IMPACTO DE SISTEMAS DE ATENDIMENTO ELETRÔNICO NA SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Banca examinadora

Prof. Orientador Prof. Doutor Rubens da Costa Santos

Prof. Doutor André Torres Urdan

Prof. Doutor Sílvio Augusto Minciotti

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

HENRIQUE DA SILVA CARNEIRO

ESTUDO DO IMPACTO DE SISTEMAS DE ATENDIMENTO
ELETRÔNICO NA SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Dissertação apresentada ao Curso de
Mestrado Profissional - MBA da
FGV/EAESP

Área de Concentração: Administração
Mercadológica como requisito para
obtenção de título de mestre em
Administração.



Orientador: Prof. Dr. Rubens da Costa
Santos

SÃO PAULO
2001

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data	Nº de Chamada
04.04	658.818
Tombo	62892
599/2002	Des. 2-1

SP-00025393-1

CARNEIRO, Henrique da Silva. Estudo do Impacto de Sistemas de Atendimento Eletrônico na Satisfação de Clientes. São Paulo: EAESP/FGV, 2001, 116 p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional - MBA da EAESP/FGV, Área de Concentração: Administração Mercadológica).

Resumo: Trata da questão do desconhecimento do impacto na satisfação do consumidor, provocado pela automação de centrais de atendimento ao cliente. O trabalho se concentra no serviço de centrais que permitem o auto atendimento, por parte do cliente, através da digitação de comandos no teclado do telefone. Analisa as diversas características deste tipo de atendimento, procurando identificar as situações em que se obtém a satisfação ou insatisfação do consumidor.

Palavras-Chaves: Satisfação do cliente, Atendimento Automático, Atendimento Eletrônico, SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor, Central de Atendimento Telefônico, Tecnologias de Auto-Serviço, Qualidade de Serviços, Marketing de Serviços, Práticas de Marketing no Brasil.

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento deste trabalho envolveu um longo tempo de estudo e dedicação, que foi em muito abreviado, graças à colaboração e apoio de algumas pessoas, sem as quais a conclusão não seria possível.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer o apoio da empresa onde trabalho, a Silicon Graphics, em especial ao Sr. Javier Acosta, responsável pela divisão de suporte Américas, pelo apoio e a liberação das atividades profissionais, em todas as vezes que se apresentou necessária a minha dedicação ao desenvolvimento do trabalho.

Sem sombra de dúvida, seria impossível o desenvolvimento e a conclusão desta dissertação sem a sábia orientação do Prof. Dr. Rubens da Costa Santos, que encurtou em muito os caminhos para a pesquisa. O seu profundo conhecimento do tema e sua experiência como orientador foram fundamentais para que pudéssemos estabelecer a estrutura lógica da dissertação.

Por último, gostaria de agradecer a minha esposa e filhos pela compreensão, durante os inúmeros finais de semana em que fomos obrigados a abdicar de diversos compromissos, para que a dedicação ao trabalho fosse integral.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
1.1	JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA.....	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1	A IMPORTÂNCIA PARA AS EMPRESAS DO ESTUDO DA SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR.....	12
2.1.1	A relação deste Tópico com Nosso Estudo sobre o Atendimento Eletrônico	14
2.2	CONCEITOS DE SATISFAÇÃO	15
2.2.1	A relação deste Tópico com Nosso Estudo sobre o Atendimento Eletrônico	17
2.3	O PROCESSO DE SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR	18
2.3.1	A relação deste Tópico com Nosso Estudo sobre o Atendimento Eletrônico	23
2.4	DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR.....	23
2.4.1	Expectativa.....	25
2.4.1.1	Definição de Expectativa	25
2.4.1.2	Modelos de Classificação de Expectativas.....	26
2.4.2	Desempenho ou Performance	30
2.4.3	Desconfirmação	34
2.4.4	Emoções.....	38
2.4.5	Atribuição	43
2.4.6	Equidade ou Justiça.....	47
2.4.7	A relação deste Tópico com Nosso Estudo sobre o Atendimento Eletrônico	50
2.5	CONSEQUÊNCIAS DA SATISFAÇÃO	51
2.5.1	A relação deste Tópico com Nosso Estudo sobre o Atendimento Eletrônico	54
2.6	METODOLOGIAS PARA MEDIÇÃO DA SATISFAÇÃO.....	55
2.6.1	A relação deste Tópico com Nosso Estudo sobre o Atendimento Eletrônico	60
2.7	ESTUDOS RELACIONADOS À SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR COM O SERVIÇO PRESTADO POR CENTRAIS AUTOMÁTICAS DE ATENDIMENTO A CLIENTES	60
2.7.1	A relação deste Tópico com Nosso Estudo sobre o Atendimento Eletrônico	67
3	OBJETIVOS DO ESTUDO	69
4	METODOLOGIA.....	71
4.1	DESCRIÇÃO GERAL DO INCIDENTE	72
4.2	DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO	73
4.2.1	Expectativa e Desempenho	73
4.2.2	Desconfirmação	73
4.2.3	Emoções.....	74
4.2.4	Atribuição	74

4.2.5	Equidade ou Justiça.....	74
4.3	IDENTIFICAÇÃO DOS RESULTADOS DE CADA INCIDENTE	75
4.4	IDENTIFICAÇÃO DE DETALHES ESPECÍFICOS DO ATENDIMENTO ELETRÔNICO	75
4.5	DIFICULDADES DE MEDIÇÃO.....	76
5	PESQUISA.....	78
5.1	CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA	78
5.2	DESENVOLVIMENTO DAS CATEGORIAS	79
6	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	81
6.1	INCIDENTES QUE SATISFIZERAM OS CONSUMIDORES	82
6.1.1	Economizou Tempo	83
6.1.2	Resolveu o Problema	84
6.1.3	Resolveu a Necessidade	84
6.1.4	Está disponível todos os dias, 24 horas por dia.....	85
6.2	INCIDENTES QUE PROVOCARAM A INSATISFAÇÃO DOS CONSUMIDORES	86
6.2.1	Desenho Ruim do Sistema	87
6.2.2	Falha no Processo como um Todo	88
6.3	ANÁLISE DOS DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO	89
6.3.1	Expectativa e Desempenho	89
6.3.2	Desconfirmação	92
6.3.3	Emoções.....	93
6.3.4	Atribuição	95
6.3.5	Equidade ou Justiça.....	97
6.4	ANÁLISE DOS DETALHES ESPECÍFICOS DO ATENDIMENTO ELETRÔNICO	97
6.5	ANÁLISE DOS DADOS RELACIONADOS ÀS CONSEQUÊNCIAS DA SATISFAÇÃO	100
7	CONCLUSÕES	102
7.1	FONTES DE SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO COM SERVIÇOS DE ATENDIMENTO ELETRÔNICO	102
7.2	DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR.....	103
7.3	CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DO ATENDIMENTO ELETRÔNICO	105
7.4	COMPORTAMENTO FUTURO DOS CONSUMIDORES	106
7.5	ATENDIMENTO ELETRÔNICO VERSUS ATENDIMENTO INTERPESSOAL	107
7.6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	108
8	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS	111
9	BIBLIOGRAFIA.....	112
10	ANEXOS	115
10.1	ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO.....	115

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – O Processo Completo de Satisfação	19
FIGURA 2 – Determinantes da Satisfação do Consumidor	24
FIGURA 3 - Modelo de Lacunas ou “<i>gaps</i>” de Serviços.....	33
FIGURA 4 - Reação à Discrepância sob Assimilação e Contraste....	36
FIGURA 5 - Formas para Mensuração de Discrepância entre Expectativas e Desempenho.....	37
FIGURA 6 - Modelo Circumplex de Russell.....	41
FIGURA 7 - Modelo de OLIVER de Atributos de Satisfação.....	43

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Conjunto Hipotético de Expectativas para um Comprador de uma Casa Nova.....	29
TABELA 2 – Categorias e Exemplos de Tecnologias de Auto-Serviço em Uso	62

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Percentual de Incidentes por Tipo de Mercado.....	79
GRÁFICO 2 - Distribuição Percentual das Categorias Principais... 	81
GRÁFICO 3 - Distribuição dos Incidentes Satisfatórios por Grupo. 	82
GRÁFICO 4 - Distribuição dos Incidentes Insatisfatórios por Grupo. 	86
GRÁFICO 5 - Distribuição das Diferentes Expectativas dos Entrevistados.....	90

GRÁFICO 6 - Distribuição dos Diferentes Desempenhos Atribuídos pelos Entrevistados.	91
GRÁFICO 7 - Percentuais de Desconfirmação de Expectativas com Base no Total de Entrevistas.	93
GRÁFICO 8 - Percentual de Emoções Citadas nas Dezoito Entrevistas.	94
GRÁFICO 9 - Distribuição Percentual das Atribuições dos Dezoito Entrevistados.	96
GRÁFICO 10 - Percentuais de Entrevistados que Ligaram uma e Mais de uma Vez para o Atendimento.	98
GRÁFICO 11- Percentual de Entrevistados que Preferiam Ser Atendidos Por um Operador.	99
GRÁFICO 12 - Percentual de Entrevistados que Tiveram que Acessar um Operador Durante sua Experiência.	100
GRÁFICO 13 - Percentuais de Sugestões de Melhorias.	101

1 INTRODUÇÃO

A evolução meteórica da informática e dos sistemas de telefonia em geral vem proporcionando nos últimos anos o crescimento e sofisticação de centrais de atendimento em vários ramos de negócios. Até mesmo por exigências da lei do consumidor, quase todas as empresas foram obrigadas a montar seus serviços de atendimento ao cliente (SAC). Todavia, para algumas, a central de atendimento ao cliente pode fazer parte de seu "*core business*". É o caso por exemplo de empresas que prestam serviços de suporte a clientes na área de informática. Nesta área em particular, o uso de tecnologia de atendimento telefônico ao cliente é cada vez mais difundido, valendo-se muitas empresas, com o objetivo de redução de custos com mão de obra, de sofisticados sistemas de atendimento automático ou eletrônico, do tipo em que o próprio cliente, através de digitação no teclado do telefone, seleciona seqüencialmente menus até chegar ao atendimento desejado seja por uma gravação ou diretamente por um funcionário da empresa.

A nossa percepção, pela experiência profissional de 23 anos na área de informática, é que o assunto é extremamente controverso, havendo profissionais que defendem o maior número possível de menus, argumentando que isto facilita o atendimento para o cliente, em função de dificuldades de treinamento dos profissionais para tal atividade. Já outros profissionais possuem opinião contrária, defendendo que o número de menus deve ser reduzido ao máximo, se não eliminado, dependendo da atividade em questão.

Pudemos observar em todos estes anos de vivência na área de serviços de informática que, o cliente, quando contata uma central de atendimento, está em geral procurando obter uma solução para o seu problema, da forma mais rápida possível. Muitas vezes recebemos reclamações de clientes que se irritaram com o fato de terem que navegar

por alguns menus sem que uma pessoa que lhe pudesse ajudar fosse alcançada de imediato. Outras vezes presenciávamos reclamações de clientes que não entendiam a árvore de menus do sistema de atendimento, jamais chegando ao ponto desejado. Uma terceira reclamação comum foi a de não esclarecimento adequado da seqüência a ser seguida, fazendo com que o cliente tomasse um rumo errado na seqüência de menus, tendo muitas vezes que desligar e ligar novamente para tentar chegar ao ponto desejado. Por último já também estivemos a par de reclamações quanto ao longo tempo de propaganda assim que a ligação era atendida. O cliente tinha que ficar ouvindo, por alguns segundos, algo que muitas vezes não lhe interessava, até que a mensagem com os menus a serem teclados aparecesse. Conheço o caso de um cliente, que ao ligar para uma central de suporte de uma grande empresa de informática nos Estados Unidos, ficou por cerca de dez minutos navegando por inúmeros menus na tentativa de obter uma informação sobre a compra de uma peça. Ao final percebeu que havia voltado ao menu inicial. Ao chegar neste ponto, desistiu de procurar pela peça.

Entendemos que algumas vezes as empresas se excedem na extensão dos menus disponibilizados aos clientes dificultando e atrasando o atendimento. Muitas vezes, como citado anteriormente, o cliente que liga para uma central de atendimento está buscando uma solução imediata, seja por ser crítico para o seu negócio a solução mais rápida possível de seu problema, ou seja porque procura uma simples informação que poderia ser dada de imediato através de um funcionário do setor de atendimento. Ou seja, percebemos que, muitas vezes, o cliente só quer falar com um ser humano do outro lado da linha e tem que navegar por inúmeros menus sem atingir o seu objetivo principal.

Por outro lado, presenciávamos também comentários de clientes que ficaram fascinados com a tecnologia disponibilizada, entendendo que o sistema os conduziu de forma extremamente fácil e eficiente à solução do problema. Já ouvimos também comentários de colegas que ficaram muito satisfeitos com sistemas de informação de saldo de contas bancárias e de

cartão de crédito, por considerarem ser bastante prático a obtenção de seus saldos, através de comandos no teclado do telefone, sem a necessidade de contato pessoal com um funcionário do banco ou da empresa de cartão de crédito.

Do ponto de vista de importância para a empresa, entendemos que ela deve estar sempre atenta à satisfação de seus clientes com o tipo de atendimento citado, pois como descreve BEBER (1999), a partir dos anos oitenta, cresceu a preocupação com a influência da satisfação do consumidor no processo de decisão de compra. Da mesma forma as empresas passaram a atribuir uma maior importância à satisfação quanto à sua influência nos atos conseqüentes do consumo, como a propaganda boca a boca e a recompra. Um outro ponto importante é que as empresas, ao se valerem de sistemas de atendimento eletrônico, se afastam do relacionamento direto e interpessoal com o cliente deixando de obter, mesmo que de forma subjetiva, importantes indícios do nível de satisfação do cliente com o serviço.

1.1 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA

O problema fundamental de pesquisa está centrado no desconhecimento e falta de percepção da maioria das empresas nos dias hoje, do impacto provocado pela automação em centrais de atendimento eletrônico no nível de satisfação de seus clientes.

Muitas empresas com o objetivo de aumentar a produtividade de sua central de atendimento, estabelecem uma série de objetivos calcados em medidas e estatísticas relacionadas com o volume de chamados atendidos. Esta estratégia visa mais e mais orientar os funcionários das centrais de atendimento a atenderem a um número cada vez maior de chamados sem se preocupar muitas vezes com o impacto na satisfação de seus clientes. A automação muitas vezes é uma resposta a este número crescente de chamados, que inviabiliza o atendimento direto por funcionários. Como

cita BLAISDELL (1998), é possível atingir baixos tempos de conversa pelo telefone durante um atendimento, assim como altas taxas de resolução de problemas. Todavia se seus clientes estão insatisfeitos e buscando uma alternativa para seus serviços, os melhores números do mundo são irrelevantes. Entretanto, a nosso ver, este não é o único motivo que leva à implantação de uma central de atendimento eletrônico. Em outras situações a automação é simplesmente uma ação com o objetivo direto de redução de custos com mão de obra, novamente olhando a empresa para seus objetivos internos sem se preocupar com o impacto externo na satisfação de seus clientes.

Um dos aspectos positivos é que muitas empresas também utilizam a automação no intuito de elevar o nível de satisfação de seus clientes, tentando tornar mais fácil o acesso à informação desejada sem que o cliente tenha que aguardar pela disponibilidade de um atendente. Por outro lado, está o desconhecimento e a falta de percepção do impacto provocado junto aos clientes pelo eventual excesso de automação.

Resumindo, os principais pontos de nosso estudo são:

- Abordar um tema que reputamos de extrema relevância, e para o qual entendemos que em geral não é dada a devida importância, pelo menos ainda, pelas empresas que estabelecem serviços de atendimento ao consumidor. As empresas ao tentarem a automação do atendimento, tendo como um dos objetivos principais a preocupação com a obtenção de redução de custos com mão de obra, podem eventualmente provocar impactos positivos ou negativos, muitas vezes despercebidos, num primeiro momento, nos clientes, justamente aqueles a quem supunham elevar a satisfação.

- Contribuir para a empresa em que trabalho apresentando um estudo prático apoiado em literatura atual e pertinente, e que incluía

recomendações que permitam orientar ações para melhor avaliar a satisfação de clientes com os serviços da central de atendimento.

O nosso trabalho é portanto um estudo exploratório na área de gerência de marketing, mais especificamente em tópicos relacionados a focalização nos sistemas de atendimento e nas necessidades do cliente e não da empresa. O referencial teórico quanto a satisfação de clientes é bastante extenso, conforme apresentamos a seguir.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A pesquisa inicial do estado atual dos estudos sobre a satisfação do consumidor nos levou ao trabalho de BEBER (1999), apresentado no ENANPAD. Em seu artigo BEBER (1999) procura discorrer sobre a importância do estudo da satisfação do consumidor, os conceitos de satisfação, as medidas e por último os padrões de referência para o estudo da satisfação. Procuraremos seguir estrutura similar, iniciando pela importância do estudo da satisfação do consumidor, passando posteriormente pelos diversos conceitos de satisfação encontrados na literatura relativa ao tema. Em seguida tentaremos descrever o estado da arte em processos de satisfação do consumidor, bem como seus determinantes, para então procurarmos avaliar o referencial teórico disponível em termos de conseqüências futuras da satisfação ou não do consumidor com a experiência numa determinada transação. Por fim, discorreremos sobre a teoria disponível quanto a formas de medição da satisfação, para então entrarmos mais especificamente nos estudos até então realizados, e utilizados neste trabalho, na área de satisfação do consumidor com centrais de atendimento eletrônico.

2.1 A IMPORTÂNCIA PARA AS EMPRESAS DO ESTUDO DA SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR

Como citamos anteriormente, BEBER (1999) descreveu que desde os anos oitenta cresceu a preocupação das empresas com a influência da satisfação do consumidor no processo de decisão de compra de produtos ou serviços. As empresas passaram também a perceber a importância da satisfação do consumidor e o seu conseqüente comportamento nos atos posteriores ao consumo, como a propaganda boca a boca e a recompra. Em função disto e de acordo com PETERSON e WILSON (1992, p. 61),

proliferaram a partir desta época mais de quinze mil estudos sobre este tema, tendo sido o tema de satisfação de clientes abraçado por acadêmicos e por profissionais do mercado de consumo como o objetivo mais alto de uma companhia. Citam ainda os autores que já em 1989, noventa por cento das empresas consultadas em uma pesquisa da revista americana "*Chief Executive*", tinham a satisfação de clientes refletida na sua definição de missão. Segundo ainda PETERSON e WILSON (1992, p. 61), para se ter um negócio de sucesso, a longo prazo, ele deve satisfazer os seus clientes, mesmo que se apresente lucrativo somente em um determinado momento. Do ponto de vista conceitual, segundo eles, todas as atividades, programas e políticas da empresa devem ser avaliados em termos de sua contribuição para a satisfação do cliente, não sendo somente, como muitas vezes se afirma, obrigação da companhia.

OLIVER (1997) também começa sua obra enfocando a importância do estudo da satisfação do consumidor para as empresas, uma vez que, segundo ele, a maioria delas falha muito provavelmente pela falta de entendimento de como os consumidores formam seus julgamentos de satisfação. O importante é procurar identificar como e porque os consumidores ficaram satisfeitos ao invés de, como em geral fazem a maioria das empresas, procurar o quê no produto ou serviço os consumidores encontraram que os levaram a ficar satisfeitos ou insatisfeitos. Argumenta ainda OLIVER (1997) que, adotando um foco no comportamento do consumidor, ao invés de simplesmente adotar estratégias a partir da melhor lógica disponível, os gerentes podem entender como funciona a mente do consumidor e, com isso, melhor satisfazer seus clientes.

Ainda na linha da importância do estudo da satisfação do consumidor para as empresas, OLIVER (1997, p. 7) afirma que os consumidores estão cada vez mais querendo satisfação a partir da sua satisfação prévia. Assim, simplesmente satisfazer o consumidor pode não ser mais uma vantagem competitiva. Entendemos que tais afirmações,

reforçam ainda mais a necessidade das empresas que automatizam seu atendimento telefônico, tentarem entender o mecanismo que leva à satisfação de seus clientes.

Um outro trabalho citado por BEBER (1999) que traz resultados importantes para as empresas preocupadas com a satisfação de seus clientes e a sua retenção, e que pode estar ligado diretamente ao estudo que ora propomos, é o de SASSER e JONES (1995). Uma das conclusões dos autores é: de que a empresa pode dispor de uma lealdade chamada de “falsa”, ou melhor dizendo, aquela onde o consumidor parece leal, mas após um determinado período ele é perdido. Para as empresas que se valem de sistemas de atendimento eletrônico, esta afirmação pode ser verdade. Um cliente insatisfeito com o atendimento pode simplesmente deixar de utilizar os produtos da empresa sem que ela tenha conhecimento disto, ou seja, o cliente parece leal mas é perdido sem que se espere.

No tópico 2.5 entraremos em mais detalhes quanto às conseqüências da satisfação ou não do consumidor do ponto de vista conceitual, que nos levará a entender melhor os motivos crescentes de preocupação das empresas com tal construto.

2.1.1 A relação deste Tópico com Nosso Estudo sobre o Atendimento Eletrônico

Concluímos aqui o nosso objetivo inicial de revisão da literatura sobre a importância do estudo da satisfação do consumidor para as empresas. Entendemos que, com o referencial revisado, salientamos os principais fatores que amparam a importância de tal tema para as empresas. Como citado, muitas empresas se preocupam hoje em dia em conhecer o processo de satisfação de seu clientes. Todavia, entendemos haver ainda uma carência de um melhor conhecimento na área de atendimento eletrônico. O referencial consultado ratifica a necessidade de tal entendimento o que ressalta ainda mais, a nosso ver a importância de um estudo mais profundo de tal tema.

2.2 CONCEITOS DE SATISFAÇÃO

Seguindo a linha proposta, passamos agora aos conceitos de satisfação. Foram muitas as definições distintas encontradas. Passamos a descrevê-las.

Segundo OLIVER (1997, p. 11), satisfação, de acordo com os etimologistas, é uma palavra derivada do Latin *satis*, que significa bastante e *facere* que significa fazer. Se tomássemos somente como base a etimologia, atingir a satisfação do cliente significaria, portanto, fazer o suficiente para atingir o ponto que ele considera suficiente ou bastante.

Já BEBER (1999) cita uma série de conceitos de diferentes autores. Os principais conceitos estão relacionados, segundo ele, com o modelo de dissonância cognitiva, que é definido por FARIAS (1998, p. 13), com base em FESTINGER (1957), como sendo o estado de tensão psicologicamente desconfortável quando ocorre discrepância entre o conhecimento do indivíduo e seus atos. FESTINGER, (1964, p. 22) enfatiza que, quando a dissonância cognitiva ocorre com um indivíduo, ele a tentará reduzir, por ser um estado desconfortável, mudando seus atos ou mesmo a sua opinião. OLIVER (1997) argumenta que durante um processo de troca, o consumidor possui um grau de confiança em seu conhecimento e que em caso de, sob estas condições, o desempenho do produto não atingir suas expectativas, será criado um desconforto psicológico (dissonância). Desta forma os consumidores tenderiam a interpretar novamente o desempenho do produto para ser consistente com uma redução de sua dissonância. Se o desempenho anterior foi inferior à sua expectativa, numa próxima compra sua expectativa seria reduzida. Este é o conceito básico que leva diversos autores a considerarem a dissonância cognitiva como parte do processo de formação das expectativas e por consequência de formação da satisfação.

Destacamos alguns dos conceitos citados por BEBER (1999) e por nós revisados em face de novas edições da literatura referenciada. KOTLER (1998, p. 53) conceitua satisfação como “o sentimento de prazer

ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado do produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa.” MOWEN e MINOR (1997, p. 419), assim definem satisfação: “a atitude geral referente a um produto ou serviço depois de sua aquisição e uso. É a avaliação pós-compra resultante de uma seleção de compra específica e a experiência de usá-lo/consumi-lo.” Segundo ainda BEBER (1999), HUNT (1977) conceitua satisfação como sendo a avaliação feita que a experiência foi no mínimo tão boa quanto havia suposto que fosse.

Como citado inicialmente, são inúmeras as definições distintas de satisfação, talvez originadas, como indicamos na introdução, pelo fato de ser um tema recente de objeto de estudo sem que haja uma modelo definitivo e aceito em geral pela comunidade de interesse. Um reconhecimento de tal diversidade que pudemos obter, além do de BEBER (1999), acima citado, é o de OLIVER (1997, p. 12). Ele indica que chegar a uma definição única para satisfação, que seja em geral aceita, não é tão fácil quanto parece, podendo satisfação ser entendida como uma avaliação de que uma experiência de consumo foi tão boa como se supunha. Ou ainda, que seria o estado psicológico resultante quando a emoção proveniente da desconfirmação das expectativas é acoplada com os sentimentos do consumidor anteriores à experiência de consumo. Uma terceira e distinta definição mencionada é a de que satisfação é a resposta do consumidor à discrepância percebida entre suas expectativas prévias e o desempenho real do produto como percebido após o seu consumo.

Em nossa pesquisa, em busca do estado da arte, ou seja, em busca das definições mais recentes encontradas na teoria, chegamos à de OLIVER (1997, p. 13). Sua definição concentra-se no termo em inglês “*fulfillment*”, que teria como tradução direta a palavra preenchimento. Todavia não nos parece o termo mais adequado em nossa língua. Entenderemos portanto “*fulfillment*” com sendo o grau com que, numa experiência pela qual o consumidor passou, o seu objetivo ou desejo foi atingido. Assim, a definição proposta por OLIVER (1997) seria de que satisfação é a resposta

obtida pelo consumidor, quanto ao grau com que seu objetivo ou desejo foi atingido, numa experiência de consumo. 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 quanto comparado ao seu objetivo ou desejo de consumo, incluindo níveis baixos e altos.

Tomando-se o conceito de OLIVER (1997), descrito no parágrafo anterior, para entendermos o mecanismo de satisfação, seria necessário desenvolver-se um modelo que identificasse quais fatores levam o consumidor a um nível prazeroso quanto comparado a um objetivo ou desejo seu. Diversos estudos, obviamente amparados na psicologia, foram desenvolvidos, a fim de que tal processo pudesse ser entendido e seus determinantes identificados. Em nossa pesquisa bibliográfica, o modelo mais referenciado e utilizado que encontramos foi o de OLIVER (1997), que nos pareceu também o mais completo. Ele apresenta um processo para a definição do grau de satisfação do consumidor, assim como desenvolve um modelo chamado por ele de "*Consumption Processing Model*", que propõe um inter-relacionamento entre todos os determinantes da satisfação do consumidor, por ele identificados. Tal tema será coberto nos próximos dois tópicos.

2.2.1 A relação deste Tópico com Nosso Estudo sobre o Atendimento Eletrônico

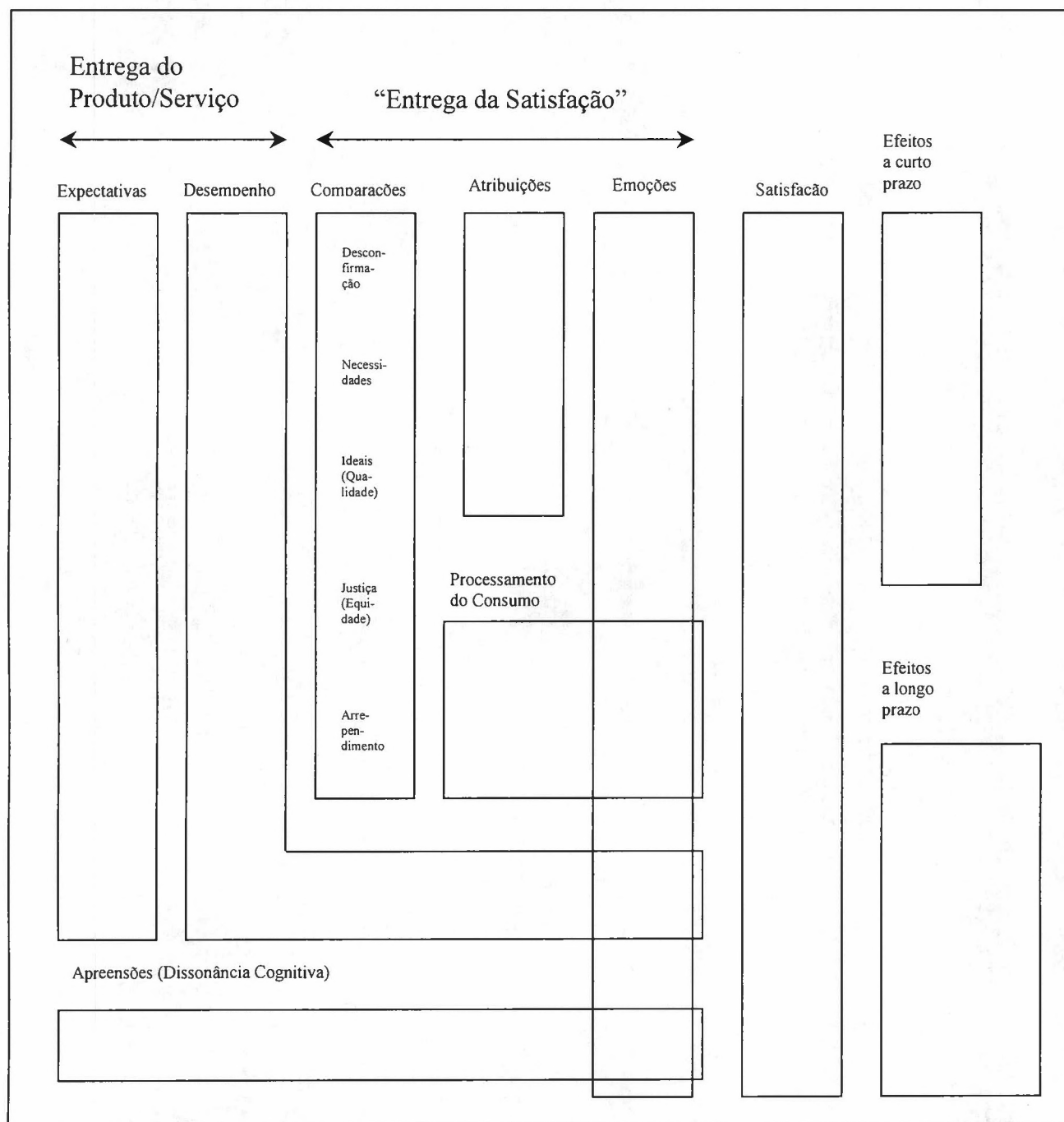
A conclusão a que chegamos, após a pesquisa bibliográfica, é que não há uma definição de satisfação aceita por todos ou pela maioria. Está longe de nosso objetivo tentarmos encontrar a melhor ou mais adequada. Nosso objetivo aqui foi de entendermos as variações de conceitos de satisfação, disponíveis na literatura, a fim de não ficarmos concentrados, como muitas empresas, somente em fatores diretamente relacionados a características do serviço de atendimento eletrônico.

Nosso entendimento, a partir da revisão, é de que há um grande componente psicológico e comportamental, no processo de satisfação do

consumidor, que deve ser melhor compreendido antes de se tentar avaliar qualquer processo de satisfação, ou mais especificamente de atendimento eletrônico. É o que procuraremos fazer a seguir, através do estudo detalhado do processo de satisfação.

2.3 O PROCESSO DE SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR

O processo completo de satisfação proposto por OLIVER (1997, p. 22), representado na figura 1 a seguir, é dividido em três grandes fases. A primeira é da “Entrega do Produto ou Serviço”, seguida da “Entrega da Satisfação” e, por último, o processo de satisfação em si, assim como seus efeitos posteriores.



Fonte: Adaptado de: OLIVER (1997, p. 22).

FIGURA 1 – O Processo Completo de Satisfação

OLIVER (1997) procurou incluir em cada fase, determinantes da satisfação do consumidor, que cobriremos individualmente e com mais detalhes no item 2.4. Na primeira fase, ou seja, da entrega do produto ou serviço, os principais determinantes são expectativas e desempenho. Está presente aí o que o consumidor traz para o momento da compra e o que ele observa.

Na fase de entrega da satisfação, estão presentes vários determinantes da satisfação. Na primeira parte deste processo, chamada por OLIVER (1997), de operadores de comparação, estão agrupados uma série destes determinantes. Nesta parte, segundo ele, ocorre uma série de comparações por parte do consumidor para atingir um estado resultante de cognição. Parece-nos óbvio que o processo de comparação na mente do consumidor não ocorre necessariamente de forma ordenada e na sequência a ser apresentada. Todavia é necessário detalharmos cada uma das comparações de forma individual a fim de que o processo possa ser entendido como um todo.

O primeiro determinante nesta parte do processo, segundo OLIVER (1997), é a desconfirmação. Desconfirmação é em realidade um termo inexistente na língua portuguesa, usado aqui como tradução livre da palavra em inglês "*disconfirmation*". Entendemos que o termo indica não confirmação de uma expectativa. Ocorre portanto neste ponto uma comparação, por parte do consumidor, do desempenho do produto ou serviço, com um dos operadores de comparação que é a sua expectativa quanto a este desempenho do produto ou serviço. Neste ponto do processo, o consumidor chegará a um ponto resultante de cognição quanto à desconfirmação de suas expectativas.

A segunda comparação que o consumidor realiza neste ponto do processo, é a de atendimento de suas necessidades. Melhor dizendo, o consumidor verifica se o desempenho do produto ou serviço foi inferior, igual ou superior às suas necessidades prévias ao processo de consumo.

Como resultado, o consumidor passará a um estado de cognição quanto ao atendimento ou não de suas necessidades, que influenciará, tal qual todos os outros operadores, a terceira fase do processo, ou seja o seu julgamento de satisfação ou insatisfação com a experiência de consumo.

O terceiro determinante, como utilizado pelo consumidor no seu processo de comparações é a qualidade, ou como define OLIVER (1997), o padrão de excelência do consumidor. O consumidor compara neste ponto a qualidade do produto ou serviço com os seus ideais ou padrões de excelência.

O sentimento de que foi tratado com justiça ou não, é a comparação seguinte. Parece-nos claro ser uma comparação automática e importante, realizada pelo consumidor em qualquer transação de consumo, principalmente nas de serviços. FARIAS (1998, p. 185), por exemplo, conclui, em seu estudo sobre satisfação no processo de consumo de serviços de hotelaria por consumidores de terceira idade, que a justiça foi a variável com maior influência direta na satisfação.

Da mesma forma que justiça, o arrependimento está muitas vezes presente em situações de consumo. De acordo com o processo proposto por OLIVER (1997), ilustrado na figura 1 (vide página 19), o consumidor nesta fase compara eventos ou características que ele esperava estarem presentes no desempenho do produto ou serviço consumido, com as realmente experimentadas. O resultado pode ser obviamente de arrependimento se o consumidor conclui que o produto ou serviço não possuía uma das características desejadas. Tal estado resultante de cognição do consumidor influenciará a próxima fase que, como já citado, é a de definição da satisfação ou insatisfação do consumidor.

Seguindo-se o processo proposto por OLIVER (1997), o próximo passo, após as comparações acima descritas, seria o de atribuições. A esta altura o consumidor realizaria a atribuição de razões ou causas para o resultado obtido no processo de consumo. Seria o ponto, por exemplo, em que o cliente atribuiria a causa de um mau funcionamento ao produto em si

ou não. De acordo com OLIVER (1997, p. 25), embora o julgamento de atribuições não impacte diretamente a satisfação, a fase de atribuição é crítica para a seqüência do processo proposto.

A seguir processa-se um determinante extremamente importante que é a emoção ou o processo afetivo do consumidor. O objetivo é procurar avaliar qual o grau de influência que a emoção do consumidor terá na sua avaliação da experiência de consumo.

Ainda na figura 1 (vide página 19), verificamos que o desempenho não se apresenta somente, como discutido anteriormente, na fase de entrega do produto ou serviço. Ele está presente também durante a fase de entrega da satisfação, servindo como referência para as comparações de cada um dos operadores.

De acordo com OLIVER (1997, p. 25), amparado segundo ele na perspectiva da psicologia moderna, a dissonância cognitiva existe como precursora da satisfação. E no processo proposto ela está presente como uma apreensão na fase de anterior à aquisição do produto ou serviço. Esta apreensão cria uma tensão que pode ser aumentada ou reduzida conforme o resultado de cada passo no processo de consumo. Daí a razão de a termos presente de forma contínua nas duas primeiras fases até que cheguemos à terceira, que é a de composição final da satisfação ou insatisfação do consumidor.

Após a definição do estado de satisfação do consumidor, compondo a última fase do processo, estão os efeitos ou conseqüências da satisfação. São classificados como de curto prazo, ou seja, os que ocorrem imediatamente após o processo de satisfação, e os que se manifestarão somente ao longo do tempo. No tópico 2.5, entraremos em mais detalhes quanto a estes efeitos. Um dos objetivos é procurar entender as respostas do consumidor, assim como suas possíveis conseqüências que possam ser aplicadas ao tema proposto, ou seja, de empresas que se valem de sistemas de atendimento eletrônico por telefone.

2.3.1 A relação deste Tópico com Nosso Estudo sobre o Atendimento Eletrônico

Concluimos aqui nosso terceiro objetivo inicial, ou seja, de compreensão do processo de satisfação do consumidor, não somente relacionado a características do serviço, mas também do ponto de vista do comportamento humano. Entendemos que o mesmo processo ocorre no momento em que o cliente se utiliza de um serviço de atendimento eletrônico. Sem dúvida ocorre inicialmente o processo de “Entrega do Serviço”, quando o cliente está sendo atendido pelo sistema. Estão presentes aí as expectativas prévias do consumidor quanto ao serviço, ou o que ele traz e o que observa, assim como é o momento do desempenho do sistema.

Da mesma forma, entendemos que, no processo de atendimento eletrônico, embora sem contato interpessoal, ocorre também a fase de “Entrega da Satisfação”, ou o momento em que o consumidor avalia, através de comparações, atribuições e emoções, como foi o atendimento recebido pelo sistema.

Acreditamos termos adquirido até este ponto, o conhecimento necessário do processo de satisfação do consumidor, e passamos agora ao nosso próximo objetivo que é o de compreendermos, através da revisão bibliográfica, cada um dos componentes deste processo, ou como definido por OLIVER (1997), os determinantes da satisfação do consumidor.

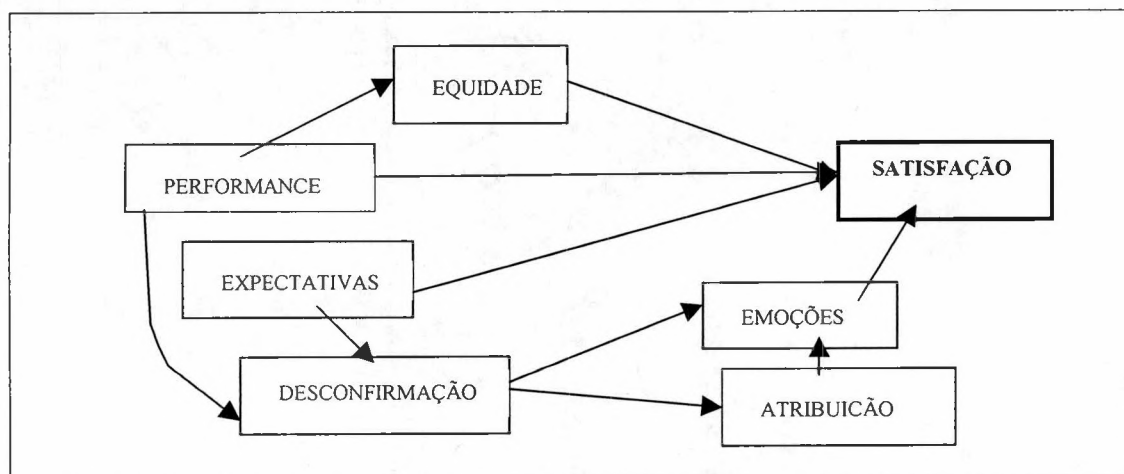
2.4 DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR

A pesquisa inicial do estado da arte em estudos de avaliação de determinantes da satisfação de clientes nos levou a OLIVER (1997), assim como ao trabalho de tese de doutorado de Salomão Farias de 1998, que por sua vez também se ampara fortemente em OLIVER (1997).

Em seu estudo de avaliação simultânea dos determinantes da satisfação do consumidor no segmento de terceira idade com serviços de

hotelaria, FARIAS (1998) se utiliza de modelagem de equações estruturais assim como outras técnicas de análise qualitativa, a fim de identificar o relacionamento e as dimensões que mais contribuem para a determinação da satisfação dos clientes. O estudo de 1998 se baseou em pesquisa com 143 consumidores de terceira idade que se hospedaram em hotéis no nordeste do Brasil.

Em linhas gerais, o modelo teórico utilizado estabelece que a satisfação do cliente é função de seis determinantes: equidade, desempenho (performance), expectativas, desconfirmação das expectativas, atribuições e emoções. Como dissemos, ele é fortemente amparado no esquema teórico de OLIVER (1997), cuja adaptação por FARIAS (1998) é apresentada a seguir como um modelo geral de determinantes da satisfação do consumidor.



Fonte: FARIAS (1998) adaptado de: OLIVER (1997, p. 337).

FIGURA 2 – Determinantes da Satisfação do Consumidor

Passemos à conceituação de cada um dos determinantes da satisfação de acordo com o modelo proposto.

2.4.1 Expectativa

2.4.1.1 Definição de Expectativa

De acordo com OLIVER (1997, p. 68), expectativa, dentro da área do comportamento é a antecipação das conseqüências futuras baseada em experiências prévias, circunstâncias atuais ou outras fontes de informação. Todavia como ele mesmo argumenta, o termo, quando usado na área de consumo, adquire um significado mais abrangente de forma a indicar comparabilidade com uma mesma função padrão. Assim, como discorre FARIAS (1998, p. 21), expectativa como padrão de predição de função, na literatura referente à satisfação/insatisfação do consumidor, é vista como uma predição do consumidor sobre o que poderá ocorrer durante uma transação de troca.

Entretanto, a literatura referenciada apresenta um sem número de proposições para a definição de expectativas na área de serviço. ZEITHAML, BERRY e PARASURAMAN (1993) citam que consenso existe de que expectativas servem como padrões contra os quais experiências subsequentes são comparadas, resultando em avaliações da satisfação ou qualidade. Todavia isto não ocorre segundo eles quanto à natureza específica deste padrões, à quantidade de padrões utilizados e tão pouco quanto aos antecedentes das expectativas.

A pesquisa bibliográfica nos levou também à identificação de que a expectativa, como componente do paradigma de desconfirmação, como proposto na figura 2 (vide página 24), foi conceituada de diversas formas na literatura sobre satisfação do consumidor, sendo a predominante, como citado no parágrafo inicial, a de que expectativa é uma predição por parte do consumidor sobre o que poderá ocorrer durante uma troca. Esta definição, de acordo com ZEITHMAL, BERRY e PARASURAMAN (1993, p. 2) é a predominante para a corrente que apóia a definição de expectativas como um padrão de predição.

Outros pesquisadores como MILLER (1977), citado por ZEITHMAL, BERRY e PARASURAMAN (1993, p. 2), defendem a linha de expectativas como um padrão ideal, ou o nível desejado de desempenho, e não em relação a um nível previsto de desempenho como no parágrafo anterior. Este nível ideal ou desejado de desempenho é conceituado como o nível ao qual o cliente deseja que o desempenho do produto chegue. ZEITHMAL, BERRY e PARASURAMAN (1993) entendem ainda que na literatura diretamente relacionada com qualidade de serviços, escopo deste trabalho, as expectativas são em geral vistas como desejos do cliente, ou o que eles sentem que um provedor de serviços deveria oferecer e não o que oferecem.

ZEITHMAL, BERRY e PARASURAMAN (1993), descrevem ainda uma outra linha de padrões de expectativas proposta por outros pesquisadores que defendem que os consumidores baseiam suas expectativas em normas baseadas na experiência, que consideram tanto aspectos ideais como realísticos do desempenho de um determinado produto. Na mesma linha, citam que MILLER (1977), também propôs expectativas como um mínimo tolerável, ou o menor nível de desempenho aceitável pelo consumidor.

2.4.1.2 Modelos de Classificação de Expectativas

A fim de que melhor entendamos o conceito de expectativas, consideramos interessante verificar como podemos classificar as distintas expectativas de cada consumidor. A idéia é, após a classificação, chegarmos a um exemplo citado por OLIVER (1997, p. 76), que, a nosso ver, traz uma clara idéia das diversas dimensões de expectativas que podem fazer parte de uma transação, por parte do consumidor, e que influenciarão no processo de satisfação.

Há na literatura disponível várias formas de classificar-se ou categorizar-se expectativas. OLIVER (1997) entende que erradamente, procura-se, quando do uso do termo expectativa, generalizá-lo como o único

padrão de comparação ou referência para o desempenho. Segundo ele isto decorre da tendência, como já citado anteriormente, de se entender expectativa como limitada a predições do desempenho futuro. A seu ver expectativa tem um significado mais amplo, se a classificarmos por diferentes categorias de padrões de referência. OLIVER (1997) propôs a classificação em quatro diferentes padrões ou dimensões: por atributos ou nível de abstração, por nível desejado de desempenho, pelo nível de incerteza envolvendo o atendimento do atributo e pela comparação do desempenho com algum outro padrão.

A primeira dimensão citada por OLIVER (1997, p. 69), é a relacionada em geral com o desempenho de um atributo, que pode ser concreto como uma característica do produto ou serviço, ou de um nível maior de abstração como valor ou qualidade atribuídos a este mesmo produto ou serviço.

A segunda categoria de padrões de referência para expectativas, segundo OLIVER (1997), é a de níveis de desejo. Nesta área um dos modelos mais referenciados é o de PARASURAMAN, BERRY e ZEITHAML (1991). Eles classificam expectativas através de uma escala de níveis de desejo do consumidor desde adequados até desejados. O intervalo entre estes dois extremos é chamado de zona de tolerância ou seja, a abrangência dentre a qual o cliente classificaria como tolerável o desempenho do produto ou serviço.

A terceira dimensão procura representar o grau de incerteza do consumidor quanto ao desempenho do atributo tomado como referência. Por último, para a definição da quarta e última dimensão, OLIVER (1997, p. 75) argumenta que um grande número de autores apresentaram propostas de estudos empíricos para explicar que o consumidor utiliza alguma coisa a mais como referência, para comparação com o atributo em questão, na composição de suas expectativas, como por exemplo o desempenho de outro produto ou serviço similar.

OLIVER e WINER (1987) por sua vez propuseram ainda uma forma de classificação das expectativas, por níveis de abstração dos atributos, entre ativas e passivas. Neste modelo de classificação, as expectativas ativas são aquelas que são processadas de forma cognitiva, ou seja, em que o consumidor de forma consciente as processa. Em outras palavras, o consumidor pensa nas consequências de uma possível ocorrência, mesmo que as suas probabilidades sejam desconhecidas. O exemplo citado é o de expectativas de necessidade de reparo de um automóvel. A expectativa é ativa, embora seja desconhecida a probabilidade de tal ocorrência. Já a expectativa passiva é definida como a em que o evento é extremamente improvável. O exemplo aqui é o da possibilidade de um motor de um automóvel se incendiar. O consumidor não processa, ou não pensa de forma consciente em tal possibilidade dada a baixíssima probabilidade de tal ocorrência.

No caso de consequências em uma situação de expectativa ativa, OLIVER e WINER (1987), propõem uma sub-classificação em expectativas ativas com consequências que eram conhecidas e outras em que se desconhecia o desfecho final. No caso das consequências com desfecho conhecido, é proposta uma outra classificação em que tal desfecho pode ser considerado como certo, incerto e com ambigüidade. Já no caso da expectativa ativa com desfecho desconhecido, a classificação proposta indica que ele será sempre tratado com ignorância.

Vamos ao exemplo de OLIVER (1997, p. 76) que entendemos nos dá uma clara idéia de como cada consumidor entra em uma transação com uma série de dimensões de expectativas e não somente uma expectativa genérica ou somente as que a empresa se dá conta no momento da transação. Um dos objetivos é mostrar que há algumas expectativas, como as passivas das quais nem mesmo o consumidor tem consciência no momento da transação, e que podem influenciar sua satisfação até mesmo a longo prazo.

	Tipo de Atributo				
Dimensão da Expectativa	Conhecido com Certeza	Conhecido com Probabilidade	Conhecido com Ambigüidade	Desconhecido	Passivo
Atributo ou nível de abstração	Taxas do imóvel	Localização	Estilo ou “design”	Problemas encobertos	Disponibilidade de serviços
Nível de desejo	Mínimo tolerável	O melhor	Desejado	Mínimo	Não processado
Nível de incerteza	Nenhum	Baixo	Alto	Muito alto	Não processado
Referência Comparativa	Maior que o anterior	Melhor que o anterior	Melhor que os vizinhos	Não mais que o normal	Não processado

Fonte: Adaptado de: OLIVER (1997, p. 76).

TABELA 1 – Conjunto Hipotético de Expectativas para um Comprador de uma Casa Nova

A tabela 1 acima mostra portanto um conjunto hipotético de expectativas de um comprador de uma nova casa. Verifica-se que para cada tipo de atributo e cada dimensão da expectativa, o consumidor tem estabelecidas suas expectativas, contra as quais fará, durante a fase do processo de entrega da satisfação (vide figura 1 à página 19), as comparações que influenciarão a sua satisfação. Entendemos como interessante ressaltar a situação de expectativa passiva, em que o consumidor não está consciente, ou não processou nada, quanto ao atributo disponibilidade de serviços na região de sua casa. Esta expectativa pode vir a ser processada ou comparada com o desempenho somente algum tempo

depois de concluída a transação. No exemplo o consumidor pode vir a considerar tal atributo somente depois de estar morando na nova residência.

Pelo processo completo da satisfação proposto por OLIVER (1997) e apresentado na figura 1 (vide página 19), a expectativa é o passo inicial. O modelo assume que o consumidor possui um conjunto de expectativas ao entrar na transação e que durante o processo irá compará-las com o desempenho do produto. Este mesmo passo está representado no modelo da figura 2 (vide página 24) que apresenta os determinantes da satisfação do consumidor. Passamos portanto ao estudo de desempenho na literatura de satisfação do consumidor.

2.4.2 Desempenho ou Performance

Como cita OLIVER (1997, p. 68), desempenho ou performance como um termo isolado é um conceito sem referência. Quando nos referenciamos à literatura de satisfação do consumidor, desempenho está relacionado a atributos, características e dimensões de produtos ou serviços.

FARIAS (1998, p. 46), cita que “O paradigma do desempenho de produtos e serviços na literatura da satisfação do consumidor, está vinculado ao da desconfirmação das expectativas, considerando que a desconfirmação é uma comparação entre o desempenho percebido e as expectativas existentes a priori”.

OLIVER (1997, p. 33), cita também que em geral pesquisadores têm assumido uma conexão direta entre desempenho de um determinado atributo de um produto ou serviço e a satisfação, e não como uma parte de um processo como o exposto no modelo da figura 2 (vide página 24). Em razão disto, segundo ele, a medição do desempenho dos produtos dominam o conteúdo da maioria das pesquisas de satisfação de clientes. Argumenta ele também que deve ser dada bastante atenção à lista de atributos direcionadores da satisfação, contra os quais se questionará o consumidor sobre o seu desempenho, a fim de que conclusões erradas não sejam

tomadas. Segundo este autor a tendência é muito grande de se conectar por exemplo uma resposta negativa a um determinado atributo de um produto ou serviço por parte de um consumidor, como causa direta e única de sua insatisfação. A idéia, com o modelo apresentado na figura 2 (vide página 24), é justamente sinalizar que há outros determinantes tais como equidade e emoções que podem levar à insatisfação do consumidor, mesmo que sua resposta às características ou atributos principais do produto ou serviço possam ter sido positivas.

FARIAS (1998) ressalta que o efeito do desempenho de atributos em serviços torna-se ambíguo dada a dificuldade de utilização de dimensões objetivas para avaliação do desempenho. A percepção do desempenho, principalmente no caso de serviços, objeto deste trabalho, está relacionada à qualidade percebida pelo consumidor.

Pela pesquisa bibliográfica realizada, PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (1985), foram identificados como os principais pesquisadores na busca de uma definição de atributos em serviços, ou dimensões da qualidade, cujos desempenhos influenciassem os consumidores no seu processo de satisfação.

PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (1985) chegaram à conclusão de que a avaliação da qualidade de serviços pode ser descrita com base em dez dimensões. Todavia como muitas se sobrepõem, o cliente só é capaz de distinguir entre cinco delas. São estas: tangibilidade, confiabilidade, presteza, garantia e empatia. FARIAS (1998, p. 52), referenciando PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (1988), define algumas destas dimensões como:

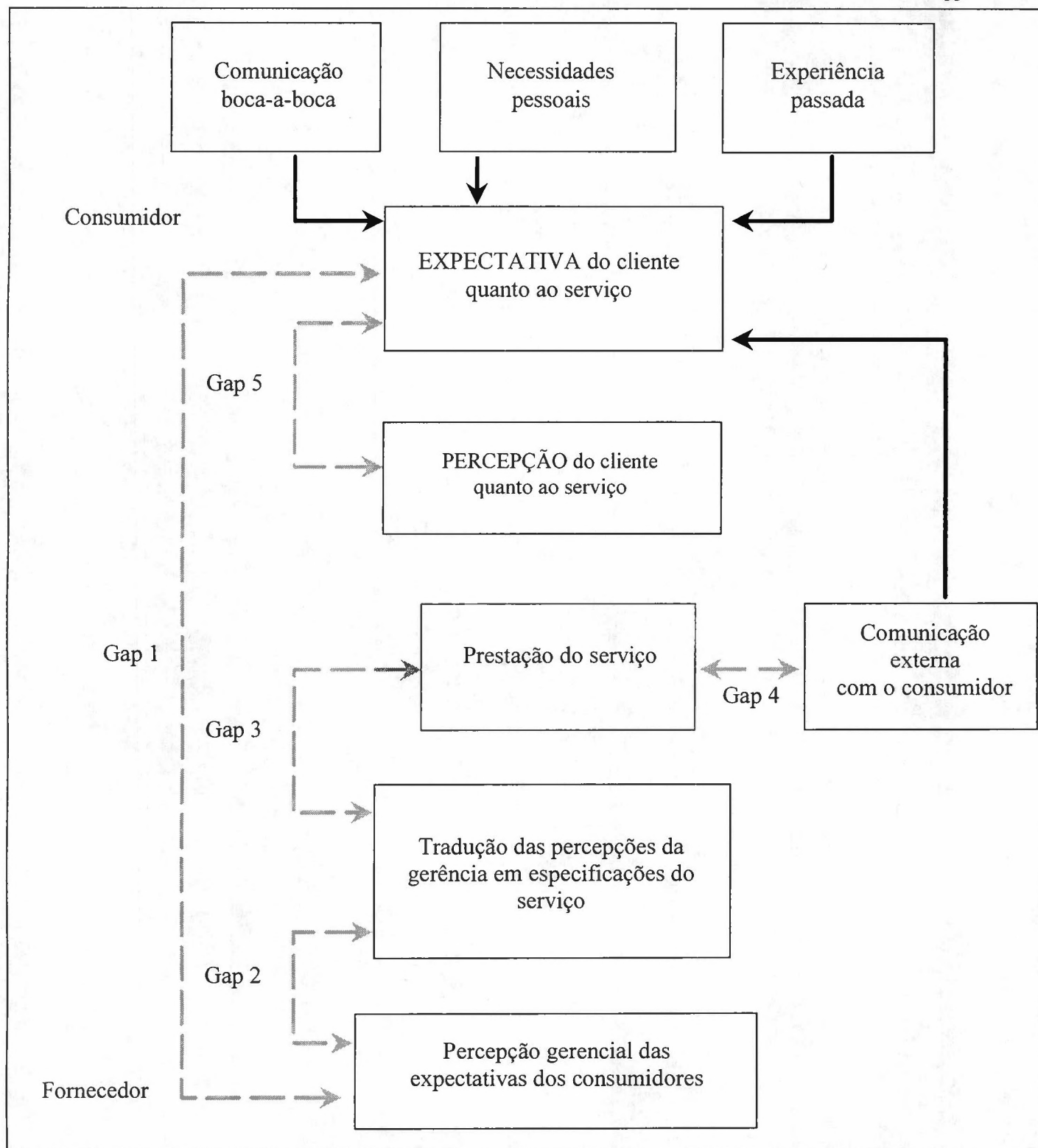
“Tangibilidade:	aspectos físicos (prédios), equipamentos e aparência do pessoal;
Confiabilidade:	habilidade de desempenhar o serviço prometido com confiança e exatidão;

Garantia	conhecimento e cortesia dos empregados e suas habilidades de inspirar confiança e segurança;
Empatia	cuidado e atenção individualizada que a empresa oferece aos seus consumidores;”

De acordo ainda com HAYES (1996, p. 11), KENNEDY e YOUNG (1989) entendem que para as organizações de apoio, as dimensões aplicáveis seriam disponibilidade, presteza, conveniência e pontualidade, fornecendo suas definições como:

“Disponibilidade:	o grau de facilidade com que o cliente pode entrar em contato com o fornecedor;
Presteza	o tempo para o fornecedor reagir à solicitação do cliente;
Pontualidade	a extensão com que o trabalho é realizado dentro do prazo determinado pelo cliente e/ou dentro do prazo negociado;
Totalidade	a extensão com que o trabalho total é realizado;
Cordialidade	a extensão com que o fornecedor utiliza comportamentos e modos profissionais enquanto trabalha com o cliente;”

Com base na definição das principais dimensões da qualidade para serviços, PARASURAMAN, ZEITHMAL e BERRY (1985), compuseram um modelo para a avaliação da qualidade em serviços, denominado de SERVQUAL ou modelo de “*gaps*” de serviços, como em geral conhecido, e que apresentamos na figura 3 a seguir.



Fonte: Adaptado de: PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (1985)

FIGURA 3 - Modelo de Lacunas ou "gaps" de Serviços

O “*gap*” ou lacuna número 1 do modelo proposto por PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (1985), procura indicar que a diferença entre as expectativas do consumidor e as percepções destas expectativas por parte do gerente responsável pelo serviço, terão impacto na avaliação da qualidade do serviço por parte do cliente.

O “*gap*” número 2 traduz a dificuldade, por parte do gerente de elaborar especificações de qualidade de serviço da empresa em consonância com suas percepções quanto às expectativas do consumidor.

As diferenças entre as especificações de qualidade do serviço e a entrega real do serviço vista pelo consumidor, compõem o “*gap*” número 3.

O “*gap*” número 4 representa a discrepância entre o serviço entregue e o divulgado pela empresa em suas comunicações externas.

Por último, o “*gap*” número 5 é a discrepância entre a qualidade esperada e a percebida pelo consumidor.

O modelo proposto por PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (1985, p. 46), indica que o “*gap*” 5 é portanto função dos “*gaps*” 1, 2, 3 e 4.

FARIAS (1998, p. 51) lembra que PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (1988, p. 17), definem que expectativa, no modelo de qualidade de serviços por eles apresentado, é compreendida como desejos do consumidor. Ou seja, o que o consumidor sente que o provedor de um serviço deve oferecer ao invés do que poderia oferecer, ao contrário da tendência da maioria dos pesquisadores de aceitarem uma das definições de expectativa, já vista no item anterior, como predições feitas pelos consumidores sobre o que poderá acontecer durante uma transação de compra.

2.4.3 Desconfirmação

Embora iniciando aqui a definição de desconfirmação, já a citamos indiretamente em vários itens anteriores. Se observamos o modelo

proposto por OLIVER (1997) e indicado na figura 2 (vide página 24), a desconfirmação recebe como entradas a expectativa e o desempenho. Ocorre aí portanto uma das principais fases do processo de satisfação e muitas vezes a única considerada em pesquisas de satisfação. O próprio SERVQUAL desenvolvido por PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (1985), nada mais é que um modelo que apresenta quais comparações são feitas entre desempenho e expectativas quanto a qualidade de serviços. Aliás como citam PARASUMARAN, ZEITHAML e BERRY (1985, p. 42), pesquisadores e gerentes de empresas de serviços concordam que qualidade de serviços envolve uma comparação de expectativas e desempenho. Citam eles LEWIS e BOOMS (1983): “Qualidade de serviço é uma medida de quão bem o nível de serviço entregue atingiu as expectativas dos clientes. Entregar serviço de qualidade significa estar de acordo com as expectativas dos clientes de uma forma consistente”. O resultado deste processo de comparação entre expectativas e desempenho é a desconfirmação.

FARIAS (1998, p. 18) descreve que a desconfirmação das expectativas na realidade é composta por dois processos. Em primeiro lugar ocorre a formação das expectativas e em segundo, a desconfirmação destas, através da comparação com o desempenho.

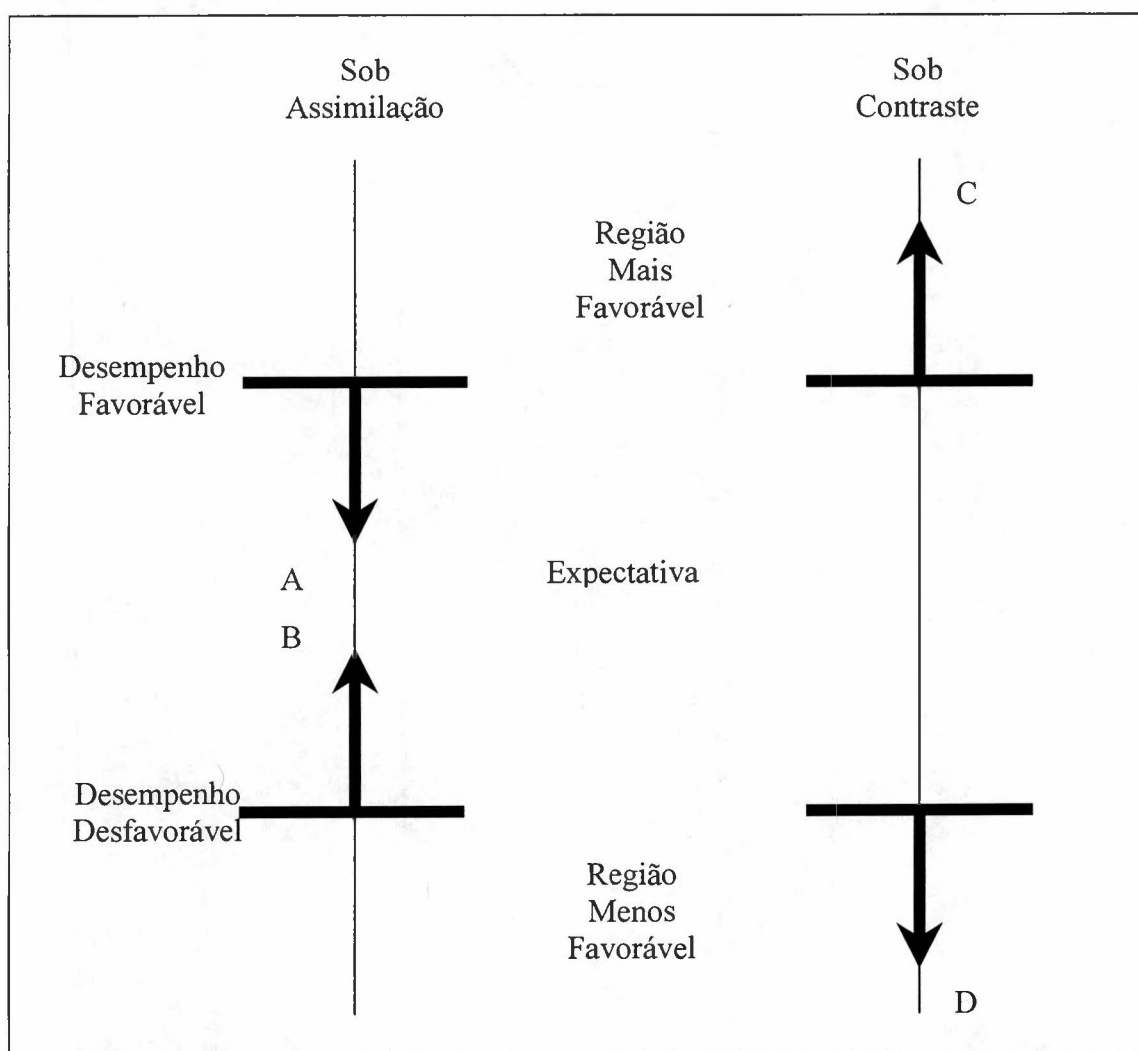
A desconfirmação surge, também de acordo com CHURCHILL e SURPRENANT (1982, p. 492), das discrepâncias entre expectativas anteriores e desempenho atual.

OLIVER (1997) procura descrever a origem da teoria da desconfirmação das expectativas a partir de falhas nas teorias de assimilação e contraste. A teoria da assimilação sugere por exemplo, de acordo com OLIVER (1997, p. 100), que comunicadores compartilhando alguma coisa em comum com membros de uma audiência, como pontos de vista, valores, etc, são freqüentemente julgados, pelos componentes da audiência, como sendo similares a si mesmos. Ou seja, como se a audiência assimilasse os pontos de vista do comunicador como sendo os seus. Tal

situação representaria uma relutância por parte dos indivíduos da audiência em aceitar discrepâncias em relação a uma posição anteriormente assumida.

Já na teoria do contraste, ainda segundo OLIVER (1997, p. 101), o efeito é o oposto da assimilação. Assim, quando exposto a um apresentador percebido com valores diferentes, o indivíduo tende a exagerar as discrepâncias entre as suas atitudes e as representadas pelo comunicador.

Segundo ainda OLIVER (1997), as diferenças extremas, destas duas teorias, entre comunicação ou desempenho, podem ser sintetizadas na figura 4 a seguir.



Fonte: Adaptado de: OLIVER (1997, p. 102)

FIGURA 4 - Reação à Discrepância sob Assimilação e Contraste

OLIVER (1997, p. 103), argumenta que uma falha destas teorias é que elas não prevêm um terceiro conceito de interesse que é o da discrepância percebida entre expectativas e desempenho. Segundo ele uma série de pesquisas surgiram no sentido de tentar mensurar esta discrepância chegando-se a duas formas mais comuns de escalas de mensuração como na figura 5 a seguir.

Minhas expectativas para este produto/serviço foram:

Muito altas:	Precisas:	Muito baixas:
Foi mais pobre do que imaginava	Exatamente como imaginava	Foi melhor que pensava

Em geral, este produto ou serviço ou característica ou atributo foi:

Muito pior que esperava	Como esperava	Muito melhor que esperava
-------------------------	---------------	---------------------------

Fonte: Adaptado de: OLIVER (1997, p. 103)

FIGURA 5 - Formas para Mensuração de Discrepância entre Expectativas e Desempenho

Segundo OLIVER (1997, p. 104), “estas duas escalas nada mais representam que a resposta do consumidor em termos de desconfirmação, mais especificamente desconfirmação de padrões de desempenho a priori”.

A desconfirmação pode ser, ainda de acordo com OLIVER (1997), classificada em positiva, negativa ou nula. A desconfirmação positiva corresponde à baixa probabilidade de eventos desejáveis ocorrerem e/ou

alta probabilidade de eventos indesejáveis não ocorrerem. A desconfirmação negativa, ao contrário, corresponde à alta probabilidade de eventos indesejáveis ocorrerem.

FARIAS (1998, p. 19) lembra ainda que embora a desconfirmação esteja diretamente relacionada às expectativas, ambos têm distintos efeitos na satisfação, como mostrado no modelo proposto na figura 2 (vide página 24). Cita ele ainda que de acordo com OLIVER e DESARBO (1988), há uma relação direta entre expectativas e julgamentos de satisfação do consumidor, mantidas as demais condições inalteradas. Ou seja, quanto maiores (menores) as expectativas do consumidor, maiores (menores) os julgamentos de satisfação subsequentes.

No modelo proposto para o mecanismo de satisfação do consumidor, apresentado na figura 2 (vide página 24), vemos que as expectativas e desempenho podem levar à desconfirmação, e este determinante por sua vez pode levar a outros dois estados, atribuição e emoções, sendo este último objeto do item a seguir.

2.4.4 Emoções

No modelo proposto por OLIVER (1997), adaptado por FARIAS (1998), e apresentado na figura 2 (vide página 24), um dos determinantes que influenciam a satisfação do consumidor é a emoção ou o processo afetivo. A referência bibliográfica consultada indica controvérsia de opiniões quanto à influência de emoções no processo de consumo. FARIAS (1998, p. 56), cita que “O processo afetivo descrito como as atividades que envolvem sentimentos subjetivos, é geralmente relegado a um segundo plano ou até desconsiderado.” Todavia OLIVER (1997, p. 292) defende que uma série de estudos mostraram que a emoção está ligada diretamente à resposta de satisfação do consumidor e indiretamente às suas intenções de recompra. HIRSCHMAN e HOLBROOK (1982), citados por FARIAS (1998), entendem que em marketing, na perspectiva do consumo hedônico,

os produtos são muitas vezes vistos como símbolos subjetivos e consequentemente a resposta emocional do consumidor é o critério chave.

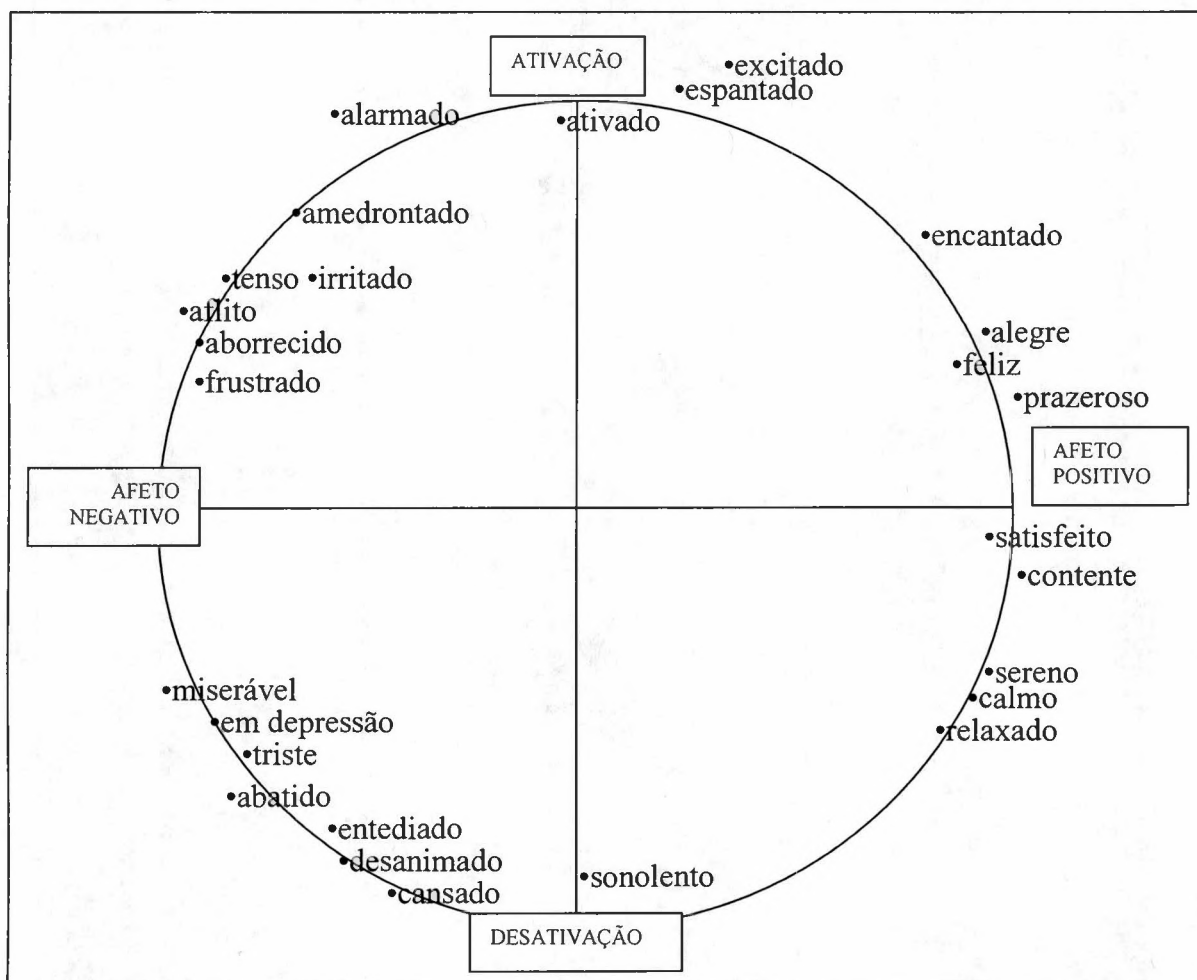
De acordo com OLIVER (1997) não é fácil chegar-se a uma definição aceita por todos para emoções. Da mesma forma KLEINGINNA e KLEINGINNA (1981) citam o problema da dificuldade de definição do que seria emoção, argumentando que os processos e estados emocionais são complexos e podem ser analisados de tantos pontos de vista que uma figura completa do que são emoções é impossível. OLIVER (1997) cita ainda que KLEINGINNA e KLEINGINNA (1981), chegaram a 92 definições de distintas emoções, que foram por eles condensadas em 11 categorias. São elas: afetiva, cognitiva, estímulos emocionais externos, fisiológica, comportamento emocional/expressivo, emoção de quebra (o indivíduo não sabe o que fazer), adaptativa, de aspectos múltiplos, restritiva, motivacional e cética.

Não nos vamos ater à definição de cada uma delas, já que OLIVER (1997), por sua vez, acredita que algumas se sobrepõem, e propõe um modelo com 8 categorias sendo que estas podem ser agrupadas de forma a conceituar o processo da emoção em fases. A primeira fase é representada pelo recebimento de um estímulo externo que provoca reações internas, que por sua vez provocam manifestações observáveis e posteriormente conseqüências. OLIVER (1997) inclui três categorias dentro da fase de reações internas: ativação fisiológica, estados afetivos como excitação e prazer e processos cognitivos como apreciação e classificação. Na fase de manifestações observáveis, estão os estados de motivação e o comportamento emocional.

Um outro ponto levantado por OLIVER (1997), é de que muitos autores usam emoção, afeto e humor como sinônimos. Ele entende que afeto se refere ao lado de sentimento da consciência, ao contrário do lado do pensamento, que toca o domínio da cognição. Emoção, segundo ele, “inclui excitação, várias formas de afeto e interpretações cognitivas de afeto que podem ser dadas numa simples descrição” (p. 294). Para melhor

esclarecer este conceito, cita orgulho como exemplo, definindo-o como um sentimento de prazer resultante do conhecimento de uma realização. Conclui que emoção é portanto mais envolvida de forma cognitiva do que afeto. Humor do ponto de vista de OLIVER (1997) pode ser diferenciado pela sua duração. Humor é um estado temporário de prazer ou desprazer podendo ter várias formas de manifestação como irritabilidade ou mau humor. OLIVER (1997, p. 306), cita ainda que quando se avaliando o papel das emoções nos julgamentos de satisfação, deve-se ter cuidado para distinguir emoções pré-existentes, como por exemplo humor e satisfação de vida, das realmente derivadas da experiência de consumo.

Como dissemos, as referências localizadas quanto ao estudo das emoções são diversas e de distintos conceitos. A maioria deles segundo OLIVER (1997), descrevem as distintas emoções de forma discreta, ou seja, através de uma lista das emoções básicas. Todavia o modelo mais referenciado que encontramos para a definição de emoções foi o de RUSSEL (1980). Ele propôs um modelo chamado de "*circumplex*" para descrever as emoções a partir de 28 delas, variando entre emoções positivas e emoções negativas que podem ser observadas nas reações dos consumidores dentro do mecanismo de satisfação. A partir daí ele procurou compor dimensões afetivas através do uso de análises estatísticas multivariadas. O resultado foi um modelo de duas dimensões básicas, localizadas em pólos opostos, configurados em um diagrama circular, em dois eixos posicionados a noventa graus. As duas dimensões utilizadas nos eixos foram: ativação, diametralmente oposta a desativação e afeto positivo também diametralmente oposto a afeto negativo. A partir daí RUSSELL (1980) procurou classificar cada uma das emoções em um ponto do diagrama, de acordo com o grau de ativação/desativação e afeto positivo/negativo. O resultado foi o diagrama apresentado na figura 6 a seguir.



Fonte: Adaptado de: RUSSELL (1980, p. 1168)

FIGURA 6 - Modelo Circumplex de Russell

FARIAS (1998, p. 64) cita que emoção, ou afeto, positiva pode ser entendida por prazer assim como negativa como desprazer. FARIAS (1998), referenciando RUSSEL (1989), cita ainda que:

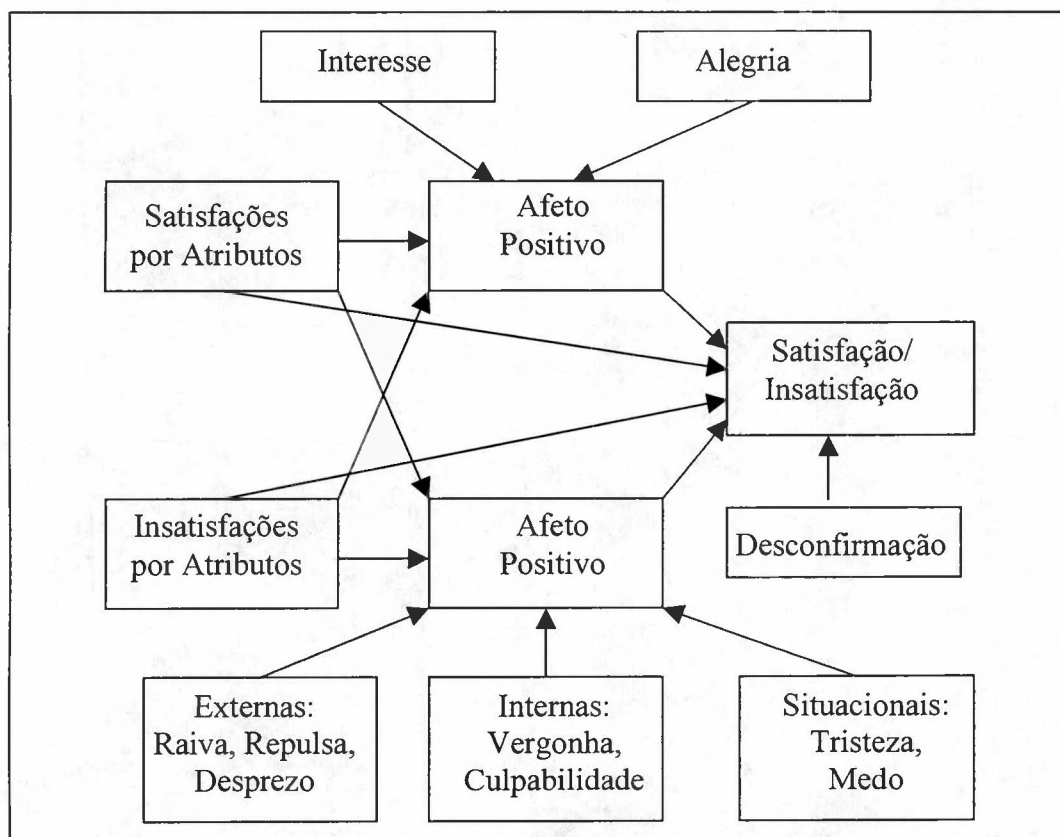
“A dimensão prazer/desprazer é um dos ingredientes primários da vida emocional das pessoas, enquanto a dimensão ativação/desativação relaciona o modelo com outra tradição da Psicologia, onde a ativação é um componente da emoção em si. Para este autor, o grau de ativação e

prazer pode ser obtido por meio de mensuração das emoções em escalas verbais que se utilizam basicamente de adjetivos”.

OLIVER (1997, p. 299), procurou relacionar evidências de satisfação com o modelo “*circumplex*” de RUSSEL (1980), assim como outros similares. Cita ele que as bases emocionais para a resposta de satisfação não estão bem documentadas na literatura, usando-se por exemplo muitas vezes as palavras felicidade e prazer como sinônimos de satisfação. Se observarmos o modelo “*circumplex*” de RUSSEL (1980) na figura 6 (vide página 41), vemos que satisfação está posicionada próxima a conceitos quase que idênticos como felicidade e prazer. Com base nesta classificação de satisfação, dentro do modelo “*circumplex*”, OLIVER (1997, p. 301) entende que uma conclusão possível é de que experiências positivas com produtos, representadas por relatórios de satisfação, podem ser prazerosas, aproximando-se de encantamento ou tender para contentamento ou relaxamento, com diferenças somente no grau de ativação. Da mesma forma experiências desagradáveis no consumo poderiam nos levar ao lado esquerdo do diagrama “*circumplex*” sendo percebidas como não prazerosas, ou frustrantes. Conclui OLIVER (1997), que satisfação, como uma categoria de resposta numa pesquisa, pode ser um descritivo incompleto, podendo mascarar o grau de ativação. Segundo ele, quando um cliente responde que está satisfeito, isto significa que ele está em um estado de contentamento, prazer ou encantamento. A simples palavra satisfeito não é capaz de distinguir os diferentes níveis de ativação.

OLIVER (1997, p. 308) apresenta ainda um modelo, reproduzido na figura 7 a seguir, que procura relacionar efeitos positivos e negativos de emoções, baseados na teoria da atribuição, a ser coberta no próximo item, com a satisfação. O modelo procura mostrar que a satisfação ou insatisfação com atributos assim como emoções positivas como interesse e alegria, e emoções de cunho negativo como atribuições externas (raiva, repulsa e desprezo), atribuições internas (vergonha, sentimento de culpa) e atribuições situacionais (tristeza e medo) influenciam positiva e

negativamente no processo de satisfação do consumidor. O modelo apresentado na figura 7 a seguir pode ser entendido como se o retângulo emoções do modelo de determinantes da satisfação do consumidor, proposto por OLIVER (1997), e representado na figura 2 (vide página 24), fosse explodido para melhor entendimento.



Fonte: Adaptado de: OLIVER (1997, p. 308)

FIGURA 7 - Modelo de OLIVER de Atributos de Satisfação

2.4.5 Atribuição

O referencial bibliográfico consultado sobre a teoria da atribuição está quase que em sua totalidade baseado em estudo de KELLEY (*"The*

Process of Causal Attribution") datado de 1973. Assim, a maioria das definições que encontramos para atribuição estavam sempre baseadas em KELLEY (1973), como a de FARIAS (1998) que descreve o determinante atribuição como sendo a tentativa de explicar (ou atribuir) eventos ou comportamentos através das causas e responsabilidades que provocaram um determinado resultado em um serviço. KELLEY (1973, p. 107) descreve ainda que a teoria da atribuição é a teoria sobre como as pessoas constroem explicações causais, para responder a perguntas começando com "por que". KELLEY (1973) esclarece ainda que a teoria da atribuição está relacionada com a forma com que as pessoas pensam e analisam dados de causa-efeito e por consequência com ciências que estudam o comportamento humano nas áreas de percepção, julgamento e pensamento.

Segundo ainda KELLEY (1973), há dois casos diferentes, na teoria da atribuição, em termos de quantidade de informação disponível para que o indivíduo conclua o seu processo de definição de causa para uma determinada situação. O primeiro caso é quando a pessoa, ou o atribuidor, tem informação a partir de observações múltiplas. Este caso está associado ao conceito de covariância, definido por KELLEY (1973, p. 108) como sendo a atribuição de uma possível causa a um efeito, quando se observa que estas covariam com o passar do tempo. Este princípio se aplica quando o atribuidor tem informação sobre um efeito em dois ou mais pontos no tempo.

O segundo caso descrito por KELLEY (1973) é o de quando o atribuidor dispõe de informação a partir de uma única observação. Nestas circunstâncias, o atribuidor pode fazer uma inferência causal baseado somente nesta única informação. De todo modo, acrescenta KELLEY (1973), que mesmo baseando-se em uma única observação, a pessoa está raramente agindo na ignorância completa. Em geral ela observou anteriormente efeitos similares e tem alguma noção sobre possíveis causas relevantes para a situação atual, e como elas se relacionam com este tipo de efeito.

Um outro estudo referenciado, e mais recente, o de OLIVER e DESARBO (1988), deriva o paradigma da atribuição de um trabalho de WEINER *et al.* (1971) e WEINER (1985), lá referenciados. Segundo eles a proposta é de que os resultados ou efeitos são construídos como sucessos ou falhas baseados em inferências causais a partir de três dimensões: origem da causa (interna ou externa), estabilidade ou variabilidade e controlabilidade.

FARIAS (1998), baseado em FOLKES *et al.* (1984), descreve um exemplo para caracterizar as duas últimas dimensões, controlabilidade e variabilidade, citadas no parágrafo anterior. Quando uma companhia aérea atrasa um voo, o passageiro pode atribuir o problema a uma série de causas, como por exemplo, o mau tempo, que sem dúvida é uma causa não controlável. Por outro lado, quanto a estabilidade, a argumentação é de que a causa do problema pode ser temporária ou irregular. O exemplo citado é de que uma mesma tempestade é irregular e instável, assim como os problemas de tráfego aéreo, que podem ser a causa do atraso do voo, estão se tornando permanentes e estáveis. Todavia, citam OLIVER e DESARBO (1988), baseados em estudo de FOLKES (1984), que a dimensão dominante para satisfação é a origem da causa, ou seja, interna ou externa.

MOWEN e MINOR (1997), também se referem à teoria da atribuição no processo de satisfação do consumidor e citam que em todas as transações o consumidor busca entender a causa de cada ação relacionada com esta transação, como por exemplo atitudes do vendedor. Eles citam também que, de acordo com a teoria da atribuição, as pessoas tentam determinar se a causa para uma ação foi alguma coisa interna ou externa à pessoa ou objeto em questão. O exemplo citado por MOWEN e MINOR (1997, p. 182) é de, no caso do consumidor receber uma recomendação de um produto de uma outra pessoa, ele poderá questionar se a pessoa o recomendou porque realmente gostou do produto (atribuição interna), ou se ela foi paga para fazer a recomendação (atribuição externa). Da mesma forma, citam eles que, quando compramos um produto de uma marca

específica, tentamos determinar se a causa para a nossa ação foi alguma coisa interna ao produto (por exemplo, as boas qualidades do produto) ou externa a ele (por exemplo, a pressão de um vendedor ou a redução temporária do preço). Um outro exemplo citado por MOWEN e MINOR (1997), bastante comum no comportamento do consumidor moderno, é o de quando ele decide adquirir uma marca de preço mais elevado. Sendo ele perguntado a razão pela qual adquiriu produto tão caro, provavelmente citará a alta qualidade do produto. É como se o consumidor dissesse para si mesmo que o produto deve ser bom, senão não teria pago preço tão alto. O consumidor faz, nesta situação, uma atribuição interna simplesmente porque o custo do produto é alto e ele o comprou.

OLIVER e DESARBO (1988) entendem ainda que resultados de causa interna são atribuídos a capacidade ou esforço, enquanto os de influências externas são atribuídos a muitos fatores, tais como dificuldade da tarefa ou sorte. Citam eles ainda que WEINER *et al.* (1978, p. 71-77), no contexto de resultados com sucessos, mostraram que os escores de satisfação foram maiores para atribuições internas de capacidade e esforço do que para atribuições externas como tarefas, esforços de outros ou sorte.

Já OLIVER (1997), classifica que os resultados, em casos de sucesso, com atribuição interna por parte do consumidor, são de orgulho e competência e de atribuição externa são de gratidão e surpresa prazerosa. Em caso de falha, indica ele que, com atribuição interna, o sentimento é de culpa ou arrependimento por parte do consumidor. Em caso de falha, que o consumidor atribua a causa externa, ele experimenta, de acordo com OLIVER (1997), um sentimento de raiva ou surpresa desprazerosa.

MOWEN e MINOR (1997) argumentam ainda que as pessoas são motivadas a fazer atribuições para definir a causa de uma ação, de forma que possam determinar como agir no futuro. FARIAS (1998) apresenta uma série de conceitos sobre atribuição, concluindo que fontes bibliográficas indicam que a atribuição tem influência na satisfação e que os níveis mais altos de satisfação ocorrem quando os consumidores atribuem o sucesso de

um resultado a si mesmos. Aliás, OLIVER (1997) também entende que há uma tendência por parte dos consumidores de auto-atribuição do sucesso de uma transação. Entendem estes, em uma proporção 3 para 1, que são responsáveis pelo sucesso da transação, ao invés do vendedor do produto ou serviço.

OLIVER (1997), por outro lado, descreve que, dentro do paradigma de desconfirmação das expectativas, se a desconfirmação surge de forma positiva ou negativa, o consumidor procura atribuir causas a esta desconfirmação, que terão influência na avaliação final da satisfação, podendo haver por consequência a ativação de algum tipo de emoção. Daí a apresentação no modelo da figura 2 (vide página 24), da saída do determinante atribuição, alimentando o determinante emoção.

Esperamos, com o referencial apresentado nos parágrafos anteriores, termos discursado sobre as principais razões pelas quais espera-se que o determinante atribuição tenha influência no processo de satisfação do consumidor, como apregoado por OLIVER (1997) em seu modelo apresentado na figura 2 (vide página 24). Passamos agora ao último determinante deste modelo: a equidade ou sentimento de justiça do consumidor.

2.4.6 Equidade ou Justiça

O último determinante do modelo proposto, a equidade, está conceituado por OLIVER (1997) como sendo o sentimento do consumidor quanto à justiça, correção ou merecimento em uma determinada situação quando comparada a outra tomada como padrão, real ou imaginária, individual ou coletiva, pessoal ou não pessoal. Alguns exemplos, citados por OLIVER (1997, p. 193), de sentimentos de injustiça por parte do consumidor, são os de preços injustos ou mesmo o sentimento de que a outra parte está realizando lucros de forma ilegal. Ele argumenta ainda que na área de consumo, pouca atenção é dada no tratamento com equidade, uma vez que os padrões de comparação usados em julgamentos de justiça são

individualistas e menos universais como por exemplo no caso de expectativas. Tal nebulosidade para os padrões de comparação de justiça, ainda segundo OLIVER (1997), se deve ao fato de julgamentos de justiça envolverem elementos tangíveis e intangíveis tais como compra de boa fé por parte do consumidor ou até mesmo senso de valor para o preço pago. Os consumidores têm um senso do que é justo ou correto para eles baseado em como eles interpretaram a situação.

FARIAS (1998, p. 33) conceitua a teoria da equidade, dentro do âmbito da satisfação, como sendo a que lida com a questão de como as pessoas julgam o que é justo ou merecido e como tais julgamentos afetam o comportamento do consumidor. Já OLIVER (1997) se vale também de uma definição de George Homans, um dos pioneiros do estudo da equidade: “O retorno recebido por uma pessoa num processo de transação com outros deve ser proporcional a seus investimentos” (p. 194). OLIVER (1997, p. 194) interpreta o significado da definição de Homans, argumentando que a proporção retorno/investimento deve ser similar a alguma outra proporção contra a qual o consumidor compara para obter seu sentimento de justiça.

FARIAS (1998) referenciando GOODWIN e ROSS (1992, p. 149), cita que estes relacionam a equidade com a questão da distribuição de justiça, sendo esta a forma como os recursos ou recompensas serão alocados entre as partes em uma transação. Os consumidores portanto, avaliando uma transação em que percebam um existência de iniquidade, ficarão em uma situação de angústia que provocará um efeito negativo na satisfação.

OLIVER (1997, p. 197), relaciona o conceito de distribuição de justiça com o efeito de diferentes papéis desempenhados pelo consumidor e o profissional da empresa envolvidos na transação. Segundo ele, estão frente a frente, durante um processo de troca, um consumidor, não profissional, que muitas vezes decide de forma não puramente racional e um profissional de negócios. Esta perspectiva requer que cada parte tenha expectativas em relação ao papel da outra, sendo justiça interpretada em termos do desempenho do outro dentro do seu papel esperado pelo outro

lado. Tal perspectiva, segundo OLIVER (1997), sugere que a empresa estará em geral em posição inadequada para entender os sentimentos de iniquidade do consumidor numa transação.

De acordo com OLIVER (1997), o papel da equidade na área de satisfação do consumidor pode ainda ser dividido em dois diferentes tipos de comparações realizadas pelo consumidor: a comparação com outras pessoas e a comparação com a entidade vendedora. No primeiro caso a outra pessoa pode ser um agente na transação de vendas, um provedor de serviços ou um outro consumidor que tenha adquirido o mesmo produto ou serviço. Segundo OLIVER (1997, p. 198), em geral, os princípios de equidade prevêm que o consumidor irá comparar suas entradas e resultados a aqueles esperados ou previstos de outros indivíduos. Um exemplo de tal comparação seria a feita pelo consumidor entre a atenção obtida de um funcionário da empresa e a obtida por outra pessoa quando em contato com o mesmo funcionário.

Já no segundo tipo de comparação citada por OLIVER (1997), ou seja, a comparação com a entidade vendedora, há duas formas a considerar. A primeira seria puramente orientada de forma individual por parte do consumidor, onde seu interesse seria unicamente de se assegurar de que obteve aquilo pelo que pagou. OLIVER (1997) menciona ainda que tal tipo de comparação é especialmente importante para a empresa em situações de reclamações por parte do cliente, uma vez que uma limitação do produto ou serviço pode impactar a norma de equidade implícita na transação. A segunda dimensão citada por OLIVER (1997), na comparação realizada pelo consumidor, é a do retorno obtido pela empresa com a transação. Cita ele: “Claramente, a maioria dos consumidores entendem que os vendedores devem obter lucro em cada venda. Todavia, lucros absurdos não são bem tolerados” (p. 200).

Todo o referencial apresentado acima ampara a argumentação apresentada por OLIVER (1997), para o modelo apresentado na figura 2 (vide página 24), de que a satisfação também é função do sentimento de

justiça ou equidade do consumidor, embora FARIAS (1998) cite que OLIVER e SWAN (1989) tenham testado os processos de desconfirmação e equidade, concluindo que a desconfirmação captura melhor a explicação da satisfação do que a equidade, em relação ao desempenho. Segundo eles a equidade revelou o grau pelo qual as saídas e entradas, no processo de transação do consumidor excederam às do vendedor e da empresa.

Concluimos neste ponto as definições e análise dos conceitos dos determinantes, ou antecedentes do processo da satisfação. Passamos agora à análise do referencial teórico quanto ao que ocorre após o processo de satisfação, ou as suas conseqüências.

2.4.7 A relação deste Tópico com Nosso Estudo sobre o Atendimento Eletrônico

Damos por concluída neste ponto a revisão conceitual dos determinantes da satisfação do consumidor. Com o conhecimento adquirido até aqui, entendemos termos alcançado nosso objetivo de compreender em detalhes todo o processo até a definição do nível de satisfação do consumidor com o serviço ou produto adquirido.

Nosso objetivo, a partir da compreensão dos conceitos relacionados com os determinantes da satisfação do consumidor, é de tentarmos identificar e avaliar como estes se manifestam no processo de atendimento automático. No desenvolvimento de nossa metodologia de pesquisa, a ser apresentada no tópico 4, pretendemos implementar formas de identificar se e como se apresentam, expectativas, desempenho, desconfirmação, emoções, atribuições e equidade, no processo de atendimento eletrônico por telefone. Para tal, a compreensão da teoria, ora revisada, e que ampara tal modelo, nos era fundamental.

2.5 CONSEQUÊNCIAS DA SATISFAÇÃO

Parece-nos óbvio o fato de que um cliente insatisfeito provavelmente não tornará a fazer negócio com a mesma empresa, se tiver opções de realização de tal negócio com outra empresa com produto ou serviço concorrente. Amparando-se no referencial bibliográfico, observamos que há vários estudos que procuram atrelar os resultados futuros das empresas em função das experiências passadas de seus consumidores. MOWEN e MINOR (1997, p. 415), entendem que durante o estágio de avaliação da experiência de consumo, após a aquisição de um produto ou serviço, os consumidores geralmente expressam satisfação ou insatisfação com a sua compra. Assim, prover os mais altos níveis de satisfação após a compra, é, em geral, um dos principais objetivos da maioria das empresas, uma vez que elas entendem que um comportamento de repetição de compra depende desta satisfação.

Um estágio intermediário entre o processo de satisfação e suas consequências, citado por MOWEN e MINOR (1997, p. 415), é o de comportamento de reclamações por parte do consumidor. O consumidor pode tomar a iniciativa de reclamar ou ser solicitado a tal, se sua experiência de consumo foi insatisfatória. Neste estágio há ainda a possibilidade de recuperação por parte da empresa. Há vários estudos nesta área, sendo o mais interessante encontrado por nós o de HART, HESKETT e SASSER (1990) (*"The Profitable Art of Service Recovery"*), que procura demonstrar a possibilidade de se tornar uma situação de total insatisfação do consumidor em possibilidade de lealdade futura, se tratada adequadamente a reclamação do consumidor.

Há estudos que procuram atrelar satisfação a participação de mercado. Outros tentam mostrar o impacto da satisfação na lucratividade futura da empresa. Em suma, a empresa deve estar atenta às consequências da satisfação tanto a curto como a longo prazo. Passamos então à análise

do referencial encontrado, que procura relacionar o processo de satisfação com suas conseqüências futuras para a empresa.

FARIAS (1998) começa seu referencial quanto a conseqüências da satisfação, mencionando que, de acordo com HENNING-THURAU e KLEE (1997), a satisfação do consumidor com os produtos ou serviços da empresa é freqüentemente vista como a chave para o sucesso da companhia a longo prazo. OLIVER (1997) preocupa-se em relacionar a satisfação do consumidor com algumas respostas, pós-processos de transação e satisfação, como lealdade à marca, participação de mercado e lucratividade, assim como comunicações verbais boca a boca com outros consumidores.

ANDERSON, FORNELL e LEHMANN (1994), se preocupam especificamente em seu estudo em analisar o impacto da satisfação na participação de mercado e lucratividade da empresa. Do ponto de vista de lucratividade, citam que uma série de estudos foram desenvolvidos neste sentido e alguns, como o de RUST e ZAHORIK (1993), demonstraram empiricamente a relação entre a satisfação do consumidor e a lucratividade para uma organização de seguro saúde. ANDERSON, FORNELL e LEHMANN (1994, p. 55) citam ainda, baseados em FORNELL (1992), que em geral, satisfação elevada de clientes traz uma série de benefícios para a empresa, tais como lealdade dos clientes atuais, isolamento destes clientes dos esforços dos competidores, menores custos nas transações futuras, custos reduzidos de falhas, menores custos para atrair novos clientes além de uma reputação mais elevada para a empresa. Assim, com o aumento da lealdade dos clientes atuais a conseqüência é que mais clientes comprarão novamente, ou serão retidos, no futuro. Da mesma forma CHURCHILL e SURPRENANT (1982), entendem que a satisfação do consumidor no estágio pós-compra pode levar à repetição da compra e lealdade da marca.

Ainda segundo ANDERSON, FORNELL e LEHMANN (1994), agora referenciando REICHHELD e SASSER (1990), clientes satisfeitos são mais propensos a pagar por benefícios que recebem além de mais propensos a tolerarem aumentos nos preços. As conseqüências são margens mais

elevadas, ou lucratividade, e lealdade do cliente. Por outro lado, baixa satisfação de clientes implica maior rotatividade da base de clientes e custos mais altos de aquisição de clientes, em face da dificuldade de atrair os que estejam satisfeitos em fazer negócios com os competidores. Ainda referenciando REICHHELD e SASSER (1990), citam ANDERSON, FORNELL e LEHMANN (1994) que clientes satisfeitos são propensos a comprar mais freqüentemente e em maior volume, além de comprar outros bens e serviços da empresa.

Em termos de participação de mercado, relacionada com satisfação do cliente, entendemos que somos levados a imaginar uma relação direta entre ambas, ou seja, que aumentando a satisfação do cliente estaríamos por consequência provocando o aumento da participação de mercado da empresa. Todavia tal relacionamento é questionado por ANDERSON, FORNELL e LEHMANN (1994, p. 59), que entendem que é uma questão emergente que necessita de um maior entendimento. A argumentação é que a obtenção de uma maior fatia de mercado com a atração de mais clientes com preferências distintas dos anteriores, pode fazer com que a empresa se afaste do mercado alvo. Com isso as capacidades da empresa em prestação de serviços a estes clientes podem não ser suficientes, podendo levar à baixa qualidade destes serviços e conseqüente insatisfação de seus clientes. Por outro lado, citam ainda ANDERSON, FORNELL e LEHMANN (1994) que, em mercados com preferências homogêneas dos consumidores, pode haver uma relação direta e positiva entre satisfação do cliente e participação de mercado.

Uma das conseqüências da satisfação citada por OLIVER (1997), mencionada no parágrafo inicial, ou seja, as comunicações verbais denominadas boca a boca, têm, como define FARIAS (1998, p. 69), referenciando SWAN e OLIVER (1989), uma grande influência nas compras dos consumidores e, em comparação com a mídia de massa, são uma importante fonte alternativa de informação para os compradores. Segundo

ele ainda, a comunicação boca a boca está positivamente relacionada com satisfação pós-compra.

Por último, a lealdade à marca, já citada em parágrafos anteriores, quando nos referenciamos a ANDERSON, FORNELL e LEHMANN (1994), é definida por MOWEN e MINOR (1997, p. 435) como o grau com o que o cliente mantém uma atitude positiva em relação a uma marca, tem compromisso com ela, e pretende continuar a comprá-la no futuro. Ainda segundo estes autores, a lealdade à marca é diretamente influenciada pela satisfação/insatisfação com a marca, que foi acumulada com o passar do tempo, assim como com as percepções da qualidade do produto. MOWEN e MINOR (1997) citam ainda que é de quatro a seis vezes menos custoso reter clientes antigos a tentar obter novos. FARIAS (1997), baseado em DICK e BASU (1994), também entende que a satisfação é tida como antecedente da lealdade, embora a relação entre satisfação com serviços e lealdade não seja linear, descrevendo que a satisfação aumentada, acima de um nível crítico, pode aumentar a lealdade, sendo esta observada por um aumento rápido na repetição de compra.

2.5.1 A relação deste Tópico com Nosso Estudo sobre o Atendimento Eletrônico

Nosso objetivo com a revisão do referencial teórico sobre conseqüências da satisfação era, antes de mais nada, abordar temas que ressaltam ainda mais a importância do estudo que ora nos propomos realizar. A compreensão deste referencial é também parte de outro objetivo, a fim de que procuremos verificar, durante o processo de implementação da metodologia de nosso trabalho, se algumas das conseqüências da satisfação aqui estudadas também se manifestam num processo de atendimento eletrônico por telefone.

Concluimos portanto neste ponto a revisão do referencial bibliográfico relativo à teoria de satisfação do consumidor. Passamos a

identificar no próximo tópico as metodologias para medição da satisfação, a fim de que seja determinada a mais adequada para o estudo proposto.

2.6 METODOLOGIAS PARA MEDIÇÃO DA SATISFAÇÃO

No tocante a metodologias para medidas de satisfação, também há uma série de estudos a respeito. Uma das mais referenciadas e utilizada por FARIAS (1998) em seu estudo, é a proposta por OLIVER (1980, 1981), de se utilizar escalas para a mensuração da satisfação tanto no formato Likert quanto no formato diferencial semântico. Um exemplo seria o de um questionário com perguntas com escalas de 5 pontos com extremos “concordo totalmente” e “discordo totalmente”.

O estudo de FARIAS (1998) procurou quantificar o grau de inter-relacionamento entre os determinantes do modelo proposto na figura 2 (vide página 24) de forma a entender a influência de cada um deles no mecanismo que leva à satisfação. Vamos nos concentrar somente no referencial teórico de metodologias de medição qualitativa da satisfação, uma vez que nosso estudo pretende, de forma qualitativa, e não quantitativa, em primeiro lugar, identificar as características pelas quais os clientes baseiam suas opiniões acerca do serviço de atendimento eletrônico por telefone. HAYES (1996) chama estas características de dimensões da qualidade ou necessidades dos clientes.

De acordo com FARIAS (1998, p. 46), “os critérios de avaliação (dimensões da qualidade) para a escolha de um produto são semelhantes aos que levam à satisfação/insatisfação”. E segundo ele ainda, o desempenho destas dimensões está diretamente ligado ao paradigma de desconfirmação das expectativas, considerando-se que a desconfirmação é uma comparação entre o desempenho percebido e as expectativas iniciais do consumidor e que a percepção do desempenho do produto ou serviço está relacionada à qualidade percebida pelo consumidor (p. 47).

Segundo ainda Farias (1998, p. 47), PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY. (1985) foram os precursores da busca por um grupo de dimensões que pudesse ser utilizado de forma genérica para avaliação da qualidade de uma diversidade de serviços. Em nosso trabalho, entendemos que cada central automática de atendimento está em realidade prestando um serviço ao consumidor. Por esta razão estaremos nos concentrando nas dimensões da qualidade somente em serviços, estudadas por PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (1985), e definidas no item 2.4.2.

HAYES (1996) apresenta duas metodologias para determinação das necessidades do cliente, ou dimensões da qualidade, e o seu conseqüente nível de satisfação. A primeira é descrita como desenvolvimento das dimensões da qualidade. Ela consiste em primeiro lugar em proceder-se à identificação das dimensões da qualidade, como citado nos parágrafos anteriores, para organizações de serviço.

A partir da identificação das dimensões da qualidade, o próximo passo, segundo HAYES (1996), seria a determinação de exemplos específicos de cada uma das dimensões, baseados em comentários ou declarações positivas ou negativas de clientes, obtidas em uma pesquisa de satisfação, e que possam ser agrupados em cada uma das dimensões.

O segundo método, para determinação das necessidades do cliente, é a Técnica do Incidente Crítico (TIC). Ela se baseia na obtenção de informações do próprio cliente para a definição de suas necessidades. HAYES (1996, p. 19) define: “um incidente crítico é um exemplo de desempenho organizacional do ponto de vista do cliente.”

FLANAGAN (1954), define a Técnica do Incidente Crítico como sendo “um processo de classificação que emprega a análise de conteúdo de histórias ou incidentes críticos com dados. É apropriada para se descobrir as fontes de satisfação e de insatisfação nos encontros de serviços”. Encontro de serviços é ainda definido pelo autor como o momento de interação direta entre o prestador e o consumidor do serviço.

OLIVER (1997, p. 51) afirma que a Técnica do Incidente Crítico tem sido aplicada à satisfação com bastante sucesso. Cita ainda ele que, com o uso desta técnica, os consumidores que tiveram uma experiência com algum produto ou serviço, são solicitados a descrever um encontro que tenha levado à satisfação ou insatisfação e explicar porque eles se sentiram da forma como tal. Através desta técnica simples, segundo ainda OLIVER (1997), as respostas podem ser categorizadas em características do produto ou serviço, sua entrega, características do pessoal de atendimento, ou mesmo entidades externas como experiências com aquisições de outros produtos ou serviços.

Em realidade, de acordo com SANTOS (1997, p. 24), baseado em FLANAGAN (1954), esta técnica foi “originalmente desenvolvida para auxiliar o treinamento de candidatos a piloto durante a Segunda Guerra Mundial”, permitindo avaliar os seus desempenhos. FARIAS (1998, p. 120) confirma que ela inicialmente era utilizada para o desenvolvimento de escalas de avaliação de desempenho por ser uma ferramenta de esforço sistemático e seqüencial. BITNER *et al.* (1985), citados por FARIAS (1998), completam que aos poucos a técnica passou a ser usada não somente para fins de avaliação de desempenho, mas em realidade em todas as situações em que o papel das pessoas fosse fundamental, como em encontros de serviços.

Do ponto de vista de vantagens de utilização desta técnica, SANTOS (1997, p. 24), cita que “A principal vantagem da TIC na avaliação da prestação de um serviço é que ela pode fornecer uma completa e detalhada cobertura do que efetivamente aconteceu numa transação e contato do vendedor com o cliente”. HAYES (1996), comenta que a vantagem desta técnica está no fato de que as informações do desempenho são obtidas diretamente do cliente e não da percepção de pessoal interno da empresa.

Segundo ainda HAYES (1996, p. 19), incidentes críticos “são aqueles aspectos do desempenho organizacional com os quais os clientes

entram diretamente em contato”. Um incidente crítico, como cita FARIAS (1998, p. 121), pode representar um aspecto positivo do desempenho da organização de serviços, um sucesso, assim como o negativo, ou uma falha na prestação do serviço.

HAYES (1996) argumenta ainda que, para que um incidente crítico possa efetivamente ajudar na definição das necessidades do cliente, ele deve ser específico assim como descrever o serviço com adjetivos específicos.

HAYES (1996, p. 20) apresenta um roteiro de dois passos para a elaboração de incidentes críticos através do qual em primeiro lugar devem ser conduzidas entrevistas com consumidores que receberam o serviço ou produto. HAYES (1996), indica também que tais entrevistas podem ser realizadas em grupo ou de forma individual com o número recomendado de 10 a 20 clientes, a fim de que eventuais informações deficientes possam ser compensadas por de outra pessoa, cobrindo de forma mais eficiente as dimensões da qualidade ou as necessidades do cliente. Recomenda ainda HAYES (1996) que o entrevistador deve solicitar pelo menos cinco aspectos positivos e cinco negativos da experiência de consumo.

Para este primeiro passo, SANTOS (1997, p. 25), recomenda que ele deve ser composto de cinco estágios. O primeiro deve ser o de determinação das atividades principais de uma atividade, para que sejam claramente definidos os objetivos com a entrevista. Em seguida deve ser desenvolvido um plano para coleta de dados, ou seja, de acordo com SANTOS (1997, p. 25), “Em outras palavras, especificar o que faz com que um incidente seja crítico para a compreensão do tópico que está sendo estudado”. Para tal, SANTOS (1997) apresenta ainda dois tipos distintos de formulário para obtenção de dados. O terceiro estágio recomendado é o da obtenção dos dados através de entrevista direta ou resposta a um questionário. Em seguida passa-se ao quarto estágio que compreende a análise dos dados que é completada com a redação dos itens resultantes, que posteriormente serão objeto de classificação. O quinto e último estágio do

primeiro passo para a elaboração de incidentes críticos é o de interpretação de resultados, onde, segundo SANTOS (1997, p. 27), “O princípio básico é o de caracterizar aqueles comportamentos mais significativos para o sucesso (ou insucesso) de uma atividade e estimular a discussão e reflexão dos envolvidos na transação”.

O próximo passo é a classificação dos incidentes críticos. O objetivo é se tentar agrupar os incidentes semelhantes. Após o agrupamento deve-se tentar, segundo HAYES (1996), definir uma única frase para o grupo que englobe o significado de todos os incidentes nele contidos, que ele chama de item de satisfação. Após completar este processo para todos os incidentes críticos, teremos um conjunto de grupos definidos por itens de satisfação. A partir daí deve-se tentar agrupar os itens de satisfação semelhantes a fim de formarem uma necessidade do cliente ou dimensão da qualidade, como as anteriormente citadas.

HAYES (1997) também aborda a importância da preocupação com a qualidade do processo de classificação dos incidentes críticos citando que “O processo de alocação (de incidente para item de satisfação e de item de satisfação para categoria de necessidade do cliente) é muito crítico no entendimento das dimensões da Qualidade”. Sugere HAYES (1997) que uma das formas de melhoria da qualidade de classificação é a de utilização de dois juizes para tal. O processo recomendado é de que um juiz faça o processo completo de classificação, ou seja, desde o agrupamento dos incidentes críticos em itens de satisfação e o de agrupamento de itens de satisfação em dimensões da qualidade. O segundo juiz tomaria os itens de satisfação definidos pelo primeiro juiz e faria o agrupamento em dimensões da qualidade. Após isto verificar-se-ia o grau de concordância entre os dois juizes, dividindo-se a quantidade de incidentes com a mesma classificação pelos dois juizes pelo número total de incidentes. Quanto mais o índice se aproximar da unidade, melhor será a qualidade do processo. HAYES (1997, p. 26) cita que um índice de 0,8 é aceitável.

2.6.1 A relação deste Tópico com Nosso Estudo sobre o Atendimento Eletrônico

Tendo em vista nosso trabalho ser de cunho exploratório e qualitativo, com base no acima exposto, estaremos nos valendo da Técnica do Incidente Crítico para o desenvolvimento de nossa pesquisa. Concluímos portanto neste ponto, o nosso objetivo de revisão do referencial teórico relativo a tal técnica, que nos permitirá, no tópico 4 adiante, desenvolver a metodologia de pesquisa a ser implementada.

2.7 ESTUDOS RELACIONADOS À SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR COM O SERVIÇO PRESTADO POR CENTRAIS AUTOMÁTICAS DE ATENDIMENTO A CLIENTES

Despendemos um tempo considerável na busca, via Internet e no banco de dados Proquest, de trabalhos que relacionassem o grau de satisfação do consumidor com serviços de centrais de atendimento a clientes que se utilizem de mecanismos de resposta automática. Não há um grande volume de trabalhos nesta área. A maioria dos trabalhos encontrados concentram-se no estudo da satisfação do cliente em contato interpessoal direto ou “*voice to voice*” como o de GILMORE (2000). Todavia entendemos que este trabalho pode nos levar a entender um pouco melhor uma das razões para o estabelecimento de centrais de atendimento eletrônico.

Em seu artigo GILMORE (2000) ressalta que a inerente necessidade de atender um grande número de chamados nestes centros levou à prática de gerenciamento baseada simplesmente na contagem de chamados atendidos. Cita ele que, em geral, os funcionários devem atender a um grande número de chamados, independentemente da qualidade de cada um destes chamados. Estes atendentes passaram então a ser avaliados por produtividade, ou quão mais rápidos pudessem lidar com o chamado.

Chegou-se assim, segundo GILMORE (2000), ao sistema de linha de produção para atendimento a chamados. Ressalta ainda GILMORE (2000) que recentemente há mais reconhecimento da necessidade de melhoria na interação do serviço entre o funcionário da empresa e o cliente, e que tal fato se tornou um problema de difícil gerenciamento. A automação, em substituição ao atendente, passa a ser portanto uma ferramenta bastante atrativa para gerar a produtividade desejada, assim como simplifica o gerenciamento da central. Deixa de haver para a empresa, por exemplo, a necessidade de investimento constante para os atendentes da central. Todavia, como alerta MEUTER *et al.* (2000, p. 59), assim como treinamento e investimento contínuo em funcionários de centrais com atendimento interpessoal provocam melhoria na qualidade dos serviços, os sistemas de auto-atendimento devem receber manutenção contínua a fim de assegurar constante efetividade.

Um outro argumento citado por MEUTER *et al.* (2000) para a adoção por parte das empresas, de centrais auto-atendimento, é de que estas podem fornecer uma forma delas evitarem o declínio da qualidade dos serviços proporcionados pelas centrais tradicionais. Segundo eles, estudos realizados nos Estados Unidos por GRANT (1998), indicaram declínio na qualidade dos serviços prestados por estes tipos de centrais.

Como citamos anteriormente, há uma carência grande de trabalhos na área objeto de nossa dissertação. Encontramos todavia um trabalho de MATTHEW L. MEUTER, AMY L. OSTROM, ROBERT I. ROUDTREE e MARY JO BITNER, publicado no "*Journal of Marketing*" em julho de 2000, que nos parece ser o estado da arte em estudos do impacto provocado pela automação do atendimento, no nível da satisfação do consumidor. O estudo não se restringe a centrais de atendimento eletrônico por telefone e sim procura entender a satisfação do consumidor com o auto atendimento proporcionado por diversos tipos de tecnologias.

MEUTER *et al.* (2000) chamam de encontros de serviços, todas as situações em que o consumidor se utiliza de um sistema de atendimento,

seja ele eletrônico, ou de auto serviço como eles definem, ou diretamente com um funcionário da empresa. O estudo é bastante extenso, não se restringindo a centrais de atendimento telefônico como este trabalho. MEUTER *et al.* (2000) estabelecem uma matriz de classificação dos tipos de serviços oferecidos com base em tecnologias que permitem auto atendimento, conforme tabela 2 a seguir.

		Interface			
		Resposta por voz Interativa/por telefone	Online/Internet	Quiosques Interativos	Vídeo/CD
Finalidade	Serviço ao cliente	-Banco por telefone -Informação de vôos -Situação de pedidos de compra	-Rastreamento de encomendas -Informação de contas	-ATMs -Checkout em hotéis	
	Transações	-Banco por telefone -Pedidos de medicamentos	-Compras no varejo -Transações financeiras	-Pagamento automático em postos de gasolina -Checkout em hotéis -Aluguel de carros	
	Auto-ajuda	-Linhas de informações por telefone	-Procura de informações na Internet -Aprendizado à distância	-Máquinas de medição de pressão -Informações para turistas	-Software para preparação da declaração de imposto de renda -Treinamento via televisão ou por CD

Fonte: adaptado de: MEUTER *et al.* (2000, p.52).

TABELA 2 – Categorias e Exemplos de Tecnologias de Auto-Serviço em Uso

As colunas da matriz da tabela 2 acima representam os tipos de tecnologias que as empresas estão utilizando para interface com clientes em encontros de auto-serviço. As linhas da matriz representam os propósitos das tecnologias da ponto de vista do cliente, ou seja, o que o cliente pode conseguir usando esta tecnologia.

A classificação de MEUTER *et al.* (2000) indica os serviços de atendimento eletrônico por telefone como sendo a interseção entre a linha Auto-Ajuda com a coluna Resposta de Voz Interativa/por telefone. De acordo com MEUTER *et al.* (2000), a categoria chamada de auto-ajuda se refere a tecnologias que permitem os clientes a receber informações, treinar a si mesmos e prover serviços para si próprios. Dentro desta categoria encontra-se a resposta de voz interativa por telefone.

De acordo com MEUTER *et al.* (2000), pouco ainda se sabe sobre como estas interações afetam as avaliações e comportamento do consumidor. A maioria dos estudos disponíveis concentram-se em interações interpessoais, ou quando um funcionário e um cliente estão presentes, como citamos anteriormente. Sabe-se todavia, que a satisfação do cliente pode afetar a retenção do mesmo e, por conseqüência, a lucratividade da empresa (ANDERSON e FORNELL 1994; MANO e OLIVER 1993; OLIVER 1993, 1997; PRICE, ARNOULD e TIERNEY 1995; REICHELDT e SASSER 1990, in MEUTER *et al.* 2000) e ainda que as avaliações dos clientes de um encontro de serviços são influenciadas pelas atribuições que eles fazem quanto ao sucesso ou falha do encontro de serviços. Assim, entendem MEUTER *et al.* (2000) que, compreender adequadamente os fatores que disparam a satisfação ou insatisfação com o uso de tecnologias de auto-atendimento, tem importantes implicações gerenciais para o relacionamento cliente-empresa.

Portanto MEUTER *et al.* (2000) procuraram avaliar as respostas de 823 consumidores em pesquisa via Internet, sobre suas experiências em encontros de serviço que envolvessem as diversas tecnologias de auto-atendimento conforme a classificação apresentada anteriormente. A metodologia utilizada no estudo de MEUTER *et al.* (2000) foi a técnica do incidente crítico. O objetivo do uso desta técnica era o de investigar as fontes de avaliações satisfatórias ou não satisfatórias dos consumidores nestas interações com tais tipos de serviços.

Através da técnica do incidente crítico, as respostas foram classificadas em dois grandes grupos: os de incidentes que causaram a satisfação dos clientes com o serviço e o dos que causaram insatisfação.

Do lado dos resultados positivos quanto à satisfação dos clientes, no estudo de MEUTER *et al.* (2000), está a habilidade dos serviços de atendimento eletrônico de prover soluções rápidas para ajudar os clientes a resolver seus problemas de forma imediata, trazendo vantagens de tempo, facilidade de uso e acesso, e tornando em muitas situações este tipo de atendimento preferível ao contato interpessoal com um funcionário da empresa.

A primeira categoria identificada como de incidentes que provocam a satisfação do cliente foi a denominada como a das que resolvem uma necessidade intensa. São as situações em que o cliente por alguma necessidade de urgência tem capacidade de resolver seu problema, por exemplo, através da execução de uma transação, por algum sistema de auto-atendimento, em horário não comercial. Tal fato não seria possível através de atendimento convencional.

A segunda categoria é das que proporcionaram aos clientes que participaram da pesquisa, um sentimento de que o auto-atendimento foi melhor do que um possível atendimento interpessoal. Dentro desta categoria encontram-se uma série de situações, que formaram sub-grupos definidos por MEUTER *et al.* (2000), dentre os quais, por exemplo, as situações em que o cliente entendeu que o uso do sistema de auto-atendimento proporcionou economia de tempo, quando comparado com o mesmo atendimento através de contato interpessoal. Outros sub-grupos dentro desta categoria, são os compostos por incidentes que proporcionaram ao consumidor, economia em termos financeiros, facilidade de uso, a não necessidade de contato com um funcionário da empresa e a disponibilidade de acesso quando o cliente desejava, assim como onde desejava.

Por último, o terceiro grupo de incidentes que provocam a satisfação do cliente com o uso de tecnologias de auto-atendimento foi o

classificado como a fascinação com as capacidades do sistema e um senso de que realmente ele fez o que presumia-se que deveria fazer.

Por outro lado, os incidentes que causaram insatisfação dos consumidores, foram classificados em quatro grupos por MEUTER *et al.* (2000). São eles: falha tecnológica, falha do processo, problema de projeto do sistema e falha provocada pelo próprio cliente.

As falhas de tecnologia são identificadas como as em que o sistema não funciona como deveria, do ponto de vista tecnológico. Um exemplo desta situação é a de um caixa eletrônico quebrado quando o cliente necessita efetuar um saque. Citam MEUTER *et al.* (2000, p. 59), que clientes que experimentam tal tipo de insatisfação, podem trocar de fornecedor, ou reverter para a alternativa de atendimento interpessoal, se esta estiver disponível, ou por último, simplesmente deixar de usar o serviço ou usá-lo mais tarde.

Incidentes relacionados com falhas, após o uso do sistema de auto-atendimento, são os classificados como os de falhas de processos. A não entrega de produtos adquiridos por Internet são um exemplo comum de tal tipo de falha que provoca a insatisfação do cliente. Segundo MEUTER *et al.* (2000), são falhas em que o cliente assume que a transação foi completada conforme esperado e que podem gerar complicações quando estas falhas se tornam aparentes.

O terceiro grupo, o problema de projeto do sistema, foi dividido em dois sub-grupos: falhas atribuídas ao projeto da tecnologia ou ao projeto do serviço. Dentro dos incidentes classificados como os atribuídos ao projeto da tecnologia, estão os problemas como os de sistemas de atendimento por telefone, que se mostraram muito lentos ou forneciam diretivas não claras sobre como o usuário poderia navegar pelo sistema, ou ainda não o permitiam falar com um representante de serviços quando necessário. Já as falhas atribuídas ao projeto do serviço são as que, embora o auto-atendimento tenha funcionado como planejado, houve algum outro aspecto do projeto do resto do serviço que não agradou ao usuário. Um

exemplo desta situação seria o caso de uma compra via Internet em que se deseja colocar o endereço de entrega diferente do endereço do comprador (por exemplo, envio de um presente para um amigo) e o sistema não permite. De acordo com MEUTER *et al.* (2000), uma forma de reduzir estes tipos de falhas seria com a inclusão de clientes no desenvolvimento do projeto do serviço de auto-atendimento.

O último grupo de incidentes que causaram insatisfação dos clientes, e por sinal o de menor incidência na pesquisa de MEUTER *et al.* (2000), é o dos em que o cliente atribui a falha a si mesmo. Em outras palavras, situações em que o cliente reconhece que o resultado foi insatisfatório em função de alguma ação tomada de forma errada por ele mesmo, quando do acesso ao serviço de auto-atendimento. MEUTER *et al.* (2000, p. 59) citam ainda a importância para a empresa do entendimento dos erros dos clientes que podem levar a estes resultados de insatisfação. Um sistema de obtenção de informações sobre tais erros é fundamental para a melhoria da qualidade do serviço. Argumentam eles ainda (MEUTER *et al.*, p. 60), que poucos clientes assumem como sendo suas as falhas quando as coisas vão mal. Daí a necessidade de se prever possíveis falhas e evitá-las, bem como educar adequadamente os clientes quanto ao seu papel quando do uso do serviço.

Resumindo os resultados obtidos com as diferentes categorias utilizadas para a classificação dos incidentes, MEUTER *et al.* (2000) citam que tal classificação indica que para uma grande parte dos incidentes descritos, a satisfação é obtida em consequência da capacidade do sistema em ajudar os clientes a saírem de situações problemáticas de forma imediata. Argumentam eles ainda que tal vantagem proporcionada pode ser enfatizada pelas empresas para o aumento do uso destes tipos de sistemas, por outro lado, a satisfação dos clientes com tais tipos de serviço pode ser nada mais que um indicador de que os provedores de serviços estão falhando em satisfazer seus clientes através das formas tradicionais de entrega interpessoal de serviços. Citam eles que alguns clientes percebem

os atendentes tradicionais como algo a ser evitado, o que pode sinalizar os problemas de recrutamento e treinamento que as empresas de serviços podem estar enfrentando. Alertam ainda que tais problemas podem levar a uma lealdade reduzida e um aumento do comportamento de troca de fornecedor por parte do cliente, especialmente se serviços interpessoais de alta qualidade são oferecidos pelos competidores.

Um outro importante ponto ressaltado por MEUTER *et al.* (2000), é que quando ocorre insatisfação atribuída pelo cliente a uma falha tecnológica, ele em geral não reclama pois entende ser o sistema inflexível, acreditando que sua reclamação não provocará nenhuma mudança no projeto da tecnologia. Em função disto, entendendo a falha como permanente, citam estes autores que tais clientes não recomendarão o sistema, e não voltarão a usá-lo. Isto indica que tal tipo de falha é particularmente importante para as empresas de serviço em função das sérias consequências que pode trazer para a lealdade de seus clientes.

Sugerem MEUTER *et al.* (2000), em sua discussão sobre os resultados obtidos, que uma forma de reduzir os problemas citados nos parágrafos anteriores, seria a inclusão de clientes no processo de desenvolvimento do serviço. De acordo com MEUTER *et al.* (2000), simplesmente integrar tecnologia sem se preocupar com as necessidades dos clientes, ou integrar tecnologia a sistemas sujeitos a falhas, podem ser receitas para o desastre.

2.7.1 A relação deste Tópico com Nosso Estudo sobre o Atendimento Eletrônico

Como citamos anteriormente, são poucos os estudos relacionados à satisfação do consumidor com serviços de atendimento eletrônico por telefone. O trabalho de MEUTER *et al.* (2000) é a principal fonte de referência de que dispomos, e para tal nosso objetivo de revisá-lo cuidadosamente ora se conclui.

De posse portanto dos conhecimentos até então adquiridos, quanto à teoria da satisfação do consumidor assim como da satisfação com serviços de auto-atendimento, entendemos estarmos neste ponto aptos a desenvolver uma metodologia que não somente procure identificar e classificar aspectos positivos e negativos do atendimento por centrais de atendimento eletrônico. A idéia é também procurar identificar, em tais encontros de serviço, como se manifestam as características dos modelos mais atuais do comportamento do consumidor, que se focalizaram, até então, somente em encontros de serviços com a presença de seres humanos dos dois lados do processo de consumo.

3 OBJETIVOS DO ESTUDO

O objetivo principal da dissertação é verificar o nível de impacto na satisfação de clientes provocado pela automação de sistemas de atendimento eletrônico em serviços de atendimento ao consumidor por telefone. Todavia, para chegarmos a este objetivo geral, há a necessidade de completarmos uma série de etapas, para as quais descrevemos a seguir seus objetivos específicos:

- em primeiro lugar, verificar na literatura disponível, o porque da importância, para as empresas, do estudo da satisfação do consumidor, a fim de que possamos, quando da conclusão do trabalho, referenciar os possíveis impactos positivos e negativos para as empresas que se preocupam ou não em avaliar frequentemente a satisfação de seus clientes.

- a seguir, proceder uma revisão dos conceitos atuais de satisfação do consumidor, a fim de se possamos estar devidamente amparados, do ponto de vista conceitual, para o entendimento posterior de cada um dos passos do processo de satisfação do consumidor.

- nos tópicos 2.3 e 2.4, a idéia é estudar e obter compreensão do processo através do qual o consumidor chega à sua definição de satisfação ou não com o consumo. O objetivo neste ponto do trabalho é de também sermos capazes de claramente definir cada um dos determinantes da satisfação do consumidor, a fim de que possamos identificá-los e mensurá-los quando da implementação da metodologia do estudo. Com isso esperamos ser capazes de identificar quais os determinantes do modelo de OLIVER (1997) que mais se apresentam nas situações de satisfação e insatisfação com o serviço.

- no tópico Conseqüências da Satisfação, nossa intenção é de promover uma revisão da literatura atual a fim de sinalizarmos, quando da análise dos dados do estudo, quais as possíveis conseqüências positivas e

negativas, para as empresas que implementam sistemas de atendimento eletrônico.

- por último, proceder uma revisão dos estudos mais atuais, relacionados com a satisfação do consumidor com o serviço prestado por centrais automáticas de atendimento a clientes a fim de que, quando da implementação da metodologia de estudo proposta, possamos verificar:

1) quais as características da automação do atendimento que contribuem positivamente e negativamente para o nível de satisfação dos clientes.

2) se a automação na central de atendimento, contribui para a satisfação de clientes.

3) se a quantidade de menus pelos quais o cliente tem que navegar antes de obter a resposta desejada está relacionada com a satisfação dos clientes.

4) o quão relacionados estão esses impactos no nível de satisfação com o fato de o cliente ser atendido por um computador e não por uma pessoa.

4 METODOLOGIA

Nossa intenção, inicialmente, foi de fazer uma análise do estado da arte em metodologia de pesquisa em satisfação de clientes. O trabalho de Farias (1998) foi um excelente referencial, tendo em vista os modelos de questionários desenvolvidos, em cada seção, da forma mais recomendada para avaliar o determinante da satisfação em questão.

Da mesma forma o trabalho de MEUTER *et al.* (2000) foi fonte importante e oportuna no tocante à metodologia a ser utilizada na formulação do estudo.

A partir dessas bases, procedemos um estudo exploratório de campo da satisfação dos clientes em função de diferentes níveis de automação das centrais de atendimento ao cliente, através de entrevistas com clientes que tenham passado por experiências de atendimento telefônico por centrais automáticas. Para tal, mantivemos contato com dezoito usuários com experiência efetiva de atendimento por centrais automáticas

A partir deste estudo, a idéia é utilizar-se a técnica do incidente crítico (TIC), e através dela procurar classificar e identificar as características críticas do processo de atendimento eletrônico que contribuem para a satisfação ou insatisfação do cliente, conforme objetivos do estudo citados no tópico anterior. Parece-nos ser a técnica mais adequada pois, como define SANTOS (1997): “A principal vantagem da utilização do TIC na avaliação da prestação de um serviço é que ela pode fornecer uma completa e detalhada cobertura do que efetivamente acontece numa transação e contato do vendedor com o cliente” (p. 24). Além disso, como já citado, foi esta a mesma técnica utilizada por MEUTER *et al.* (2000) para a realização de seu trabalho na parte de análise qualitativa.

Como citam MEUTER *et al.* (2000), a técnica do incidente crítico, como uma metodologia qualitativa, deve ser utilizada não com o objetivo de

generalização e sim para fornecer conhecimento quanto à natureza do fenômeno sob investigação. A maioria dos estudos usando a técnica do incidente crítico, foca exclusivamente em categorias que emergem e as características destas categorias.

Procuramos classificar os incidentes em: incidentes que causaram a satisfação e incidentes que causaram a insatisfação do consumidor, assim como identificar o principal determinante presente em situações de insatisfação de clientes com sistemas de atendimento eletrônico por telefone.

A fim de proceder as entrevistas, desenvolvemos questionário para orientação, que consta no Anexo 1, composto de dezenove perguntas agrupadas em blocos da forma que se segue.

4.1 DESCRIÇÃO GERAL DO INCIDENTE

Neste bloco procuramos abrir a entrevista e obter a descrição mais precisa que o cliente possa passar do incidente. Ele é composto das perguntas de 1 a 4:

1. Quando foi sua experiência?
2. Você se incomodaria em citar o nome da empresa com a qual você teve tal experiência?
3. Por favor descreva as circunstâncias que te levaram a este incidente.
4. Por favor descreva o que aconteceu durante o incidente. De que detalhes específicos você se lembra que tornaram esta experiência memorável?

O bloco seguinte é composto de perguntas específicas para a avaliação dos determinantes da satisfação do consumidor, de acordo com modelo de OLIVER (1997), apresentado na figura 2 (vide página 24).

4.2 DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO

A fim de tentarmos identificar o impacto dos determinantes da satisfação no processo de atendimento através de centrais de atendimento eletrônico, incluímos no questionário, blocos de perguntas para cada um dos determinantes estudados no tópico 2.4.

4.2.1 Expectativa e Desempenho

Quais são as expectativas de um consumidor, quando entra em contato com uma central de atendimento eletrônico, quanto ao seu desempenho? Este é o principal ponto que procuramos verificar com a inclusão da pergunta número 5 conforme abaixo:

5. Quais eram suas expectativas quanto ao desempenho do sistema de atendimento?

4.2.2 Desconfirmação

A desconfirmação, de acordo com o modelo de OLIVER (1997), ocorre como consequência da comparação, por parte do consumidor, entre suas expectativas e o desempenho do serviço. A pergunta utilizada para a avaliação deste determinante é a de número 6.

6. O que você pode dizer quanto à correspondência do desempenho do serviço em relação às suas expectativas?

4.2.3 Emoções

Para a avaliação das emoções que o cliente experimentou durante o encontro de serviço, incluímos a pergunta 7 como se segue:

7. Se você tivesse que descrever um estado emocional que tenha sentido quanto ao serviço recebido, qual estado seria este?

4.2.4 Atribuição

De acordo com KELLEY (1973), atribuição é a tentativa do consumidor explicar (ou atribuir) eventos ou comportamentos através das causas e responsabilidades que provocaram um determinado resultado em um serviço. Portanto, para avaliar este determinante, utilizamos a pergunta:

8. A que você atribui o resultado desta experiência?

4.2.5 Equidade ou Justiça

Em geral, quando o consumidor acessa algum sistema de atendimento eletrônico ele o faz de forma isolada, sem a presença simultânea de outro consumidor utilizando o mesmo serviço. Tal situação, particular a este tipo de serviço, a nosso ver, tende a dificultar qualquer avaliação de equidade ou justiça do consumidor. Todavia, a fim de verificar a possibilidade de influência deste determinante, incluímos a pergunta 9:

9. Você experimentou algum sentimento de justiça ou injustiça quanto ao fato de receber o atendimento através de um sistema eletrônico?

4.3 IDENTIFICAÇÃO DOS RESULTADOS DE CADA INCIDENTE

O principal objetivo deste bloco de perguntas é auxiliar na classificação dos incidentes em dois grupos: os que provocaram a satisfação e os que causaram insatisfação do cliente. Outro ponto aqui verificado é do comportamento do consumidor após o encontro, quanto a reclamação ou não, caso tenha considerado uma má experiência. O objetivo é verificar a possibilidade de perda de clientes que, insatisfeitos com o serviço, possam eventualmente trocar de fornecedor, sem manifestar sua insatisfação para a empresa.

10. A sua experiência com o atendimento foi considerada uma boa ou uma má experiência?

11. Qual foi o resultado do incidente? Seu objetivo foi atingido?

12. Como esta experiência poderia ser melhorada?

13. Se a sua experiência foi negativa, você reclamou à empresa sobre este incidente? Se sim, de que forma você reclamou? Se não, por que não?

14. Você tornaria a usar o serviço de atendimento eletrônico?

4.4 IDENTIFICAÇÃO DE DETALHES ESPECÍFICOS DO ATENDIMENTO ELETRÔNICO

Este bloco de perguntas visa verificar quais as características da automação do atendimento que contribuem positivamente e negativamente para o nível de satisfação dos clientes, além de identificar se a automação na central de atendimento, contribui para a satisfação de clientes. Outro

ponto a verificar com tais perguntas é se a quantidade de menus pelos quais o cliente tem que navegar, antes de obter a resposta desejada, está relacionada com a satisfação dos clientes. Por último, procuramos obter informações sobre quão relacionados estão os impactos no nível de satisfação, com o fato de o cliente ser atendido por um computador e não por uma pessoa.

15. Você conseguiu atingir seu objetivo na primeira ligação ou teve que fazer mais de uma?
16. Você se recorda por quantos menus teve que passar até chegar ao ponto desejado?
17. Quando você foi atendido pelo sistema, você tentou navegar pelos menus ou simplesmente tentou acessar o operador? Havia esta opção no primeiro menu?
18. Você teve que esperar por muito tempo em caso de selecionar o operador?
19. Você preferiria ser atendido diretamente por um operador?

4.5 DIFICULDADES DE MEDIÇÃO

Durante a execução da metodologia proposta, encontramos dificuldades em identificar a influência de um dos determinantes da satisfação, a equidade ou justiça. Por se tratar de um sentimento oriundo da comparação do atendimento do mesmo fornecedor para com outro consumidor, não conseguimos extrair tal informação dos clientes entrevistados. Em geral, o serviço de atendimento eletrônico se processa

isoladamente para um cliente e é invariável, dada a natureza automatizada de tal serviço.

5 PESQUISA

5.1 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA

Como citado anteriormente, conduzimos pessoalmente dezoito entrevistas com consumidores que tivessem passado por pelo menos uma experiência de atendimento eletrônico nos 30 dias anteriores ao de nosso encontro. As entrevistas foram todas realizadas no mês de abril de 2001 e conduzidas utilizando-se como base o questionário apresentado no Anexo 1. Todos os entrevistados podem ser considerados habituados a contato freqüente com tecnologias de auto-atendimento. Tal característica, se por um lado pode criar um viés na pesquisa, por outro, atenua a possibilidade de insatisfação ocasionada por dificuldade de uso do sistema.

Dos dezoito entrevistados, 15 eram do sexo masculino e 3 do sexo feminino. Ainda do total de entrevistados, 16,7% situavam-se na faixa etária de 20 a 30 anos, 38,9% entre 31 e 40 anos e 44,4% estavam no grupo entre 40 e 50 anos. Todos os entrevistados possuíam nível superior de educação, sendo 13 engenheiros e 5 administradores. Do ponto de vista geográfico, 3 residiam no Rio de Janeiro e os demais na cidade de São Paulo. Quanto às empresas citadas nas entrevistas, a composição da amostra foi a seguinte:

- Sete do setor de telecomunicações (38,9%).
- Três do setor bancário (16,7%).
- Três administradoras de cartão de crédito (16,7%).
- Duas provedoras de acesso à Internet (11,1%).
- Uma empresa de seguros (5.6%).
- Uma fornecedora de energia elétrica (5.6%).
- Uma empresa de suporte a produtos de computação (5.6%).

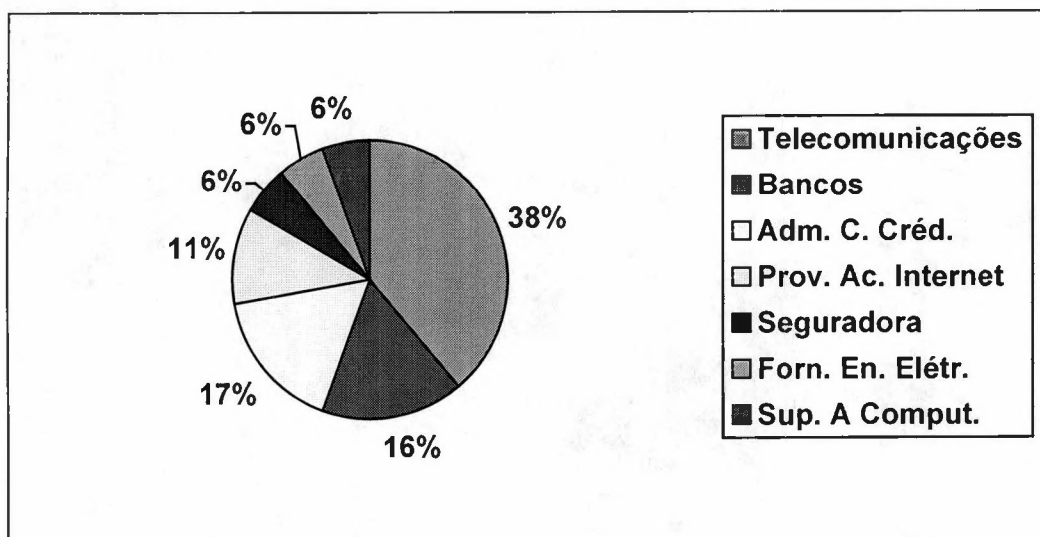


GRÁFICO 1 - Percentual de Incidentes por Tipo de Mercado

Como dissemos, embora nossa amostra não seja representativa da população em geral, ela foi selecionada intencionalmente, a fim de analisarmos experiências com consumidores habituados com uso de tecnologia de auto-atendimento.

5.2 DESENVOLVIMENTO DAS CATEGORIAS

Com o uso da Técnica do Incidente Crítico, agrupamos cada um dos dezoito incidentes em seis grupos cada um, com um título o mais significativo possível para representar os incidentes que os compõem. Destes seis grupos, quatro representavam experiências positivas de consumo, enquanto os dois restantes eram compostos por experiências negativas. Assim, agrupamos estes dois grupos e seus incidentes em duas grandes categorias: incidentes que causaram a satisfação do consumidor e incidentes que causaram a insatisfação do cliente.

Passamos, no tópico seguinte, a apresentar os resultados do estudo conduzido, detalhando as categorias e grupos identificados pela Técnica do Incidente Crítico.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Por se tratar de um estudo puramente qualitativo, e com o pequeno universo estudado, é óbvio que a análise dos dados será uma mera apresentação exploratória do tema, não havendo qualquer intenção de generalização de nossa parte.

Dos dezoito incidentes verificados, seis foram considerados pelo consumidor como causando a sua satisfação e doze provocaram a insatisfação. No gráfico 2 a seguir podemos visualizar a composição percentual das categorias.

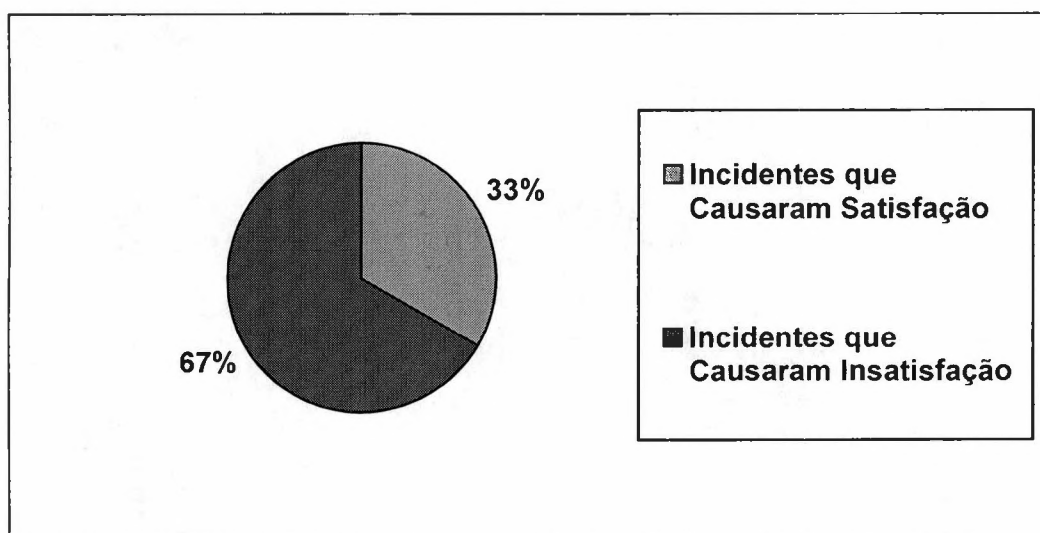


GRÁFICO 2 - Distribuição Percentual das Categorias Principais.

A classificação dos incidentes em categorias que satisfizeram e não satisfizeram os consumidores são apresentadas nos tópicos 6.1 e 6.2 respectivamente, assim como os grupos identificados sob cada categoria.

6.1 INCIDENTES QUE SATISFIZERAM OS CONSUMIDORES

Dentro desta categoria, identificamos quatro grupos de incidentes. Foram eles:

- Economizou tempo.
- Resolveu o problema.
- Resolveu a necessidade.
- Está disponível todos os dias, 24 horas por dia.

A composição do total de incidentes classificados em cada grupo pode ser visualizada no gráfico 3 a seguir.

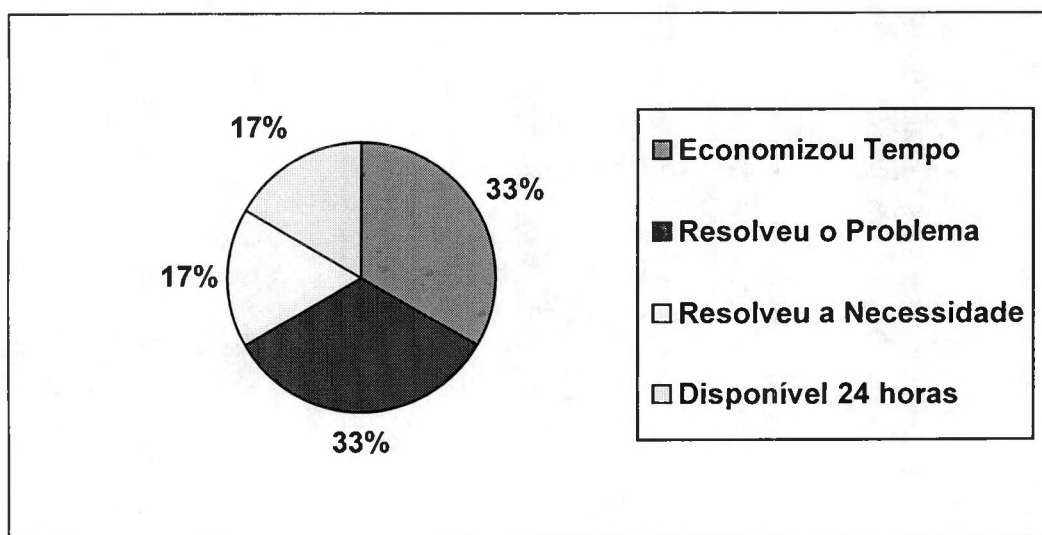


GRÁFICO 3 - Distribuição dos Incidentes Satisfatórios por Grupo.

Passamos à análise dos resultados dentro de cada um dos grupos identificados.

6.1.1 Economizou Tempo

Neste grupo classificamos os incidentes para os quais a principal consideração do consumidor entrevistado, quanto ao fator que causou a sua satisfação, foi o de que com o uso do sistema de atendimento eletrônico, ele foi capaz de economizar tempo. Os dois incidentes incluídos neste grupo, ou 33,3% do total de incidentes nos quais os clientes se consideraram satisfeitos, foram de utilização de atendimento eletrônico para realização de operações bancárias. No primeiro o consumidor valeu-se do atendimento eletrônico, sem a necessidade de acessar um operador, para realizar uma transferência de fundos, para os quais seria necessário o dispêndio de um tempo considerável caso tivesse que se dirigir a uma agência para tal. Tempo este do qual não dispunha o consumidor. O seu comentário que sintetiza a sua satisfação com o serviço foi como se segue:

- “É um serviço bastante rápido e confiável. Realizei a transação em 2 minutos. Se tivesse que ir à agência perderia no mínimo cerca de meia hora.”

O segundo incidente deste grupo é de um cliente que se utilizou do atendimento eletrônico para solicitar o envio de talões de cheques para a sua residência. Segundo este consumidor, a ida à agência para a obtenção de talões de cheques representa também uma perda considerável de tempo.

Seguem alguns dos comentários dos dois consumidores entrevistados:

- “Você consegue resolver tudo sem falar com o operador.”
- “É muito mais prático do que ir à agência.”

6.1.2 Resolveu o Problema

Dentro deste grupo classificamos os incidentes nos quais os clientes enfrentavam algum problema e precisaram acessar o atendimento eletrônico para tentar resolvê-lo. Foram incidentes para os quais o atendimento eletrônico executou a função para a qual estava previsto, assim como desejava o cliente. Foram identificados dois incidentes nesta categoria, ou 33.3% do total de experiências que causaram satisfação aos clientes. Um deles estava relacionado a uma empresa administradora de cartões de crédito e o outro a uma empresa de suporte a computadores. No caso da administradora de cartão de crédito o consumidor tentava cancelar um débito em duplicidade na sua conta, enquanto que no de suporte a computadores, o cliente tinha um problema em seu computador de mão e ligava para tentar uma solução.

Alguns dos comentários dos clientes que se consideraram satisfeitos neste grupo foram:

- “Foi rápido e prático. Recebi um *“palm top”* em substituição ao meu defeituoso no dia seguinte. O processo realmente funciona.”

- “Rapidamente cheguei a uma operadora que cancelou o débito em duplicidade. Ela já estava com os meus dados na tela quando me atendeu, pois o sistema pediu o número de meu cartão no primeiro menu.”

- “O sistema foi bem desenhado. Eram poucos menus. Quando são muitos você já está irritado quando chega à operadora.”

6.1.3 Resolveu a Necessidade

Classificamos aqui os incidentes nos quais os clientes tinham alguma necessidade, e não necessariamente tentavam resolver um problema. Na realidade tivemos neste grupo somente um incidente, ou 16,7% do total de experiência positivas. Foi o de um consumidor que acessava um sistema de atendimento eletrônico para habilitar sua conexão a um serviço de banda

larga da Internet. Segundo ele o processo foi extremamente eficiente e sua necessidade foi resolvida após a navegação por uma série de menus bem desenhados. Seu principal comentário foi:

- “É preferível acessar um sistema de atendimento eletrônico a ser atendido por uma operadora mal treinada.”

6.1.4 Está disponível todos os dias, 24 horas por dia

Tivemos neste grupo somente um incidente, ou 16,7% do total de positivos. O cliente narrou sua experiência como extremamente positiva em função de poder realizar operações bancárias a qualquer hora do dia. Segundo este consumidor, ele não dispõe de tempo durante o horário das agências bancárias para realizar operações de pagamentos, transferências ou solicitações de talões de cheques. Comentou também ele que se consegue realizar todas as transações sem a necessidade de intervenção de um operador. Segundo ele ainda:

- “É um sistema extremamente prático e seguro. Posso fazer todas as minhas transações à noite, uma vez que não tenho como ir à agência, ou mesmo tempo para realizar as transações, mesmo que por telefone, durante o horário comercial.”

Um outro comentário interessante do consumidor quanto à preocupação do fornecedor com a satisfação do cliente e a segurança do sistema, foi o que se segue. Em um de seus acessos ao sistema, a ligação telefônica caiu. O fornecedor detectou tal problema e ligou em seguida para o cliente, a fim de procurar identificar se houve algum problema na operação do sistema. Sem dúvida tal ação por parte da empresa contribuiu para a satisfação do consumidor.

6.2 INCIDENTES QUE PROVOCARAM A INSATISFAÇÃO DOS CONSUMIDORES

Como dissemos anteriormente, encontramos doze dos dezoito incidentes que causaram a insatisfação do cliente. Estes doze incidentes foram classificados em dois diferentes grupos, como se segue:

- Desenho ruim do sistema.
- Falha no processo como um todo.

A distribuição percentual dos incidentes que causaram a insatisfação, por grupos, é apresentada no gráfico 4 a seguir.

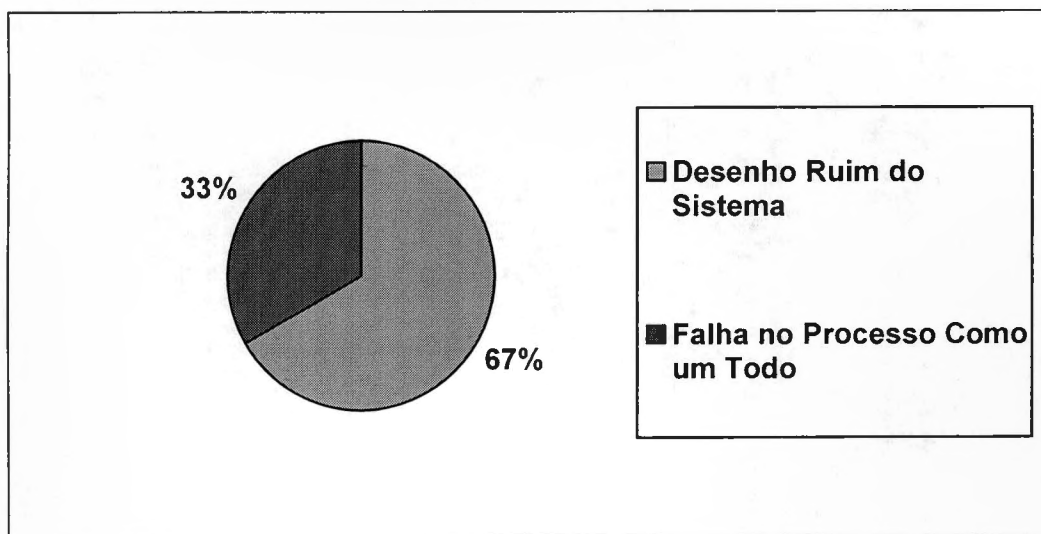


GRÁFICO 4 - Distribuição dos Incidentes Insatisfatórios por Grupo.

Passamos agora à análise dos incidentes incluídos em cada um dos grupos acima.

6.2.1 Desenho Ruim do Sistema

Classificamos neste grupo oito dos doze incidentes, ou 66,7% do total dos que causaram a insatisfação do cliente. Foram aqui colocados os incidentes para os quais a razão da insatisfação foi identificada como um desenho mal elaborado do sistema de atendimento eletrônico. Nestes incidentes, a seqüência de menus se apresentou, de acordo com os comentários dos entrevistados, indevida ou repetitiva ou ainda complexa ou confusa. Em cinco das oito situações o consumidor teve que ligar por uma segunda vez para tentar percorrer uma nova seqüência de menus a fim de atingir seu objetivo.

Um outro ponto interessante é que, nos oito casos, os consumidores indicaram que prefeririam acessar diretamente um operador para resolver seu problema.

Quanto aos objetivos dos clientes ao acessarem o atendimento, os oito incidentes assim se dividiram: dois para cancelamento de serviços de telefonia, dois para abertura de conta em provedores de Internet, dois para soluções de problemas com serviços de telefonia, um para verificação de problema com bloqueio de cartão de crédito e por último, uma verificação de problema com pagamento de conta de energia elétrica.

Alguns dos comentários, que entendemos refletem a insatisfação dos consumidores com o desenho do sistema de atendimento eletrônico, foram os que se seguem:

- “Sabia que ia ter que falar com o operador e não encontrava a opção para tal.”
- “Poderia haver menos passos antes de se chegar ao operador.”
- “Em uma das minhas tentativas fui simplesmente desconectado.”
- “Em cada menu havia, antes das instruções, alguns longos segundos de propaganda que me irritavam profundamente.”
- “Depois de passar minhas informações via teclado do telefone, fui atendido pelo operador que me pediu as mesmas informações.”

- “Depois de passar por 3 menus, e selecionar o operador, tive que esperar por cerca de 30 minutos.”

6.2.2 Falha no Processo como um Todo

Neste grupo incluímos os incidentes nos quais a insatisfação não foi atribuída somente ao sistema de atendimento eletrônico, mas a algo que deveria ocorrer posteriormente ao acesso ao sistema. Foram quatro incidentes nesta categoria, ou 33,3% do total dos que causaram a insatisfação.

O primeiro dos incidentes foi o de acesso a uma empresa de telefonia para o pedido de uma conta detalhada. O pedido foi concluído mas a conta detalhada não foi recebida. No segundo o consumidor tentava cancelar três serviços numa empresa de telefonia. Após algumas tentativas conseguiu chegar a uma operadora que confirmou que os serviços seriam cancelados. Somente um serviço acabou sendo cancelado. No terceiro caso o consumidor valeu-se do atendimento eletrônico para solicitar reembolso de um sinistro a uma empresa de seguros. A solicitação foi feita através do sistema, mas o reembolso não se concretizou como esperado, em função das instruções recebidas através do sistema. Por último, incluímos a experiência de um consumidor que utilizou o sistema para procurar identificar o motivo de bloqueio de seu cartão de crédito. Ele falou com a operadora, recebeu a promessa de que o problema seria resolvido, mas isto não ocorreu.

Alguns dos comentários extraídos das entrevistas com estes consumidores são os seguintes:

- “O sistema tem opções que não funcionam.”
- “Fui bem atendido pela operadora, mas o meu problema não foi resolvido.”

- “O operador não faz mais nada a não ser repetir o conteúdo das mensagens dos menus pelos quais havia passado anteriormente.”

- “A impressão é de que usam o sistema de atendimento eletrônico para se proteger do atraso no pagamento do seguro. Ele não te permite entrar em contato com alguém que decida.”

- “O atendimento eletrônico é uma via de uma só mão, depois que você contrata o serviço.”

- “Você utiliza o atendimento eletrônico, passa todos os dados solicitados para receber o reembolso, fica esperando por dias e nada acontece. Se você acessa de novo o sistema, ele não fornece informações sobre a que situação em que se encontra teu processo, se falta algo para concluir ou não. Tive que descobrir o email do ombudsman da empresa para conseguir resolver meu problema.”

- “Os menus não eram claros. Perguntavam se eu queria cancelar serviços inteligentes. E eu lá sei o que são serviços inteligentes?”

- “O operador não sabia resolver e não podia transferir a ligação.”

6.3 ANÁLISE DOS DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO

Passamos agora à análise dos resultados relacionados com as respostas às perguntas 5 a 9 do questionário utilizado nas entrevistas, que visavam identificar a influência de cada um dos determinantes na satisfação dos consumidores.

6.3.1 Expectativa e Desempenho

Como descrito anteriormente, na pergunta 5, procuramos identificar as expectativas de cada consumidor com o serviço utilizado, assim como sua opinião quanto ao desempenho do mesmo. Seguem os resultados.

Nas dezoito entrevistas realizadas, encontramos as seguintes expectativas por parte dos consumidores. Ressaltamos que elas não

totalizam dezoito em virtude de alguns consumidores terem mencionado uma expectativa principal e uma secundária. A incidência de cada uma delas foi como segue:

- Economia de tempo - 7 vezes.
- Resolver a necessidade - 7 vezes.
- Resolver o problema - 6 vezes.
- Resolver o problema rapidamente - 3 vezes.
- Estar disponível 24 horas por dia e 7 dias por semana - 2 vezes.
- Evitar o operador - 1 vez.

Analisando os comentários acima, temos, em relação a um total de 26 expectativas, a seguinte composição percentual apresentada no gráfico 5 a seguir:

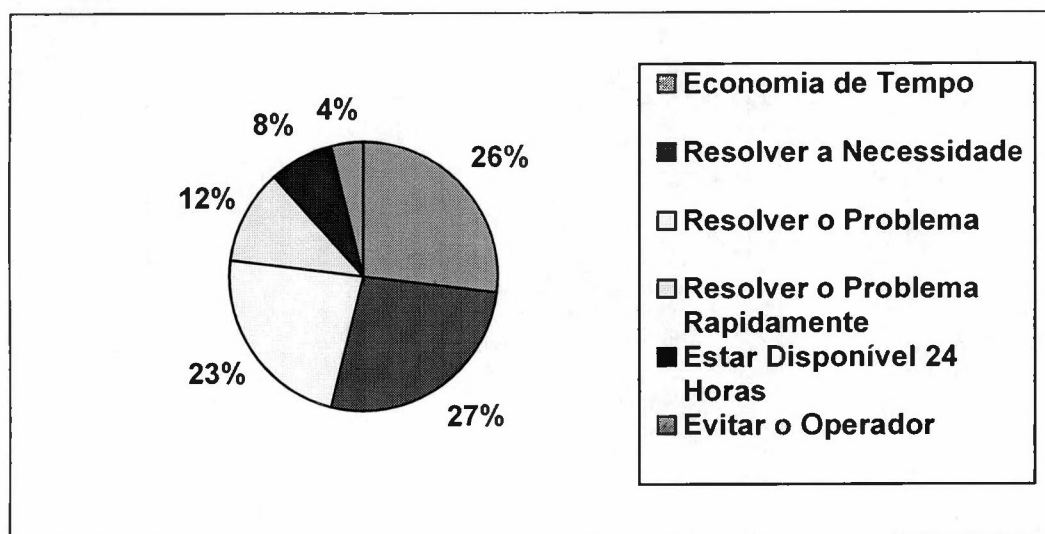


GRÁFICO 5 - Distribuição das Diferentes Expectativas dos Entrevistados.

Quanto ao desempenho do sistema, o resumo da incidência dos comentários dos entrevistados segue abaixo:

- Lento - 6 vezes.
- Complexo - 6 vezes.
- Rápido - 6 vezes.
- Prático - 5 vezes.
- Não claro - 4 vezes.
- Confuso - 2 vezes.
- Repetitivo - 1 vez.

A distribuição percentual é apresentada no gráfico 6 a seguir.

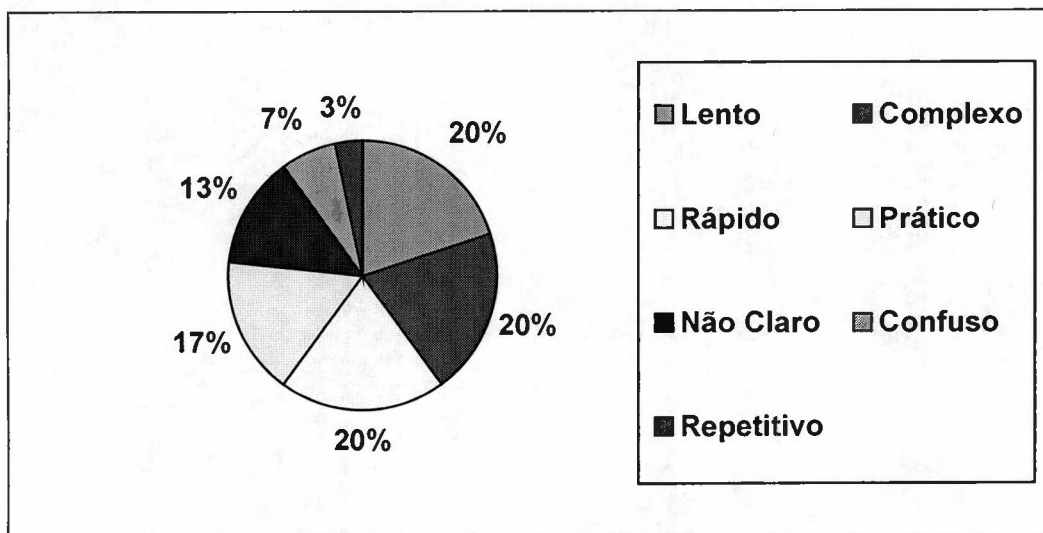


GRÁFICO 6 - Distribuição dos Diferentes Desempenhos Atribuídos pelos Entrevistados.

Verificamos que dos sete tipos diferentes de comentários dois são positivos e cinco negativos. Se tomarmos o percentual em relação ao total de 30 comentários, temos 11 (rápido e prático), ou 36,7% do total como comentários de desempenho positivo, enquanto 19, ou 63,3% de comentários de desempenho negativo.

Se procurarmos agora analisar os comentários dos consumidores entrevistados, sobre o desempenho do sistema, de acordo com as cinco dimensões pelas quais os clientes avaliam organizações de serviço, conforme citado por HAYES (1996) (vide páginas 31 e 32), ou seja, disponibilidade, presteza, pontualidade, totalidade e cordialidade, podemos tentar relacioná-los. Quando os consumidores citam características do serviço como sendo lento ou rápido, um total de 12 vezes, estão sem dúvida avaliando a presteza do serviço que é definida como o tempo para o fornecedor reagir à solicitação do cliente.

Já disponibilidade, entendida como o grau de facilidade com que o cliente pode entrar em contato com o fornecedor, foi a dimensão avaliada pelos clientes quando citando, nas outras 18 vezes, que o sistema foi complexo, prático, não claro, confuso ou repetitivo. Obviamente totalidade, ou a extensão com que o trabalho total é realizado, está sempre sendo levada em consideração, principalmente quando perguntamos ao cliente sua opinião sobre se entende que foi uma boa ou má experiência.

Entendemos que em atendimento eletrônico não ocorre a avaliação de pontualidade e cordialidade por parte do consumidor, uma vez que a primeira implica em execução de serviço em prazo combinado e a última exige necessariamente contato interpessoal.

6.3.2 Desconfirmação

Na pergunta 6, procuramos identificar se a desconfirmação de cada um dos entrevistados foi nula, positiva ou negativa, perguntando como ele analisava o desempenho do sistema de atendimento eletrônico, e não o

processo de atendimento como um todo, em comparação com suas expectativas.

As respostas de cinco consumidores ou 27,8% do total de dezoito, foram classificadas como desconfirmação positiva, enquanto 12, ou 66,7% foram experiências de desconfirmação negativa. Uma experiência, ou 5,5% do total, foi classificada como de desconfirmação nula. Tais percentuais estão representados no gráfico 7 a seguir.

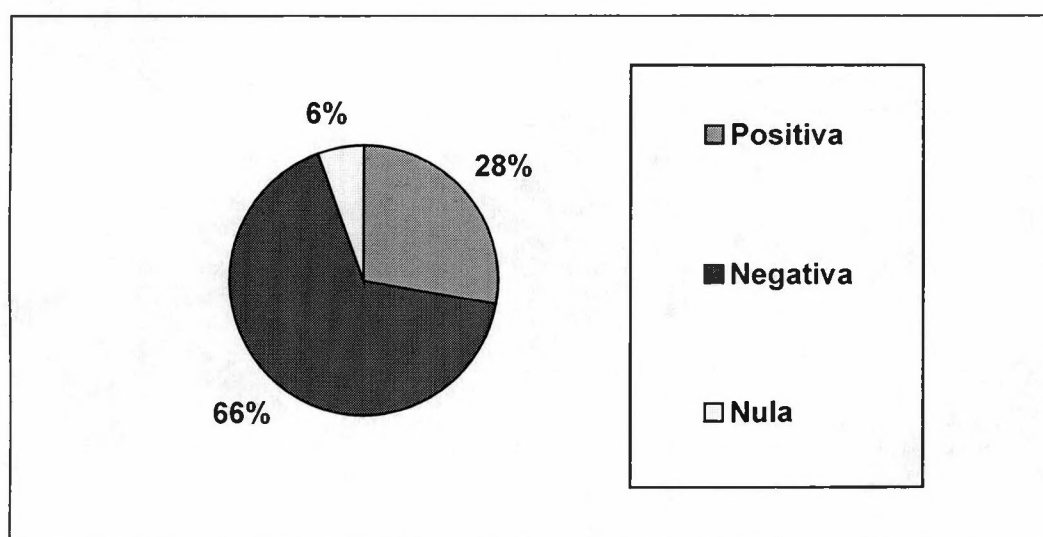


GRÁFICO 7 - Percentuais de Desconfirmação de Expectativas com Base no Total de Entrevistas.

É interessante observar que o percentual de incidentes com desconfirmação negativa é bastante superior ao de desconfirmação positiva.

6.3.3 Emoções

Para obter a resposta dos consumidores quanto a que emoção se sobressaiu durante o uso do sistema de atendimento eletrônico, apresentamos a cada um deles o modelo “*circumplex*” de RUSSELL (1980),

ilustrado na figura 6 (vide página 41) e pedimos que citassem qual a emoção ali listada que mais expressava sua experiência de consumo. As dezoito respostas foram assim compostas:

Irritado - 7 vezes.

Satisfeito - 3 vezes.

Sereno - 3 vezes.

Frustrado - 2 vezes.

Alarmado - 1 vez.

Encantado - 1 vez.

Contente - 1 vez.

A representação percentual de cada emoção citada é representada no gráfico 8 a seguir.

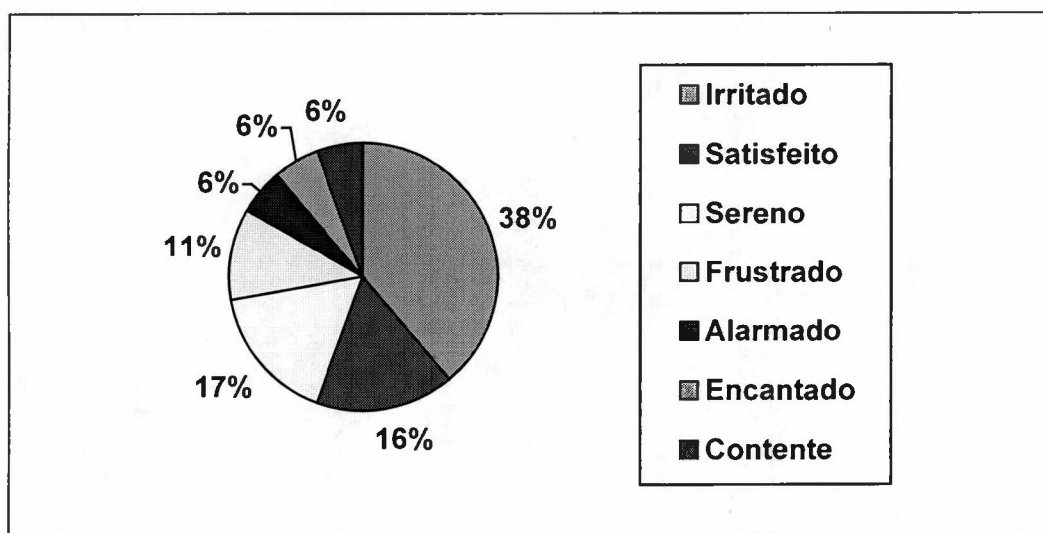


GRÁFICO 8 - Percentual de Emoções Citadas nas Dezoito Entrevistas.

Das sete emoções citadas, quatro, ou seja, sereno, contente, satisfeito e encantado estão do lado de afeto positivo do modelo de Russell (1980), respectivamente com nível de ativação crescente. Contribuíram elas com 44,4% do total das emoções experimentadas durante o processo de uso do sistema de atendimento eletrônico.

Por outro lado, três emoções de afeto negativo, alarmado, frustrado e irritado, compõem 55,6% das experiências. Destacamos que significativamente aparece a emoção irritado com o serviço, em 38,9% dos 18 casos.

6.3.4 Atribuição

Quanto ao determinante atribuição, procuramos, durante as entrevistas, com o uso da pergunta 8, identificar a que causa o consumidor atribuía o resultado de sua experiência com o atendimento eletrônico. Utilizamos previamente as atribuições das experiências de insatisfação para identificar os grupos de incidentes negativos, quando do uso da Técnica do Incidente Crítico.

As dezoito experiências foram assim divididas em função da causa definida pelo consumidor, como responsável pelo resultado positivo ou negativo.

- Desenho ruim do sistema - 8 vezes.
- Desenho muito bom do sistema - 4 vezes.
- Falha no processo como um todo - 4 vezes.
- Processo muito bom como um todo - 2 vezes.

Apresentamos no gráfico 9 a seguir a distribuição percentual por tipo de atribuição.

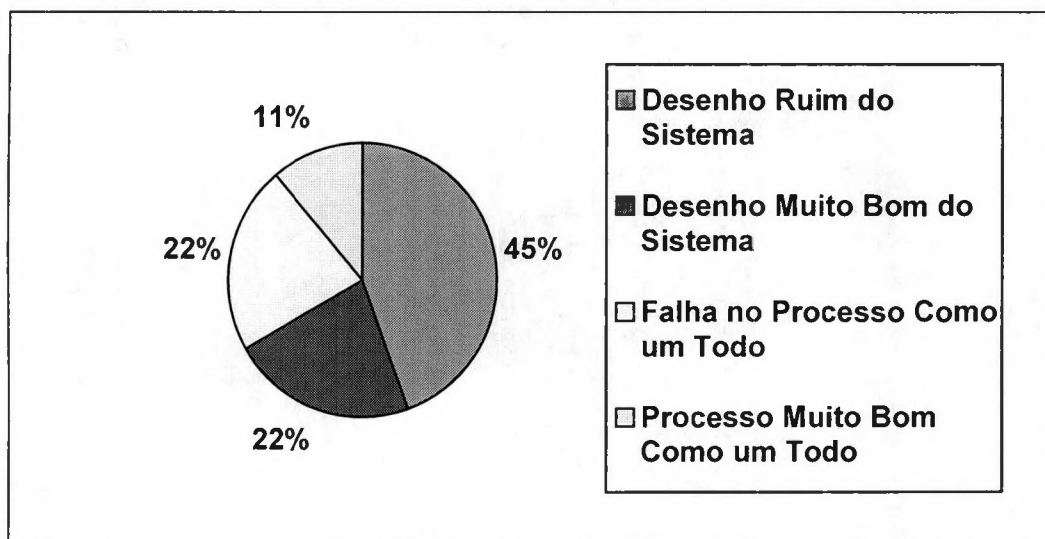


GRÁFICO 9 - Distribuição Percentual das Atribuições dos Dezoito Entrevistados.

Nota-se claramente que a mais significativa atribuição para resultados das experiências de consumo foi o desenho inadequado do sistema de atendimento eletrônico, ou em maior detalhe, o formato das opções disponibilizadas ao cliente, ou como ainda conhecida, a árvore de menus.

Convém ressaltar que nenhum dos consumidores entrevistados atribuiu o resultado de sua experiência a falha sua durante o uso. Aliás, segundo MEUTER *et al.* (2000, p. 60), poucos clientes assumem como sendo suas as falhas quando as coisas vão mal. Ocorreu sem dúvida o mesmo com nossos entrevistados. Por outro lado, o fato de termos utilizado em nossa pesquisa somente consumidores habituados com uso de tecnologia, seguramente minimizou tal efeito.

6.3.5 Equidade ou Justiça

Incluímos em nosso questionário a pergunta número 9, que procurava identificar qual o sentimento de equidade ou justiça do cliente com o atendimento eletrônico. Todavia, como já citamos no tópico Dificuldades de Medição, a maioria dos consumidores entrevistados se mostrou incapaz de avaliar qualquer sentimento de equidade, uma vez que o atendimento eletrônico ocorre através de um contato único e isolado do consumidor, sem chance de comparação com o mesmo atendimento provido a outro consumidor. Por esta razão entendemos não possuir dados suficientes e confiáveis para qualquer análise da influência do determinante equidade no atendimento eletrônico, e optamos por não incluí-lo em nossa análise final.

6.4 ANÁLISE DOS DETALHES ESPECÍFICOS DO ATENDIMENTO ELETRÔNICO

Nosso objetivo neste tópico é analisar os dados obtidos com o bloco de perguntas de nosso questionário que visava a identificação de detalhes específicos do atendimento eletrônico. São as perguntas de 15 a 19 de nosso questionário (vide página 62).

Na primeira pergunta deste bloco procuramos identificar se o consumidor foi capaz de atingir seu objetivo em somente uma ligação, ou se foi necessário tornar a ligar para tentar percorrer uma nova sequência de menus. Oito consumidores, ou 44,4% dos entrevistados tiveram que ligar pelo menos uma vez mais para tentar atingir seu objetivo. Já 10, ou 55,6%, conseguiram na primeira ligação. A distribuição, para melhor visualização é também apresentada no gráfico 10 que se segue.

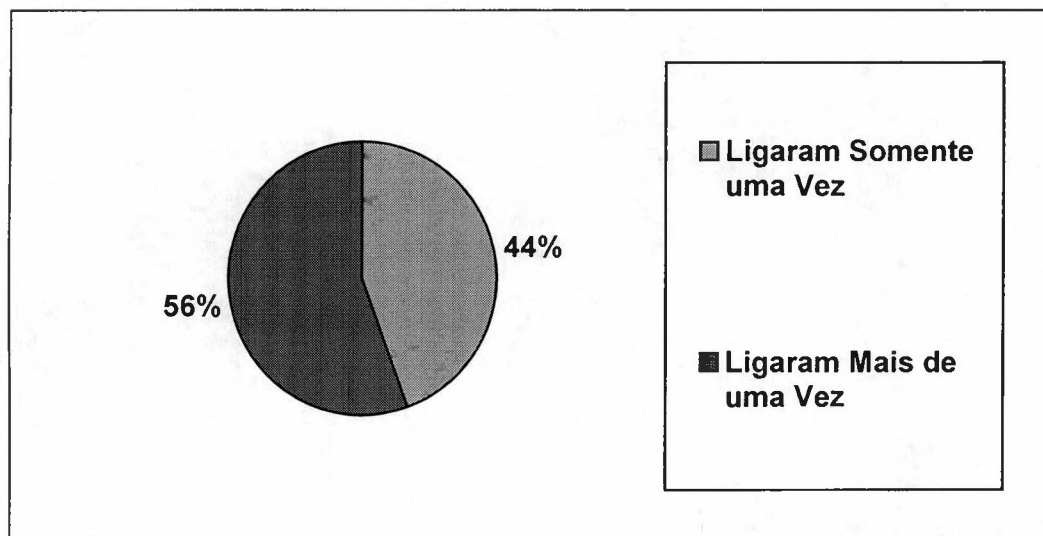


GRÁFICO 10 - Percentuais de Entrevistados que Ligaram uma e Mais de uma Vez para o Atendimento.

Na pergunta 16, procuramos verificar por quantos menus o cliente tinha que passar até o término do atendimento. A média aritmética da quantidade de menus acessados pelos 18 entrevistados foi de 3,7. Por outro lado, quando perguntamos quais as melhorias que os consumidores poderiam sugerir para o sistema utilizado, verificamos que três dos dezoito entrevistados, sugeriram menor quantidade de menus.

Em seguida perguntamos aos entrevistados: “Quando você foi atendido pelo sistema, você tentou navegar pelos menus ou simplesmente tentou acessar o operador? Havia esta opção no primeiro menu?”. Somente em duas das dezoito experiências havia a opção de acesso direto ao operador, embora em resposta à pergunta 18, treze, ou 72,2% dos entrevistados tenham afirmado preferirem ser atendidos diretamente por um operador.

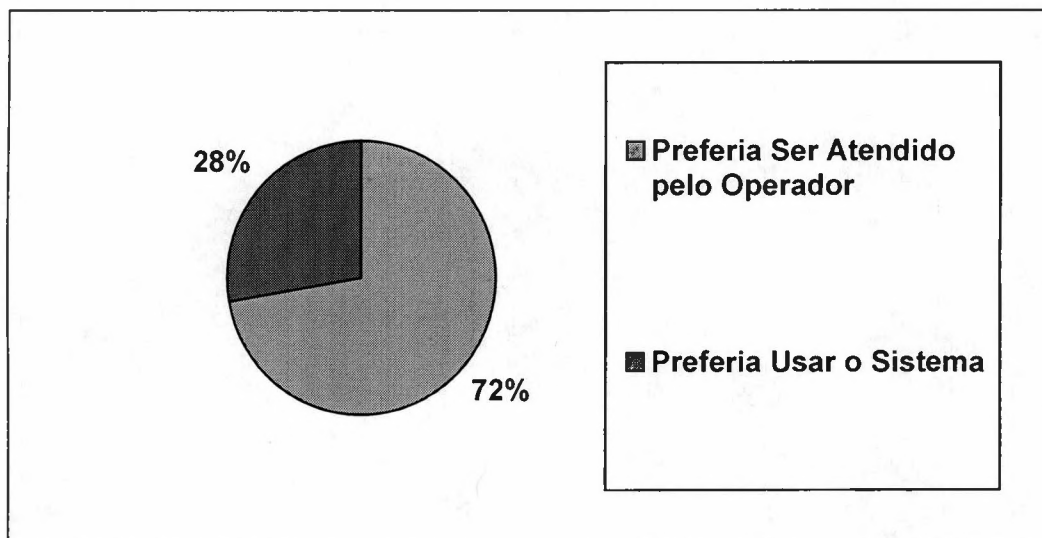


GRÁFICO 11- Percentual de Entrevistados que Preferiam Ser Atendidos Por um Operador.

Neste bloco o último detalhe que procuramos avaliar foi se o consumidor teve que esperar por muito tempo em caso de selecionar o operador. Em quatorze das dezoito entrevistas, ou seja, em 77,8% dos casos, os consumidores afirmaram ter sido necessário acessar o operador. E em oito destas, ou 62,7%, o tempo de espera pelo atendimento do operador foi considerado demasiado pelo consumidor. Interessante o comentário de um entrevistado que afirmou ter esperado pelo atendimento por 30 minutos, após passar por 3 menus e selecionar o operador. O gráfico 12 a seguir resume o percentual de entrevistados que acabaram tendo que acessar um operador durante sua experiência.

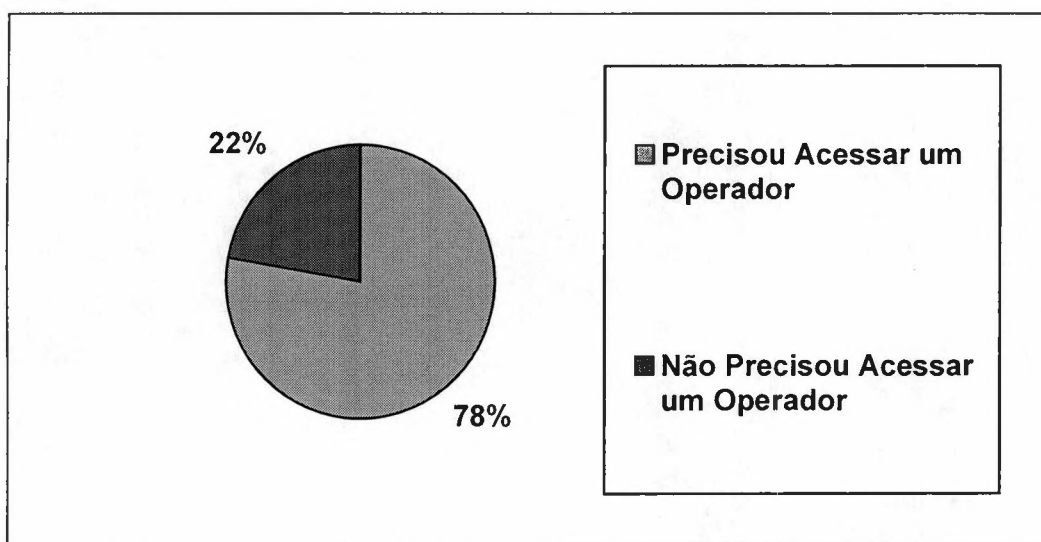


GRÁFICO 12 - Percentual de Entrevistados que Tiveram que Acessar um Operador Durante sua Experiência.

6.5 ANÁLISE DOS DADOS RELACIONADOS ÀS CONSEQUÊNCIAS DA SATISFAÇÃO

Incluímos no questionário uma pergunta para verificar se o cliente havia reclamado ao fornecedor, caso tenha entendido que o atendimento foi inadequado. O comportamento de reclamação do consumidor, de acordo com MOWEN e MINOR (1997), é um estágio intermediário entre o processo de satisfação e as consequências da satisfação como lealdade à marca ou recompra. Somente em quatro dos doze incidentes, considerados como má experiência, os consumidores reclamaram à empresa quanto ao atendimento.

E quando perguntados se tornariam a utilizar o atendimento, em dez das doze experiências que causaram insatisfação, 83,3%, os consumidores afirmaram não estarem propensos a utilizar o mesmo sistema e até dispostos a trocar de fornecedor, caso houvesse esta opção, se

estivessem seguros de que o sistema de atendimento fosse melhor. Um dos entrevistados citou que se soubesse que o atendimento era tão ruim e que teria que esperar por 30 minutos para ser atendido, teria escolhido outro fornecedor de serviços de telefonia.

É interessante observar neste bloco que, quando perguntados sobre melhorias a serem sugeridas aos fornecedores, 8 de 14 consumidores que apresentaram sugestões, ou seja, 57,1%, citaram como melhoria permitir acesso direto a um operador ou alguém que decide.

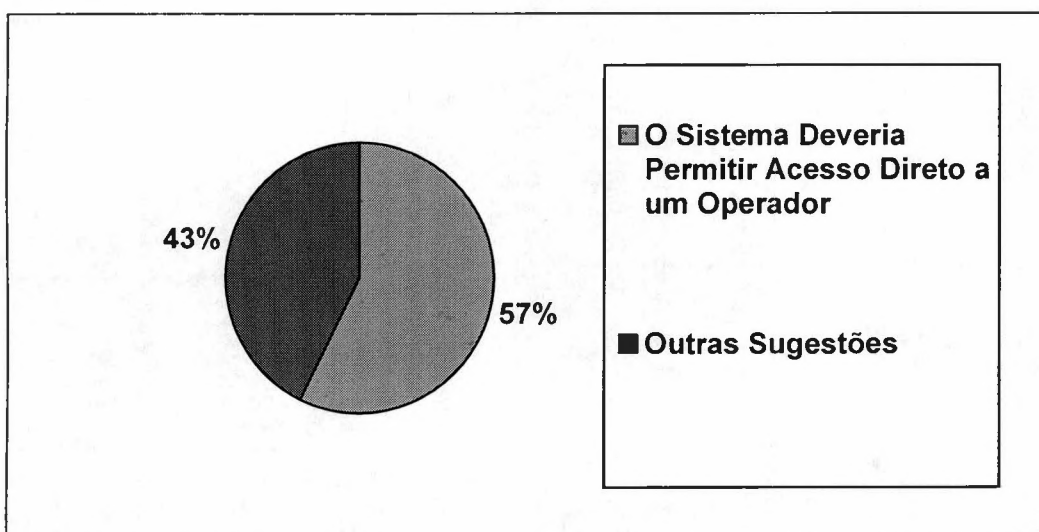


GRÁFICO 13 - Percentuais de Sugestões de Melhorias.

7 CONCLUSÕES

Nosso objetivo principal com este estudo foi o de verificar o impacto dos sistemas de atendimento eletrônico na satisfação de clientes. Para tal procuramos investigar, através da Técnica do Incidente Crítico, as principais fontes de satisfação e insatisfação dos dezoito consumidores entrevistados. Procuramos também avaliar como se manifestavam, no atendimento eletrônico, os determinantes da satisfação do consumidor, de acordo com o modelo de OLIVER (1997) apresentado na figura 2 (vide página 24). Em seguida analisamos como algumas características específicas do atendimento eletrônico impactam a satisfação do cliente, assim como se o cliente prefere ser atendido por um sistema automático ou por um operador. Por último observamos o provável comportamento futuro dos consumidores após a experiência descrita. Passamos agora a nossas conclusões para cada um dos pontos estudados.

7.1 FONTES DE SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO COM SERVIÇOS DE ATENDIMENTO ELETRÔNICO

Na análise dos dados dos incidentes que foram considerados como geradores da satisfação do consumidor, as duas categorias mais citadas foram as em que o cliente economizou tempo, assim como se valeu do sistema para a solução de um problema, tendo o mesmo funcionado muito bem para tal finalidade. É interessante notarmos que economia de tempo foi citada 7 vezes como expectativa quanto ao serviço. Um outro ponto interessante é que os dois incidentes positivos classificados como economia de tempo eram de operações bancárias. Da mesma forma, o incidente considerado no grupo de disponibilidade 24 horas. Em resumo, os três incidentes em que foram relatadas experiências com o uso de sistemas

eletrônicos com operações bancárias pertenceram à categoria dos que provocaram a satisfação dos clientes. Parece-nos evidente concluir que é conveniente, mais seguro, e preferido pelos consumidores, pelos dados analisados, o uso de atendimento eletrônico para operações bancárias

Já nos demais grupos que causaram satisfação, ou seja, solução de problemas e de necessidades, o desenho do sistema, previamente elaborado vislumbrando tais situações, foi o fator chave para que a experiência fosse bem sucedida. Um operador bem treinado, quando da necessidade de acesso, também foi fundamental para o bom resultado.

Já do lado dos incidentes que causaram a insatisfação do cliente, não há dúvida de que o desenho ruim do sistema de atendimento eletrônico foi a principal causa (66,7% dos incidentes negativos). Parece-nos claro que para criar-se um sistema de atendimento eletrônico, não basta imaginar as possíveis razões para as quais um consumidor pode ligar e construir-se a árvore de menus. Desnecessário dizer que de alguma forma a empresa precisa estar atenta a como o cliente a utiliza e se ela assim o satisfaz. Se referenciarmos o modelo de “*gaps*” de serviço, apresentado no tópico 2.4.2, estamos a nosso ver diante do “*gap*” número 1, ou seja, a diferença entre as expectativas do cliente quanto ao serviço, e a percepção gerencial do fornecedor quanto a estas expectativas. É também interessante observarmos que dos sete incidentes de acesso a sistemas de atendimento de empresas de telecomunicações, seis estavam do lado dos que provocaram a insatisfação dos consumidores. Tal incidência pode significar a necessidade de revisão do sistema de atendimento eletrônico por parte destes tipos de empresas.

7.2 DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR

Se observarmos a análise dos dados quanto ao determinante expectativa, agrupando os principais, verificamos que em quase 77% dos casos, o consumidor acessa o atendimento eletrônico com a expectativa de economizar tempo ou resolver um problema ou uma necessidade. Tais

expectativas a nosso ver devem ser sempre consideradas pelo fornecedor quando do desenho do sistema. Por exemplo, propaganda entre menus, para um consumidor que acessa o sistema com o objetivo de economia de tempo, é sem dúvida um potencial risco à satisfação. Da mesma forma os comentários dos clientes quanto ao desempenho do sistema, de que o mesmo não apresentou a disponibilidade desejada (aqui entendida como o grau de facilidade com que o cliente pode entrar em contato com o fornecedor) em 18 dentre 30 comentários, devem ser levados em conta quando do desenho do sistema de atendimento eletrônico por toda a empresa que preze a satisfação de seus clientes.

Parece-nos nítido também, pela análise dos dados, que a emoção que mais se manifesta é a irritação com o sistema. Foram 7 incidências em 18 casos. Pelo modelo de determinantes da satisfação de OLIVER (1997), não temos dúvida que tal estado emocional com o serviço deve ser objeto de preocupação de qualquer empresa.

Por último, se tomarmos os percentuais das causas atribuídas ao desenho do sistema tanto para incidentes que causaram a satisfação como para os que causaram a insatisfação, vemos que eles perfazem um total de 66,6% (12 em 18 casos). Tal percentual denota a nosso ver uma vez mais a importância de um desenho cuidadoso do sistema de atendimento eletrônico, assim como o acompanhamento posterior da empresa, através de pesquisas juntos aos clientes que o utilizaram, com o objetivo de refiná-lo continuamente. Aliás, amparando nossa conclusão, podemos citar MEUTER *et al.* (2000), que afirmam que uma forma de reduzir insatisfações dos clientes com o sistema é a de incluí-los no processo de desenvolvimento do mesmo. Citam eles ainda (p. 59): “Simplesmente integrar tecnologia sem se preocupar com as necessidades do cliente ou integrar tecnologia a um sistema com falhas pode ser uma receita para o desastre.”

7.3 CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DO ATENDIMENTO ELETRÔNICO

Consideramos um dado importante, e talvez desconhecido dos fornecedores do serviço, o fato de que 44,4% dos consumidores tiveram que ligar mais de uma vez para atingir seu objetivo. Seria natural esperar que um sistema eletrônico, se o mesmo tem como objetivo simplificar a vida do consumidor, não proporcionasse tal incidência de re-chamadas. Tal fato confirma a nosso ver o ponto levantado ao final do tópico anterior, quanto à necessidade de um bom desenho do sistema. Aliás, confirmando tal necessidade, entendemos como interessante mencionar citação de THEIS (2000), de que quanto mais aumentam as dificuldades encontradas pelo cliente em acessar o atendimento de uma empresa, menor é o valor percebido por ele ao acessar esta empresa. Ou ainda, como cita THEIS (2000), quando uma central de atendimento impõe a seus clientes opções que estão relacionadas somente a uma pequena parte deles, o valor do serviço para os outros clientes é diminuído.

Quanto à quantidade de menus acessados pelos clientes em cada incidente, o fato de que somente 3 ressaltaram a necessidade de uma menor quantidade de menus, pode ser um indicativo de que a média de 3,7 menus por acesso, dentre todos os dezoito entrevistados, obtida em nosso estudo, parece ser bem aceita pelo consumidor. Valemo-nos uma vez mais de uma citação de THEIS (2000, p. 35), para indicar a necessidade de preocupação com a quantidade de menus disponibilizados:

“Se você implanta seleções de menu, mantenha-as curtas, claras e universais. Se você não pode fazer isto, não imponha seleções imprecisas ou longas explicações ou menus que cada cliente tem que ouvir. Não desafie a paciência de seus clientes para pagar pela economia com a implantação de um sistema de atendimento eletrônico, se é que você quer manter o nível de valor de seu serviço.”

Embora não seja uma característica única do atendimento eletrônico, entendemos ser necessário que as empresas estejam atentas ao fato de que 62,7% dos consumidores que acessaram operadores após passarem pelos menus, consideraram demasiado o tempo de espera até o atendimento. A conclusão que podemos tirar é de que, ao implantar-se um sistema de atendimento eletrônico, não se deve esquecer que muitas vezes o consumidor necessita chegar a um operador e quando tal, o tempo de espera é um fator importante que pode levar à insatisfação.

7.4 COMPORTAMENTO FUTURO DOS CONSUMIDORES

MEUTER *et al.* (2000), em sua análise sobre o comportamento de reclamação de clientes com sistemas de auto-atendimento, citam que quando ocorre insatisfação atribuída pelo cliente a uma falha da tecnologia, no caso o desenho do sistema, ele em geral não reclama pois entende ser o mesmo inflexível, acreditando que sua reclamação não provocará nenhuma mudança no projeto da tecnologia. Verificamos, na análise dos dados de nossas entrevistas, que somente 33,3% (4 em 12) dos nossos clientes insatisfeitos, reclamaram. Este dado confirma, como citado anteriormente, a importância de um acompanhamento da empresa através de pesquisas junto aos clientes que utilizaram o sistema de atendimento, a fim de identificar possíveis fontes de insatisfação.

Confirmando ainda a necessidade de identificação de possíveis fontes de insatisfação, entendemos como um dado extremamente relevante o percentual dentre clientes insatisfeitos, 83,3%, que manifestaram-se inclinados a mudar de fornecedor caso tivessem tal opção, comprometendo o comportamento de lealdade à marca desejado por todas as empresas. MEUTER *et al.* (2000) também ressaltam a possibilidade de clientes insatisfeitos com serviços de auto-atendimento, mudarem de fornecedor. Tal consequência eventualmente poderia ser minimizada com a adoção de uma alternativa para atendimento interpessoal, que aliás foi a sugestão de

um de nossos entrevistados: que a empresa disponibilizasse uma segunda linha para os casos em que o consumidor sabe de antemão que terá que falar com um operador para resolver seu problema.

7.5 ATENDIMENTO ELETRÔNICO VERSUS ATENDIMENTO INTERPESSOAL

Um dos objetivos de nosso estudo era verificar o impacto na satisfação do consumidor tomando-se em conta o fato de ele não ser atendido por um operador. Pelo descrito nos tópicos anteriores parece-nos claro que em algumas situações o consumidor até prefere não ser atendido por um operador. A mais clara é a de utilização de serviços bancários. Por outro lado, o fato de que 72,2% dos clientes prefeririam ser atendidos diretamente por um operador indica uma potencial causa de insatisfação, principalmente quando algo não vai bem durante a utilização do sistema de atendimento eletrônico. Tal percentual indica a nosso ver uma falta de percepção das empresas quanto ao desejo de seus clientes. Confirmando tal percepção está o fato de que somente em 2 dos 18 casos havia a opção para acessar o operador a partir do primeiro menu.

Outro dado interessante quanto ao atendimento eletrônico versus atendimento interpessoal é o de que, quando perguntados sobre melhorias a serem sugeridas aos fornecedores, 8 de 14 consumidores que sugeriram melhorias, ou seja, 57,1%, indicou que os sistemas deveriam permitir acesso direto a um operador ou a alguém que decide.

Tais dados acima referenciados vêm confirmar uma das constatações do trabalho de MEUTER *et al.* (2000) de que dentro dos incidentes de insatisfação, classificados como os atribuídos ao projeto da tecnologia, estão os problemas com os de sistemas de atendimento por telefone, que se mostraram muito lentos ou forneciam diretivas não claras sobre como o usuário poderia navegar pelo sistema, ou ainda não o permitiam falar com um representante de serviços quando necessário.

MEUTER *et al.* (2000, p. 59) citam ainda que embora as empresas possam enfatizar que o uso de tecnologias de auto-serviço gera satisfação, as percepções dos clientes com os benefícios de tais tecnologias, podem ser um indicador de falha destas mesmas empresas em tentar satisfazer seus clientes com o atendimento interpessoal tradicional.

Não queremos sinalizar, com tais dados, que a empresa deve pensar em abandonar o sistema de atendimento eletrônico e retornar ao atendimento interpessoal tradicional, e sim que nos parece claro que o sistema deve ser desenhado de tal forma que permita ao consumidor acessar um operador qualificado, sempre que julgar necessário.

7.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entendemos que, embora não nos tenha sido possível observar a influência de um dos determinantes, ou seja, qualquer sentimento de justiça ou injustiça, na satisfação dos consumidores entrevistados, o modelo de OLIVER (1997) apresentado na figura 2 (vide página 24), e utilizado como principal conceito de processo de satisfação do consumidor neste trabalho, se apresentou bastante eficiente para explicar as fontes de satisfação ou insatisfação do consumidor. Se observarmos o determinante desconfirmação, consequência da comparação entre desempenho e expectativas, vemos que ele se apresentou como negativo em todos os doze casos em que a experiência foi considerada má pelo consumidor, e positivo em cinco dos seis casos de experiências consideradas como boas. Ou seja, praticamente correspondeu diretamente à satisfação ou insatisfação do consumidor em cem por cento dos casos. Sem dúvida, também as emoções descritas pelos entrevistados contribuíram em cada caso positiva ou negativamente para a satisfação. É claro que necessitaríamos de um estudo quantitativo para determinarmos o grau de influência de cada um dos determinantes e se realmente, assim como se apresentou nas dezoito

entrevistas, o determinante desconfirmação é o que mais explica a satisfação ou insatisfação do consumidor com o atendimento eletrônico.

Entendemos ainda que o fato de que 12 entre 18 experiências com atendimento eletrônico terem sido consideradas más, deve sinalizar um alerta para todas as empresas que se valem de tal tecnologia. Uma das principais conseqüências da insensibilidade aos resultados aqui apresentados pode ser o afastamento do cliente, em direção a outro fornecedor sem que ela muitas vezes tenha conhecimento. Um dado que reforça tal possibilidade é o fato de que somente 4 dos 12 clientes insatisfeitos reclamaram com a empresa. Além disso convém ressaltar que quando a empresa implanta um sistema eletrônico, ela deixa de ter um funcionário seu em contato com o cliente. Tal funcionário em contato com o cliente pode muitas vezes perceber sua insatisfação e iniciar alguma ação para corrigi-la, o que não ocorre quando o cliente simplesmente abandona o fornecedor, por insatisfação com o atendimento eletrônico. Tal conseqüência seria sem dúvida danosa para a empresa, se considerarmos o referencial revisado no tópico de 2.5 (Conseqüências da Satisfação, p. 53), onde referenciando ANDERSON, FORNELL e LEHMANN (1994), citamos que baixa satisfação de clientes implica maior rotatividade da base de clientes e custos mais altos de aquisição de clientes, em face da dificuldade de atrair os que estejam, por conseqüência, satisfeitos em realizar negócios com os competidores. E, valendo-nos novamente de MOWEN e MINOR (1997), gostaríamos de enfatizar que é de quatro a seis vezes menos custoso reter clientes antigos a tentar obter novos.

Do lado positivo, parece-nos ser o atendimento eletrônico uma ferramenta sem comparação para situações em que o cliente necessite de segurança e rapidez, como em transações bancárias. Efetuar tais operações através de um operador sem dúvida pode ser um risco quanto à segurança de suas informações.

Gostaríamos também de ressaltar que são muitas as pequenas causas de insatisfação. Nossa recomendação é de que as empresas tenham

sempre em operação um sistema de monitoramento que lhes permita estar sempre atentas às fontes de insatisfação com o sistema de atendimento eletrônico, corrigindo-as antes que seja tarde demais.

Por último, gostaríamos de citar THEIS (2000, p. 35) para demonstrar a importância da preocupação contínua com a qualidade do atendimento eletrônico:

“Uma central de atendimento ao cliente existe como um serviço centralizado para servir ao cliente. Se este é o seu objetivo, evite reduções de custo que transfiram este ônus para o cliente. Evite ainda a arrogância de assegurar que o sistema será bom para seu cliente. Deixe o cliente dizer o que é bom para ele.”

8 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Dado o fato de que utilizamos uma população habituada a contato com tecnologia, é possível que os participantes das entrevistas tenham uma atitude mais positiva com relação a sistemas eletrônicos de atendimento por telefone do que a população em geral. Este viés pode fazer com que categorias adicionais não sejam identificadas. Os entrevistados podem ter, sem dúvida, reações bem diferentes para o encontro de serviço do que as de um grupo mais amplo de pessoas tomadas ao acaso, que incluiria usuários com menor experiência com tais sistemas. Por exemplo, entrevistados com menor experiência poderiam atribuir a si próprios a causa do insucesso da transação.

Não foi possível evitar viés geográfico na amostra. Deve-se tomar em conta, como citado anteriormente, que os entrevistados situavam-se nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo.

Infelizmente não nos foi possível também desenvolver um estudo quantitativo que pudesse melhor fundamentar os resultados e nossas conclusões. Deixamos portanto como sugestão, um estudo futuro, com análise quantitativa, obviamente com uma amostra mais significativa da população, que possa melhor identificar as influências dos determinantes da satisfação assim como das características específicas do atendimento eletrônico por telefone. Além disso, como citamos anteriormente, há uma carência muito grande de estudos nesta área, inclusive sobre outras tecnologias de auto-atendimento, como por exemplo atendimento via Internet, que podem ser exploradas, contribuindo como consequência, para um contínuo aprimoramento do entendimento do comportamento do consumidor.

9 BIBLIOGRAFIA

ANDERSON, Eugene W., FORNELL, Claes, LEHMANN, Donald R. Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, Homewood, v. 58, n. 3, p. 53-66, July 1994.

BEBER, Sedinei J. N. Estado Atual dos Estudos Sobre a Satisfação do Consumidor. In: ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz de Iguaçu, PR. *Anais eletrônicos*. Foz de Iguaçu : ANPAD, 1999, p. 1-15. 1 CD-ROM.

BLAISDELL, Mikael. In Search of Standards. *Reseller Management*, Morris Plains, v. 21, n. 7, p. 38-39, June 1998.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr, SURPRENANT, Carol. An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v. 19, n. 4, p. 492-504, November 1982.

FARIAS, Salomão A. *Avaliação Simultânea dos Determinantes da Satisfação do Consumidor: um estudo no segmento da terceira idade*. 1998. 218 p. Dissertação (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

_____, SANTOS Rubens da C. Modelagem de Equações Estruturais e Satisfação do Consumidor: Uma Investigação Teórica e Prática. In: ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz de Iguaçu, PR. *Anais eletrônicos*. Foz de Iguaçu : ANPAD, 1999, p. 1-14. 1 CD-ROM.

FESTINGER, Leon. *Panorama da Comunicação Coletiva*. São Paulo: Fundo de Cultura, 1964, 130p.

FLANAGAN, John C. The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, Washington D. C., v. 51, n. 4, p. 327-358, July 1954.

GILMORE, Audrey. How Can Service Quality Be Managed?. *Irish Marketing Review*, Dublin, v. 13, n. 1, p. 3-11, 2000.

HART, Christopher W. L., HESKETT, James L., SASSER, W. Earl, Jr. The Profitable Art of Service Recovery. *Harvard Business Review*, Boston, v. 68, n. 4, p. 148-156, July-August 1990.

KELLEY, H. H. The Process of Causal Attribution. *The American Psychologist*, Washington D.C., v. 28, n. 2, p. 107-128, February 1973.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing - Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 5. ed. São Paulo : Editora Atlas, 1998. 725p.

KLEINGINNA, Paul R., KLEINGINNA, Anne M. A. Categorized List of Emotion Definitions, with Suggestions for a Consensual Definition. *Motivation and Emotion*, New York., v. 5, n. 4, p. 345-379, December 1981.

MEUTER, Matthew L. et al. Self Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters. *Journal of Marketing*, Homewood, v. 64, p. 50-64, July 2000.

MOWEN, John C., MINOR, Michael. *Consumer Behavior*. 5. ed. Upper Saddle River : Prentice-Hall, 1997. 696p.

OLIVER, Richard L. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill Companies Inc., 1997. 432p.

_____, DESARBO, Wayne S. Response Determinants in Satisfaction Judgements. *Journal of Consumer Research*, Gainesville, v. 14, n. 4, p. 495-507, March 1988.

_____, SWAN, John L. Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach. *Journal of Marketing*, Homewood, v. 53, p. 21-35, April 1989.

_____, WINER, Russell. A Framework for the Formation and Structure of Consumer Expectations: Review and Propositions. *Journal of Economic Psychology*, North Holland, v. 8, p. 469-499, December 1987.

PARASURAMAN, A., BERRY, Leonard L., ZEITHAML Valarie A. Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 32, n. 3, p. 39-48, Spring 1991.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valarie A., BERRY, Leonard L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, Homewood, v. 49, n. 4, p. 41-50, Fall 1985.

PETERSON, Robert A., WILSON, William R. Measuring Customer Satisfaction Fact and Artefact. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenwich, v. 20, p. 61-67, Winter 1992.

RUSSELL, James A. A Circumplex Model of Affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, Boston, v. 39, n. 6, p. 1161-1178, December 1980.

SANTOS, Rubens da C. TIC - Técnica do Incidente Crítico: Ferramenta para Estimular o Aprendizado Organizacional. *Marketing Industrial*, São Paulo, p. 24-30, Fevereiro/Março/Abril 1997.

SASSER, W. Earl; JONES, Thomas O. Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review*, Boston, v. 73, n. 6, p. 88-99, November/December 1995.

THEIS, Peter F. Is Your Effort to Reduce Call Center Costs Actually Increasing Costs? *Direct Marketing*, Garden City, v. 62, n. 12, p. 34-35, April 2000.

ZEITHAML, Valarie A., BERRY, Leonard L., PARASURAMAN, A. The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenwich, v. 21, n. 1, p. 1-12, Winter 1993.

10 ANEXOS

10.1 ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO

Por favor pense numa experiência recente, boa ou má, em que você, como um cliente, necessitou entrar em contato com algum serviço de atendimento ao consumidor por telefone, de qualquer empresa, e foi atendido por um sistema eletrônico do tipo que solicita a digitação de comandos de menu através das teclas do telefone.

1. Quando foi sua experiência?
2. Você se incomodaria em citar o nome da empresa com a qual você teve tal experiência?
3. Por favor descreva as circunstâncias que te levaram a este incidente.
4. Por favor descreva o que aconteceu durante o incidente. De que detalhes específicos você se lembra que tornaram esta experiência memorável?
5. Quais eram suas expectativas quanto ao desempenho do sistema de atendimento?
6. que você pode dizer quanto à correspondência do desempenho do serviço em relação às suas expectativas?
7. Se você tivesse que descrever um estado emocional que tenha sentido quanto ao serviço recebido, qual estado seria este?

8. A que você atribui o resultado desta experiência?
9. Você experimentou algum sentimento de justiça ou injustiça quanto ao fato de receber o atendimento através de um sistema eletrônico?
10. A sua experiência com o atendimento foi considerada uma boa ou uma má experiência?
11. Qual foi o resultado do incidente? Seu objetivo foi atingido?
12. Como esta experiência poderia ser melhorada?
13. Se a sua experiência foi negativa, você reclamou à empresa sobre este incidente? Se sim, de que forma você reclamou? Se não, por que não?
14. Você tornaria a usar o serviço de atendimento eletrônico?
15. Você conseguiu atingir seu objetivo na primeira ligação ou teve que fazer mais de uma?
16. Você se recorda por quantos menus teve que passar até chegar ao ponto desejado?
17. Quando você foi atendido pelo sistema, você tentou navegar pelos menus ou simplesmente tentou acessar o operador? Havia esta opção no primeiro menu?
18. Você teve que esperar por muito tempo em caso de selecionar o operador?
19. Você preferiria ser atendido diretamente por um operador?