Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

André Ponce Leon Moraes

O efeito da terceirização de *call centers* na avaliação da justiça e satisfação pós-tratamento de reclamações.

Recife, 2008.

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:
- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em conseqüência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Monografia: O efeito da terceirização de *call centers* na avaliação da justiça e satisfação pós-tratamento de reclamações.
Nome do Autor: André Ponce Leon Moraes
Data da aprovação:
Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1 [X]

Grau 2 [ ]

Grau 3 [ ]

Recife, 27 de Março de 2008.

Assinatura do autor

André Ponce Leon Moraes

O efeito da terceirização de *call centers* na avaliação da justiça e satisfação pós-tratamento de reclamações.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Mendes Primo

Dissertação apresentada como requisito complementar para a obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2008.

Moraes, André Ponce Leon
O efeito da terceirização de call centers na avaliação da justiça e satisfação pós-tratamento de reclamações / André Ponce Leon Moraes. – Recife : O Autor, 2008.
155 folhas : fig., tab. e quadro.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2008.

Inclui bibliografia e apêndice.

1. Terceirização. 2. Gerenciamento de reclamações. 3. Satisfação 4. Satisfação do consumidor I. Título.

658.8	CDU (1997)	UFPE
658.8	CDD (22.ed.)	CSA2008-053

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

O efeito da terceirização de call centers na avaliação da justiça e satisfação pós-tratamento de reclamações

André Ponce Leon Moraes

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 27 de março de 2008.

Banca Examinadora:

Prof. Marcos André Mendes Primo, Doutor, UFPE (orientador)

Profa. Rita de Cássia de Faria Pereira, Doutora, UEPB (examinadora externa)

Prof. Salomão Alencar de Farias, Doutor, UFPE (examinador interno)

Dedico esta dissertação de mestrado a todas as pessoas que de alguma forma me ajudaram a concretizar este sonho, e principalmente aos meus pais, Edilza e Macário, por me darem o presente mais precioso de todos que já recebi. Minha própria vida...

Agradecimentos

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus, por todas as oportunidades que ele sempre me concedeu na minha vida. Ele é bondoso e generoso comigo em tudo que coloca na minha vida e devo sempre me lembrar disso todos os dias que me acordo. Esta dissertação é somente a tangibilização de sua bondade comigo.

Agradeço também à minha família, Macário (Pai), Edilza (Mãe), Macário e Patrícia (irmãos). Eles sempre me entenderam e ajudaram nesta estrada tão difícil, mesmo quando faltei a vários encontros por ficar estudando para o mestrado. À minha esposa, Carolina, por estar ajudando no término da dissertação e em meus planos futuros. Agradeço de coração a todos eles.

Ao meu professor orientador Marcos Primo que me aceitou como seu aluno e dedicou seu tempo na orientação de meu trabalho. Sua compreensão com situações particulares de seus alunos é admirável e seu profissionalismo serve de exemplo para todos que o cercam.

Também agradeço a todos os professores do PROPAD que tive a oportunidade de receber conhecimentos tão importantes para minha formação acadêmica e profissional. Em especial, gostaria de citar o professor Walter Morais, Salomão Farias e Lilian Wanderley por suas relevantes contribuições em suas aulas.

À TIM e à minha gestora Hilnê Montefusco, que durante o ano de 2006, permitiram sem restrições alguma que eu freqüentasse todas as aulas do mestrado durante o expediente de trabalho e em 2007 que eu aplicasse minha pesquisa junto aos clientes da empresa.

Aos meus colegas de mestrado Jorge, Gabriela, Milton, Felipe, Claudiano, Itiel, Marcos Augusto, Rafael e a todos os alunos da turma 11, 12 e 13, pois sempre que precisei me ajudaram tanto nos estudos ou simplesmente nos divertindo em confraternizações.

Por fim e não menos importantes dos citados nestes agradecimentos, a todos que passaram de forma positiva na minha vida e que não foram citados literalmente nesta página. De alguma forma, todas estas pessoas deixaram uma contribuição relevante na minha vida e nesta dissertação de mestrado. Obrigado...

Resumo

A relação entre a teoria da justiça e a satisfação pós-tramento de reclamações é uma temática de profunda relevância no estudo das relações de serviços. Outro assunto em plena ebulição nas organizações empresariais atuais é a necessidade de terceirização de atividades, inclusive de atendimento ao cliente. O objetivo principal desta dissertação é verificar o efeito da terceirização de *call centers* na avaliação da justiça percebida e satisfação pós-tratamento de reclamações. Para o alcance dos objetivos, foi desenvolvido um modelo teórico e aplicado um questionário a 369 clientes reclamantes reais selecionados aleatoriamente de uma grande empresa de telefonia celular atendidos em *call centers* terceirizados e próprios. Com base na construção teórica realizada, juntamente com resultados estatísticos obtidos por técnicas multivariadas (modelagem de equações estruturais), concluiu-se que a satisfação pós-tratamento de reclamações é afetada significativamente apenas pela percepção de justiça distributiva. A percepção de justiça interpessoal e a percepção de justiça processual não apresentaram efeito direto sobre a satisfação pós-tratamento de reclamações. Entretanto, não se pode afirmar que essas percepções não são importantes, visto que as mesmas influenciam as percepções de justiça distributiva dos reclamantes. A principal contribuição acadêmica deste estudo foi a não confirmação do efeito da terceirização na avaliação de justiça e na satisfação pós-tratamento de reclamação. Ou seja, não houve diferenças significativas na percepção de justiça e satisfação pós-tratamento de reclamações entre clientes atendidos por *call centers* terceirizados ou próprios.

Palavras-chave: Terceirização. Justiça percebida. Recuperação de falhas. Satisfação.

Abstract

The relationship between the theory of justice and post-treatment satisfaction of complaints is an issue of profound importance in the study of service relations. Another subject in full vogue in business organizations today is the need for activities outsourcing, including customer service. The main goal of this dissertation is to check the effect of outsourcing of call centers in the evaluation of perceived justice and satisfaction post-treatment of complaints. To reach the goals, a theoretical model was developed and applied a questionnaire to 369 randomly selected customers, real claimants of a large mobile telephony company who had been attended by outsourced or non-outsourced call centers. The main purpose of this dissertation is to verify the effect of call centers outsourcing into the evaluation of perceived justice and the satisfaction after the claim handling. For the reach of the objectives, a theoretical model was developed and a questionnaire was applied to 369 customers randomly chosen of a big mobile telephony company claimers base in both outsourced and non-outsourced call centers. Based on the theoretical construction applied, among the statistical results obtained by multivariate techniques (structural equations modeling), it was concluded that the satisfaction after the claim handling is only affected significantly by the distributive justice perception. Both interpersonal and procedural justice perceptions have not shown direct effect over the satisfaction after the claim handling. Although, it cannot be affirmed those perceptions are not important since they influence the claimer's distributive justice perception. Finally, the effect of the outsourcing in the evaluation of justice and satisfaction after the claim handling were not confirmed in this research. So, there were not relevant differences in the justice perception and the satisfaction after the claim handling between customers who had been attended by outsourced or non-outsourced call centers.

Keywords: Outsourcing. Perceptions of justice. Failure recovers. Satisfaction.

Lista de figuras

Figura 1 (2) – Comparação entre produção de produtos e serviços 23
Figura 2 (2) – Framework do gerenciamento de reclamações 27
Figura 3 (2) – Estratégias de recuperação de serviços 30
Figura 4 (2) – Modelo de satisfação com a recuperação de falhas 34
Figura 5 (3) – Modelo proposto 60
Figura 6 (3) – Desenho metodológico da pesquisa 64
Figura 7 (2) – Integração de reclamações por telefone, email, cartas e legais nos *call centers* 66
Figura 8 (4) – Gráfico de box & whisker da justiça interpessoal 93
Figura 9 (4) – Gráfico de box & whisker da justiça processual 94
Figura 10 (4) – Gráfico de box & whisker da justiça distributiva 96
Figura 11 (4) – Gráfico de box & whisker da satisfação pós-tratamento da reclamação 97
Figura 12 (4) – Diagrama de caminhos do modelo proposto 116
Figura 13 (4) – Diagrama de caminhos e equação estrutural 123
Figura 14 (4) – Suporte e rejeição de hipóteses 129

Lista de Tabelas

Tabela 1 (1) – Evolução anual do número de terminais celulares 12
Tabela 2 (4) – Distribuição de freqüência, amostra e respostas por call center de atendimento. 85
Tabela 3 (4) – Distribuição de freqüência, amostra e respostas por tipo de cliente. 86
Tabela 4 (4) – Tabela de Pareto do universo de reclamações de clientes ao call center. 86
Tabela 5 (4) – Distribuição de freqüência, amostra e respostas por tipo de falha. 87
Tabela 6 (4) – Características de gênero da amostra pesquisada. 87
Tabela 7 (4) – Distribuição da faixa etária da amostra pesquisada. 88
Tabela 8 (4) – Distribuição do estado civil da amostra pesquisada. 88
Tabela 9 (4) – Distribuição do grau de escolaridade da amostra pesquisada. 88
Tabela 10 (4) – Distribuição da renda familiar da amostra pesquisada. 88
Tabela 11 (4) – Distribuição do tamanho da empresa da amostra pesquisada. 89
Tabela 12 (4) – Distribuição do ramo de atividade da amostra pesquisada. 89
Tabela 13 (4) – Média, mediana, moda, desvio padrão, variância, assimetria e curtose da justiça interpessoal. 92
Tabela 14 (4) – Média, mediana, moda, desvio padrão, variância, assimetria e curtose da justiça processual. 94
Tabela 15 (4) – Média, mediana, moda, desvio padrão, variância, assimetria e curtose da justiça distributiva. 95
Tabela 16 (4) – Média, mediana, moda, desvio padrão, variância, assimetria e curtose da satisfação com o gerenciamento da reclamação. 96
Tabela 17 (4) – Teste de Kolmororov e Shapiro-Wilk de normalidade. 98
Tabela 18 (4) – Coeficiente alfa de Cronbach se item retirado e total do construto justiça interpessoal. 101
Tabela 19 (4) – Coeficiente alfa de Cronbach se item retirado e total do construto justiça processual. 101
Tabela 20 (4) – Coeficiente alfa de Cronbach se item retirado e total do construto justiça distributiva. 102
Tabela 21 (4) – Coeficiente alfa de Cronbach se item retirado e total do construto satisfação pós-tratamento da reclamação. 102
Tabela 22 (4) – Coeficiente alfa de Cronbach se item retirado e total do instrumento de pesquisa. 103
Tabela 23 (4) – Resultados da análise fatorial confirmatória da justiça interpessoal. 105
Tabela 24 (4) – Medidas de qualidade de ajuste da justiça interpessoal. 106
Tabela 25 (4) – Cálculo da confiabilidade e variância extraída da justiça interpessoal. 106
Tabela 26 (4) – Resíduos normalizados da justiça interpessoal. 107
Tabela 27 (4) – Matríz de correlação da justiça interpessoal. 108
Tabela 28 (4) – Resultados da análise fatorial confirmatória da justiça processual. 108
Tabela 29 (4) – Medidas de qualidade de ajuste da justiça processual. 109
Tabela 30 (4) – Cálculo da confiabilidade e variância extraída da justiça processual. 110
Tabela 31 (4) – Resíduos normalizados da justiça processual. 111
Tabela 32 (4) – Matríz de correlação da justiça processual. 111
Tabela 33 (4) – Resultados da análise fatorial confirmatória da justiça distributiva. 112
Tabela 34 (4) – Medidas de qualidade de ajuste da justiça distributiva. 113

Tabela 35 (4) – Cálculo da confiabilidade e variância extraída da justiça distributiva. 113
Tabela 36 (4) – Resíduos normalizados da justiça distributiva. 114
Tabela 37 (4) – Matríz de correlação da justiça distributiva. 114
Tabela 38 (4) – Resultados da equação estrutural. 117
Tabela 39 (4) – Medidas de qualidade de ajuste da equação estrutural. 118
Tabela 40 (4) – Cálculo da confiabilidade e variância extraída da equação estrutural. 119
Tabela 41 (4) – Resíduos normalizados da equação estrutural. 120
Tabela 42 (4) – Matríz de correlação utilizada para a equação estrutural. 120
Tabela 43 (4) – Resultados da equação estrutural. 121
Tabela 44 (4) – Matríz de correlação entre construtos exógenos. 122
Tabela 45 (4) – Matriz cliente x call center de atendimento da reclamação (chamado + interação). 124
Tabela 46 (4) – Matriz cliente x call center de atendimento da reclamação (chamado). 125
Tabela 47 (4) – Matriz cliente x call center de atendimento da reclamação (interação). 125
Tabela 48 (4) – Resultados do teste da ANOVA de Kruskall-Wallis e Man-Whitney U para reclamação (chamado + interação) de clientes pré-pago. 127
Tabela 49 (4) – Resultados do teste da ANOVA de Kruskall-Wallis e Man-Whitney U para reclamação (chamado) de clientes pré-pago. 127
Tabela 50 (4) – Resultados do teste da ANOVA de Kruskall-Wallis e Man-Whitney U para reclamação (interação) de clientes pré-pago. 128

Lista de quadros

Quadro 1 (2) – Pensamento de marketing orientado a manufatura versus serviços 24
Quadro 2 (2) – Modelo de três estágios 25
Quadro 3 (2) – Tipologia da diferenciação e segmentação 44
Quadro 4 (4) – Questões, variável, variável codificada, construto e construto codificado 91

Sumário

1 Introdução 10
1.1 Problema de pesquisa 10
1.2 Objetivos 16
1.2.1 Objetivo geral 16
1.2.2 Objetivos específicos 16
1.3 Justificativas 17
1.4 Estrutura da dissertação 19
2 Referencial teórico 20
2.1 Marketing de serviços 20
2.1.1 Definições 20
2.1.2 Marketing de serviços *versus* Marketing tradicional 21
2.2 Falhas e recuperação de serviços 26
2.2.1 Estratégias de recuperação de falhas 28
2.2.2 Tipos de falhas e ações de recuperação adequadas 32
2.3 Teoria da justiça 34
2.4 Satisfação do cliente 38
2.5 Segmentação de clientes 42
2.6 Terceirização em serviços 47
2.6.1 Medidas operacionais em *call center* 53
2.7 Síntese da teoria 55
3 Procedimentos metodológicos 59
3.1 Hipóteses de pesquisa e modelo teórico 59
3.2 Caracterização da empresa estudada 60
3.3 Natureza da pesquisa 61
3.4 Desenho metodológico da pesquisa 63
3.5 Pesquisa exploratória 64
3.6 População e amostra 65
3.7 Variáveis e medidas 70
3.7.1 Instrumento de pesquisa e coleta de dados 70
3.7.1.1 Dados demográficos e identificação do cliente 71
3.7.1.2 Percepção de justiça interpessoal 72
3.7.1.3 Percepção de justiça processual 73
3.7.1.4 Percepção de justiça distributiva 75
3.7.1.5 Terceirização 76
3.7.1.6 Segmentação de clientes 76
3.7.1.7 Satisfação pós-tratamento da reclamação 77
3.7.2 Validade e confiabilidade das medidas 77
3.8 Equações estruturais 79
3.8.1 Processo e critérios da modelagem de equações estruturais 80
4 Análise dos dados e discussão dos resultados 85
4.1 Caracterização da amostra 85
4.2 Análises univariadas 89

4.2.1 Estatísticas descritivas das variáveis 89
4.2.2 Análise de normalidade das variáveis 97
4.3 Avaliação das escala multiitens 99
4.3.1 Confiabilidade 99
4.3.2 Validade dos construtos 104
4.3.2.1 Validade da justiça interpessoal 104
4.3.2.2 Validade da justiça processual 108
4.3.2.3 Validade da justiça distributiva 111
4.4 Relações entre as variáveis 115
4.4.1 Relação entre percepção de justiça interpessoal, processual, distributiva e satisfação pós-tratamento da reclamação 115
4.4.2 Efeito da terceirização na percepção de justiça e na satisfação pós-tratamento de reclamação 123
5 Conclusões 130
5.1 Implicações acadêmicas e gerenciais 135
5.2 Limitações e sugestões para pesquisas futuras 137
Referências 14839
APÊNDICE – Instrumento de Coleta de Dados 148

1 Introdução

Neste tópico, será apresentado o problema de pesquisa, contextualizado o ambiente de serviços, telefonia celular, *call center* no Brasil, terceirização de atividades, falhas, justiça percebida e satisfação do cliente pós-tratamento de reclamação. Também será apresentada a pergunta de pesquisa e, por fim, os objetivos e estrutura da dissertação.

1.1 Problema de pesquisa

A relevância das atividades de serviços na geração de renda e riqueza nas economias modernas e no Brasil vem se ampliando. As atividades terciárias são, por essência, propulsoras do desenvolvimento econômico, pois aumentam a competitividade interna e internacional, geram empregos qualificados e aceleram o progresso tecnológico (SCS, 2007).

A atividade terciária, em todo o mundo, representa 50% dos custos de produção e mais de 50% dos empregos globais. Apesar de 75% do comércio mundial de serviços se concentrar em nações desenvolvidas, sua importância para as economias em desenvolvimento vem se mostrando cada vez mais significativa. Os serviços representam aproximadamente 80% do PIB nos países desenvolvidos e mais de 60% do PIB brasileiro (SCS, 2007).

Confirmando os dados acima, estima-se que, entre 1977 e 1996, este setor tenha aumentado em mais de 10 pontos percentuais sua participação no PIB dos Estados Unidos, chegando a alcançar 76% do produto interno bruto total (ZEITHAML e BITNER, 2000). Já em 2001, a indústria de serviços era responsável por 58% do PIB mundial (BATESON e HOFFMAN, 2001).

Atualmente, as organizações de serviços como de telefonia celular e *call centers*, e a maior parte dos contatos ou momentos de verdade (momento que o prestador de serviço pode demonstrar a qualidade de seus serviços) são feitos por pessoas (funcionário e clientes) diretamente em lojas ou indiretamente, e com grande número por telefone via *call centers*. Como Grönroos (2004) afirma, o processo de consumo do serviço ocorre no mesmo momento que é produzido, dando maior ênfase ao processo do que ao resultado (produto final).

Nas organizações de serviços, devem se considerar outros aspectos que, tradicionalmente, no marketing de produto ou transacional não é necessário. Autores, como Zeithaml e Bitner (2000), ressaltam a importância para as empresas que seus gestores entendam a importância do marketing de serviços, marketing de relacionamento e qualidade de serviços. A compreensão das diferenças entre o marketing de produto/transacional e o marketing de serviço/relacionamento por parte dos gestores pode ser uma grande fonte geradora de vantagem competitiva sustentável e não pode ser relegada.

Dentro dessa indústria de serviços, a telefonia celular, desde 1998, apresenta um destaque tanto pelo seu crescimento, bem como seu potencial de geração de emprego (diretos e indiretos) e renda. Dados preliminares, divulgados pela Anatel (ANATEL, 2007; TELECO, 2007), apontam que o Brasil terminou 2007 com pelo menos 120 milhões de celulares e uma densidade de 63,59 celulares por 100 habitantes. O crescimento no ano de 2007 foi de 21% com adições líquidas de 21 milhões de celulares, segundo menor crescimento desde da privatização do sistema Telebrás, conforme tabela 1 (1), entretanto maior até que o crescimento de países como a China (8% a.a).

Tabela 1 (1) – Evolução anual do número de terminais celulares

Ano	Total	Banda A	Banda B	Banda D	Banda E	% Crescimento
2.007	120.980.103	44.443.667	35.478.117	28.330.142	12.728.177	21%
2.006	99.918.621	38.816.343	28.782.806	22.944.342	9.375.130	16%
2.005	86.210.336	37.564.683	25.063.576	17.845.172	5.736.905	31%
2.004	65.605.577	32.741.992	19.145.011	11.304.627	2.413.947	41%
2.003	46.373.266	26.448.765	13.501.057	5.673.703	749.741	33%
2.002	34.880.964	22.181.473	11.006.736	1.609.102	83.653	21%
2.001	28.745.769	19.277.861	9.467.908	-	-	24%
2.000	23.188.171	15.652.880	7.535.291	-	-	54%
1.999	15.032.698	10.756.771	4.275.927	-	-	104%
1.998	7.368.218	6.099.553	1.268.665	-	-	62%
1.997	4.550.175	4.534.491	15.684	-	-	66%
1.996	2.744.549	2.744.549	-	-	-	94%
1.995	1.416.500	1.416.500	-	-	-	88%
1.994	755.224	755.224	-	-	-	295%
1.993	191.402	191.402	-	-	-	503%
1.992	31.726	31.726	-	-	-	374%
1.991	6.700	6.700	-	-	-	904%
1990	667	667	-	-	-	

Fonte: http://www.teleco.com.br/ncel1.asp (2007)

Junto com a expansão da telefonia celular, os *call centers* terceirizados no Brasil crescem de forma exponencial. Segundo o site http://www.idcbrasil.com.br, o setor fechou o ano de 2003 com 68 mil posições de atendimento (PA), com uma taxa de crescimento em relação ao ano de 2000 de 153%. Estes números são bastante expressivos, pois atualmente o setor já é o segundo maior empregador do país e tem previsões de se tornar o maior empregador já em 2007, segundo artigo publicado na Gazeta Mercantil (2007), no dia 30/01/2007.

Observando a tendência de terceirização mundial, Melo e Borine (2006) constataram em pesquisa em empresas de *call centers* do Brasil, que as empresas, incluindo as de telefonia

celular, terceirizam suas operações quando o foco estratégico é o produto e para atendimento de um segmento de massa (por exemplo, clientes pré-pagos).

Estas mesmas empresas mantêm *call center* próprios quando o foco é relacionamento e o atendimento de um segmento específico de alto valor (por exemplo, clientes pós-pagos e corporativos). Ou seja, pode-se inferir que o modelo de gerenciamento de recuperação de falhas em serviços pode apresentar um estreito relacionamento com a terceirização de atividades. Outra inferência que surge é que as operações de atendimento de *call center* de telefonia celular podem responder melhor às expectativas dos clientes, se forem um misto entre *call centers* terceirizados (atendimento de segmentos de massa) e *call centers* próprios (atendimento de segmentos específicos de alto valor).

Talvez com velocidade maior do que a telefonia celular e a terceirização de *call centers,* o número de reclamações com o serviço do setor de telefonia celular cresce em grande parte dos órgãos de defesa do consumidor distribuídos nos estados do Brasil. O Procon de São Paulo informou que as empresas de telefonia celular ocupam o primeiro lugar no *ranking* de maiores reclamações. Das 3.544 reclamações feitas ao órgão de defesa do consumidor no primeiro semestre do ano de 2006, 28,04% (994 reclamações) se relacionavam às operadoras de telefonia celular. Em 2005, a proporção era de 23,54% (IDG, 2006), ou seja, o crescimento de reclamações parece acompanhar o crescimento do número de celulares no Brasil, o que não é nada positivo.

Um dos indicadores de qualidade que a Anatel exige das operadoras é o SMP 1 (taxa de reclamação por 1.000 usuários) e deve ser aferido todos os meses pelas operadoras. Em novembro de 2006 (ANATEL, 2007), a BrasilTelecom liderou o *ranking* com 0,459 reclamações por 1.000 usuários/mês, seguida da Tim, com 0,405 e da Vivo com 0,372 por 1.000 usuários/mês.

Considerando-se que a maior parte da base de clientes de telefonia celular do Brasil está concentrada entre a Vivo, Tim e Claro e que todas estas operadoras apresentam indicadores superiores a 0,2 por 1.000 usuários/mês, pode-se estimar, aproximadamente, no mínimo 20.000 reclamações mensais. Este indicador não pode ser considerado como desprezível ou, muito menos, como insignificante e deve ser sim ser encarado como um sinal de alerta para os provedores de serviços de telefonia celular.

Mesmo com todas essas evidências, as empresas de telefonia celular alegam que seu percentual de reclamações frente à grande base de clientes é muito pequeno. Todas afirmam que

acompanham as reclamações, avaliam e desenvolvem programas internos e externos para melhorar o relacionamento com o cliente e diminuir cada vez mais os índices de insatisfação (AN, 2007).

Apesar de argumentarem que o número de reclamações é pequeno, a Vivo e a Tim indicam o serviço de *call center* próprio como o caminho mais apropriado para o consumidor registrar suas dúvidas e reclamações, sendo que a Tim destacou o serviço de ouvidoria, canal direto com o cliente - ou Procon - para tratar das divergências.

No contexto de grandes números de reclamações dos clientes de telefonia celular, o tratamento de reclamações pode ser visto com uma seqüência de eventos com um procedimento, iniciando com a comunicação da reclamação, gerando um processo de interação através de que ocorre uma decisão e um resultado. Pela perspectiva de encontros de serviço e qualidade, a influência do tratamento interpessoal, elementos de processo e benefícios são componentes principais da avaliação do serviço (TAX et al., 1998).

Desta forma, a Teoria da Justiça com as dimensões da justiça aparece como o modelo teórico dominante aplicado à recuperação de serviço, falhas e tratamento de reclamações (TAX et al. *apud* WIRTZ et al., 2004) e se espera que os clientes avaliem a justiça na recuperação do serviço através de três fatores: justiça distributiva ou de resultado, justiça processual e justiça interpessoal.

É importante também indicar que as três dimensões de justiça são inter-relacionadas. O resultado (positivo ou negativo) em uma das dimensões pode resultar num senso de justiça ou injustiça em outra dimensão. Por este motivo, Wirtz et al. (2004) ressaltam a importância de considerar as interações entre os feitos das três dimensões de justiça e, conseqüentemente, a avaliação da satisfação pós-recuperação como um fenômeno de alta complexidade.

Com grande contribuição para a teoria da justiça, Oliver e Swan (1989, apud Farias 1997) sugerem ainda que os processos de equidade e de desconfirmação são complementares nas respostas dos consumidores. A Teoria da Igualdade, Equidade ou Equilíbrio afirma que o indivíduo faz um balanço entre o que ele forneceu e os resultados que ele obteve na transação. Se a transação não foi considerada justa, o indivíduo tende a ter sentimentos de desequilíbrio.

Como sugerido por Wirtz et al. (2004) acima, o fenômeno da satisfação pós-recuperação de falhas é demasiadamente complexo e, por conseguinte, podem existir mais variáveis

importantes para avaliação deste construto, além da percepção de justiça. Portanto, o presente estudo pretende analisar fatores relacionados à terceirização de atividades de um *call center* na justiça percebida e na satisfação pós-tratamento de reclamações feitas através de um *call center* de uma empresa de telefonia celular.

Lakatos e Marconi (1991) ainda enfatizam que o processo de delimitação do tema só é dado por concluído quando se faz a sua limitação geográfica e espacial, com vistas à realização da pesquisa. Desta forma, evidencia-se que, apesar do contexto ambiental apresentado serem as reclamações de clientes em *call center* do setor de telefonia celular, a pesquisa será aplicada exclusivamente a reclamações de clientes da área 10 (de acordo com a Anatel são os estados de Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará e Piauí) atendidos em *call centers* próprios ou terceirizados de uma única empresa de telefonia celular. Esta delimitação se justifica em função do acesso que o pesquisador tem à estrutura organizacional, inclusive aos dados de reclamações e aos níveis de gerenciais da empresa.

Considerando as informações acima apresentadas, este estudo se propõe em responder à seguinte questão de pesquisa:

Qual o efeito da terceirização do atendimento de *call centers* na avaliação da justiça percebida e na satisfação pós-tratamento de reclamações por diversos tipos de clientes de uma empresa de telefonia celular?

Para responder a esta questão de pesquisa, será desenvolvido e testado um modelo teórico no contexto de uma empresa do setor de telefonia celular escolhida por questões de conveniência do pesquisador, no que concerne ao acesso aos seus clientes e base de dados. Este modelo tem o objetivo de levantar outras variáveis, além da percepção de justiça, que influem na satisfação pós-tratamento de reclamações.

1.2 Objetivos

Neste item, serão apresentados os objetivos que direcionam esta pesquisa e que se voltam para o entendimento de como se dá a relação entre a terceirização de *call centers,* a percepção de justiça e a satisfação pós-tratamento de reclamação.

1.2.1 Objetivo geral

Verificar o efeito da terceirização da estrutura de atendimento de *call centers* na avaliação da justiça percebida e na satisfação pós-tratamento de reclamações, por diferentes tipos de clientes pós-pago e pré-pago, de uma empresa de telefonia celular.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos devem colaborar para o alcance do objetivo geral e funcionam como partes deste. Assim, podem ser apontados os seguintes objetivos específicos:

- Mensurar a percepção de justiça distributiva, processual e interpessoal de clientes reclamantes após o episódio de gerenciamento de reclamações;
- Mensurar o nível de satisfação de clientes reclamantes após o episódio de gerenciamento de reclamações;
- Verificar a inter-relação entre a percepção de justiça interpessoal, processual e distributiva dos clientes reclamantes após o episódio de gerenciamento de reclamações;
- Verificar a relação entre a percepção de justiça e satisfação dos clientes reclamantes após o episódio de gerenciamento de reclamações;
- Verificar o efeito da terceirização de *call centers* na percepção de justiça após o episódio de gerenciamento de reclamações;

- Verificar o efeito da terceirização de *call centers* na satisfação após o episódio de gerenciamento de reclamações;

A pesquisa, que será conduzida a partir de um contexto específico onde a temática de serviço, ambientes de *call center* e da empresa estudada têm profunda relevância e serão apresentadas nos tópicos a seguir e no referencial teórico.

1.3 Justificativas

No mercado de telefonia celular no Brasil, talvez por se apresentar bastante competitivo, as empresas cada vez mais se aproximam em suas estratégias e em características de negócios. Uma constatação dessa afirmação é que, atualmente, quase todas as operadoras apresentam produtos, serviços e tecnologia muito semelhantes, preços equivalentes e cobertura nacional ou abrangendo as principais regiões do país. A semelhança das operadoras também é refletida quando observamos o *market share* das três principais operadoras do país, que somadas, representam aproximadamente 80% (29% VIVO, 25% TIM e 24% CLARO) dos clientes de telefonia celular (ANATEL, 2007).

Em direção contrária à comoditização dos produtos e serviços de telefonia celular, Grönroos (2004) afirma que os clientes de empresas de serviços estão cada vez mais sofisticados, mais informados e conseqüentemente, mais exigentes. De modo geral, estão buscando mais conforto, menos problemas, custos adicionais mais baixos e menos aborrecimentos pela utilização de serviços. Em resumo, estão buscando propostas de melhor valor.

Neste cenário, um diferencial competitivo, segundo Boshoff et al. (1998), está no desenvolvimento de políticas de retenção de clientes e no foco em adotar estas ações como importantes objetivos estratégicos. As vantagens (baixo custo, aumento em vendas, *market share* e rentabilidade a longo prazo) da lealdade dos clientes fazem com que os gerentes de serviços concentrem esforços no gerenciamento de reclamações de clientes. Ou seja, em poucas palavras,

o diferencial das empresas de telefonia celular pode estar nos setores de atendimento ao cliente (*call centers*), onde grande parte das interações empresa-cliente se concentra.

Entretanto, as formas das organizações e das relações entre empresas e pessoas vêm se modificando com o passar dos anos. Nem sempre é possível atender todos os clientes em operações próprias, e portanto, o diferencial competitivo defendido por Boshoff et al. (1998) estaria sob gestão de empresas parceiras ou terceirizadas.

Sob esta perspectiva, o mesmo paradigma estratégico industrial relacionado à decisão de produzir ou comprar (*make or buy*) repete-se no ambiente de serviços e principalmente em *call center*. Seja por decisão de redução de custo ou focalização/especialização da atividade, a terceirização é uma realidade nos ambientes de *call center* e serviços e pode apresentar efeitos na satisfação pós-tratamento de reclamações.

A relevância acadêmica do estudo aqui apresentado justifica-se, principalmente, pelo estudo da influência da variável terceirização de *call center* na percepção de justiça e satisfação pós-tratamento de reclamações que ainda foram pouco estudadas pela temática de gerenciamento de reclamações e recuperação de falhas, tanto no ambiente nacional como internacional.

Outro ponto relevante, segundo Hoffman et al. (1995), é que grande parte da literatura de recuperação de serviços é de natureza teórica e quase sempre faltam testes empíricos para hipóteses chaves. Por esta razão, é importante também ressaltar a contribuição do estudo ser empírico e de verificar avaliação da recuperação de falhas em um setor ainda pouco estudado (*call center* de telefonia celular) no Brasil, pois a maioria dos estudos empíricos (BOSHOFF et al., 1997; TAX et al., 1998; SMITH et al., 1999; SMITH et al., 1998), coletados na literatura, se concentram em setores como hotéis, restaurantes, setor de aviação e em ambientes norte-americanos.

Além disso, pode-se afirmar que outra contribuição relevante deste trabalho se concentra em pesquisar clientes reclamantes reais, após um curto período (até no máximo três dias), após o tratamento de sua reclamação. Diferentemente da maioria das pesquisas anteriores, que utilizam métodos CIT (técnica de incidentes críticos) e/ou cenários, estes clientes reclamantes pesquisados estarão com a lembrança e emoções recentes a respeito de suas reclamações ao serem pesquisados. Considerando esta característica metodológica e que o fenômeno analisado faz parte

de um universo não disponível para as pesquisas acadêmicas, tem-se um aumento da relevância desta pesquisa para a academia.

Do ponto de vista da organização pesquisada, o estudo permite avaliar se esforços da terceirização de *call center* e segmentação de clientes têm efeitos colaterais ou mesmo se estão apresentado resultados efetivos na satisfação pós-tratamento de reclamações, e, por conseguinte, na lealdade do cliente e na intenção de recompras futuras (SMITH et al., 1998).

1.4 Estrutura da dissertação

O presente trabalho está organizado da seguinte forma: primeiramente (capítulo 1), nesta introdução, foi apresentado o problema de pesquisa (contextualizando o ambiente de serviços, telefonia celular, *call center*, terceirização, falhas e percepção de justiça), terminando com a apresentação dos objetivos (geral e específicos) e a justificativa do trabalho. Em seguida (capítulo 2), foram apresentados os argumentos teóricos que serviram de base para a realização do estudo empírico realizado nesta pesquisa. Este capítulo ofereceu uma revisão de literatura onde 6 tópicos foram particularmente discutidos: marketing de serviços, falhas e recuperação de serviços, teoria da justiça, segmentação de clientes, terceirização e satisfação do cliente. Posteriormente (capítulo 3), foi apresentada a metodologia da pesquisa de campo realizada e, em seguida (capítulo 4), os resultados da pesquisa. Neste capítulo, a caracterização da amostra, análises descritivas e multivariadas foram feitas e as hipóteses de pesquisas foram estatisticamente investigadas. Por fim, o capítulo 5 apresentou as conclusões do estudo e as implicações dos resultados alcançados.

2 Referencial teórico

Neste item, será apresentada uma pesquisa bibliográfica dos temas relacionados e que darão suporte acadêmico para a pesquisa empírica sugerida neste presente trabalho.

2.1 Marketing de serviços

2.1.1 Definições

Na literatura, vários autores definem serviço de alguma forma. Praticamente todos concordam, pelo menos, na sua condição de intangibilidade. Para Gummesson (*apud* GRÖNROOS, 2004, p.65), um serviço é:

> "é algo que pode ser comprado e vendido, mas não se pode derrubar nos pés."

De certa forma, essa definição é simplista, entretanto descreve o caráter mais ou menos intangível dos serviços. Para Grönroos (2004, p.65), um serviço é:

> "é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente."

Zeithaml e Bitner (2000, p.28) descrevem serviços de duas formas, sendo uma simplificada e outra mais completa:

> "... serviços são ações, processos e atuações."

e

> "... serviços incluem todas as atividades econômicas cujo produto não é uma construção ou produto físico, é geralmente consumido no momento em que é produzido e proporciona valor agregado em formas (como conveniência, entretenimento, oportunidade, conforto ou saúde) que são essencialmente intangíveis, de seu comprador direto."

Para Kotler e Armstrong (2000, p.142) serviço é:

> "... é toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na posse de algum bem. A prestação de um serviço pode ou não está ligada a um bem físico."

Várias são as definições na literatura, entretanto, em praticamente todas as definições, é destacado a importância dos componentes, processos e atuações (atores) para o ambiente de serviços. Entretanto, segundo Hoffman et al. (1992), algumas definições tentam, de alguma forma, conceitualizar a temática de marketing de serviços partindo como referencial as definições do marketing tradicional, o que é um erro para o autor.

2.1.2 Marketing de serviços *versus* Marketing tradicional

A orientação de marketing tradicional é direcionada para trocas de bens tangíveis (produtos). Esta orientação é apropriada no passado onde a economia era estritamente manufatureira e o marketing era fundamentalmente para produtos. Entretanto, esta abordagem falha para a nova orientação de empresas de serviços. Hoffman et al (1992) não está propondo que o marketing de serviços seja totalmente diferente do marketing de produtos, mas que diferenças substanciais devem ser discutidas e levantadas.

De forma geral, a literatura de serviços e vários autores (Grönroos, 2004; Zeithaml e Bitner, 2000) da temática concordam em algumas características básicas para empresas do setor de serviços:

- intangibilidade – serviços são processos e atuações, não se pode pegar, sentir ou tocar;
- heterogeneidade – cada atuação, o serviço será disponibilizado de forma diferente;
- produção e consumo simultâneo – as atuações dos funcionários em conjunto com os clientes determinarão a qualidade percebida pelo cliente do serviço fornecido;
- perecibilidade – não se pode estocar serviços e o planejamento da demanda torna um fator decisivo na disponibilização do serviço;

Beavan et al. (1990) afirmam, de forma mais enfática que Hoffman et al. (1992), que o marketing de serviços apresenta grandes diferenças do marketing tradicional. Para os autores, na produção de bens manufaturados, o consumidor não entra fisicamente no processo até que o resultado material (o produto final) esteja pronto para compra. Sobre este arranjo, um simples processo padronizado pode encontrar as necessidades materiais de muitos clientes.

Em contraste, na produção de serviços, o consumidor participa do processo desde do início da produção até o resultado final. Deste ponto de vista, o processo de produção em serviço é teatral com o consumidor fazendo parte de todo o processo.

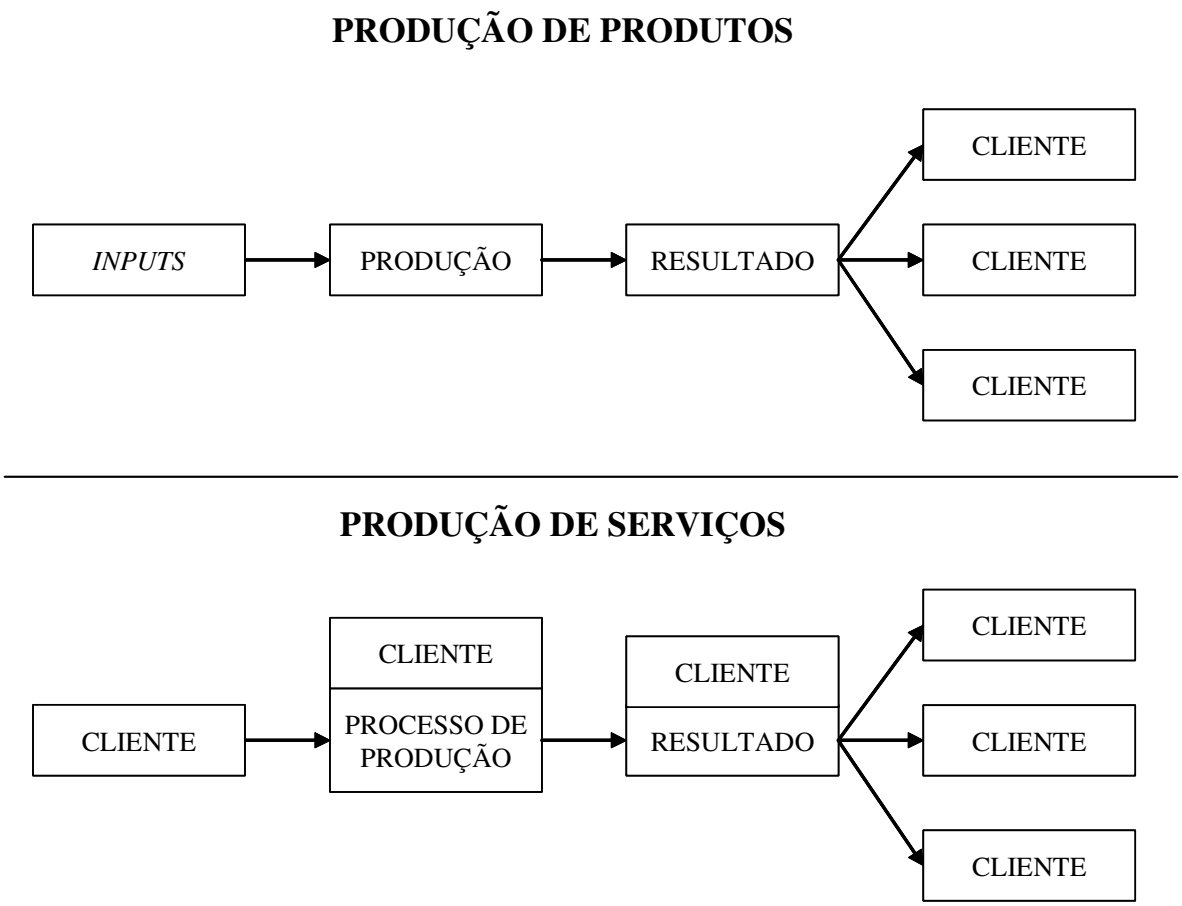

Figura 1 (2) – Comparação entre produção de produtos e serviços.
Fonte: adaptado de Beavan et al. (1990, p.6)

Ainda segundo Beavan et al. (1990), definições derivadas do marketing tradicional são somente uma representação contrária ao marketing de produtos e é necessário uma re-conceituação para o marketing de serviços para um melhor entendimento da temática.

Pensamento orientado a manufatura	Pensamento orientado a serviços
Serviços são produtos intangíveis e abstratos.	Serviços são processos com resultados que podem ser percebidos direta ou indiretamente acarretando impressões concretas
Serviços não padronizados e com resultados heterogêneos.	Serviços são experiências pessoais que podem ser formatadas para encontrar as necessidades individuais e suas expectativas.
Serviços são instantaneamente perecíveis e não podem ser produzidos antecipadamente ou estocados.	Serviços são processos criados e experimentados, com resultado quase sempre distintos, diretos e imperecíveis.
Serviços são simultaneamente produzidos e consumidos; o envolvimento do cliente quase sempre interrompe e interfere na eficiência.	Serviços são encontros que afloram oportunidades para uma grande satisfação através da participação do cliente, divisão de responsabilidades e *feedback*.

Quadro 1 (2) – Pensamento de marketing orientado a manufatura x serviços
Fonte: adaptado de Beavan et al. (1990, p.7)

Os autores afirmam que os 4P's do marketing tradicional são inapropriados para o marketing de serviços e propõem um novo *mix* de marketing denominado como SOAR:

S - *Service scripts* ou roteiros de serviços: imagem mental formada e posteriormente revisado do processo de consumo do serviço. Estas imagens podem ser interpretadas como tangibilização do fato concreto.

O - *Outlay* ou despesas: é o gasto físico e psicológico desprendido pelo cliente ao decidir participar de um processo de serviço.

A - *Accommodation* ou acomodação: é a função de minimizar ou inibir a entrada e participação do consumidor no processo de serviço.

R - *Representation* ou representação: é uma imagem ou uma declaração que influencia a opinião ou ação do consumidor.

Com um posicionamento bem coerente e não desprezando os conhecimentos amplamente estudados na temática de marketing tradicional, Grönroos (2001) afirma que as atividades de

marketing tradicional podem ser aplicadas em partes nas funções de marketing de empresas de serviços. Entretanto, o autor destaca a relevância do componente marketing interativo no momento de cumprir as promessas feitas pelo marketing tradicional e para potencializar as recompras, conforme quadro 2 (2).

Estágio	Objetivo de marketing	Função de marketing
Estágio interno	Disseminar orientação ao cliente aos funcionários (dentro e fora do departamento de marketing)	Marketing interno ou endomarketing
Estágio inicial	Criar interesse pela empresa e seus serviços	Marketing tradicional
Processo de venda	Transformar em interesse em vendas	Marketing tradicional e marketing interativo
Processo de consumo	Criar recompras e contato com o cliente	Marketing interativo

Quadro 2 (2) – Modelo de três estágios
Fonte: adaptado de Grönroos (2001, p39)

Por fim, Grönroos (2004, p.38) afirma que o marketing tradicional (transacional) e de serviços diferem em perspectiva de troca e relacionamento, respectivamente. A perspectiva de troca é mais adequada para o marketing tradicional ou de produtos, pois o valor para o cliente é criado pela empresa basicamente em uma fábrica e embutido em um produto que é distribuído para os clientes. Isso significa que o marketing está preocupado com a distribuição de valor ou simplesmente com o resultado de um processo de produção.

Em contrapartida, o autor afirma que o marketing de serviços por suas características expostas acima, está mais adequado para uma perspectiva de relacionamento, pois o valor não é pré-produzido em uma fábrica. O valor para os clientes é criado pelo cliente durante todo o relacionamento, parcialmente em interações entre ele e o fornecedor do serviço. O foco não está

sobre os produtos, mas sobre os processos de criação de valor dos clientes de onde o valor surge para eles e é por eles percebido.

2.2 Falhas e recuperação de serviços

Sem dúvida, o ponto de partida para os estudos de recuperação de falhas e serviços se deu no início da década de 90 e foi elaborado por Hart et al. (1990), que publicaram o artigo seminal "The profitable Art of Service Recovery". Segundo Hart et al. (1990), o erro é uma parte crítica dos serviços. As companhias tentam evitá-los de todas as formas utilizando programas de redução de falhas como os programas de qualidade total. Entretanto, como os próprios autores sugerem, erros, principalmente em ambientes de serviços, são inevitáveis.

Ironicamente, habilidade de recuperação de serviços é especialmente difícil de se alcançar em empresas que possuem sistemas de controle de qualidade e gastaram grandes esforços para garantir entregas de serviços eficientes. Filosofias do tipo, "fazer a coisa certa sempre" e "defeitos zero" acabam desenvolvendo sistemas rígidos demais para aceitar a recuperação de serviços ou um possível erro (HART et al., 1990). Desta forma, o reconhecimento do erro é uma premissa básica para elaboração de excelentes estratégias de recuperação de falhas em serviços.

A recuperação de serviço é um conceito que foi introduzido na literatura de gerenciamento de serviço para ajudar as empresas a gerenciarem as falhas de serviço e reclamações de um modelo orientado para o cliente. Entretanto, muitas empresas tratam as reclamações como processos administrativos e aparentemente tem o objetivo de garantir, não importando o causador da falha, a não compensação do cliente.

Para Grönroos (2004, p.147), "a recuperação de serviço é uma abordagem orientada para serviço ao gerenciar as mesmas situações, que de modo administrativo são gerenciadas por rotinas de tratamento de reclamações". O objetivo da recuperação do serviço passa da perspectiva de poupar recompensas e custos a curto prazo para satisfazer o cliente a despeito da falha de serviço e se possível aumentar a qualidade do relacionamento a longo prazo.

Tax et al. (1998) definem recuperação de serviço como um processo que identifica as falhas de serviços, resolve problemas de clientes efetivamente, classifica as causas geradoras e

produz dados que podem ser integrados a outras medições de desempenho para avaliar e melhorar o sistema de serviço. De forma similar e simplificada, pode-se resumir esta definição como ações tomadas por uma empresa em resposta a uma falha de serviço (ZEITHAML e BITNER, 2000). O tratamento de reclamações se refere à estratégia que as firmas usam para resolver e aprender com as falhas nos serviços e restabelecer a confiança aos olhos dos clientes (HART et al., 1990). Este conceito se apresenta muito alinhado com os dois conceitos acima.

O *framework* proposto por Tax et al. (1998) que propõe que as reclamações podem ser as únicas oportunidades de melhoria e recuperação do serviço e, por conseguinte, gerando efeito positivo nas variáveis de relacionamento, confiança e comprometimento sugeridas por Morgan e Hunt (1998).

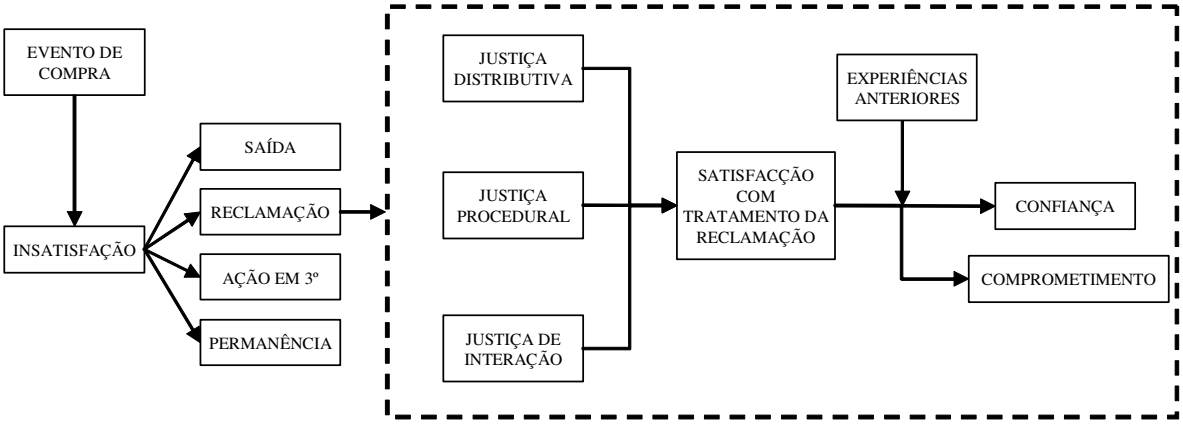

Figura 2 (2) – *Framework* do gerenciamento de reclamações.
Fonte: Adaptado de Tax et al. (1998, p. 61)

Pela perspectiva de processos, o tratamento de reclamações pode ser visto como uma seqüência de eventos com um procedimento, iniciando com a comunicação da reclamação, gerando um processo de interação através de que ocorre uma decisão e um resultado. Sob este ponto de vista, a reclamação ganha uma importância vital, pois é nela que a empresa pode ter ciência da falha e poderá assim, tentar fazer estratégias de recuperação (TAX et al., 1998).

Santos (2002) trata a reclamação de forma mais conflituosa do que Tax et al. (1998) e define a reclamação como um conflito estabelecido entre consumidores e empresas, em que os consumidores podem ser comparados ao litigante que apresenta seu caso à corte judicial, ou a um empregado que passa por uma avaliação do seu salário.

2.2.1 Estratégias de recuperação de falhas

Dois fatores complicam o gerenciamento de falhas em serviços. Primeiro, a simultaneidade da produção e consumo implica que, quando as falhas em serviços acontecem na presença do consumidor deixa pouco espaço para a correção sem que o cliente fique ciente do contratempo. A segunda é que dificilmente o provedor de serviços terá como desfazer ou mesmo refazer o contratempo gerado para cliente sem o mesmo perceber (BASHOFF et al., 1997).

Pelas razões acima, a efetiva recuperação de serviços não acontece por acaso ou por sorte, e sim por um conjunto muito bem gerenciado de habilidades interpessoais dos funcionários da linha de frente (BELL e RIDGE, 1992, p. 58). Excelentes recuperações de serviços não podem acontecer por iniciativa individual dos empregados, e sim por uma iniciativa organizacional respaldada por procedimentos que garantam que toda a organização possua habilidades, motivação e autoridade para fazer recuperação de serviços integrais (HART et al., 1990). Grönroos (2004, p.440) ainda sugere que o interesse em serviços e na valorização do bom serviço entre os gerentes e todos os outros funcionários sejam requisitos essenciais para o sucesso da estratégia de serviço e recuperação de falhas. Afirma ainda que, a cultura corporativa seja rotulada como cultura de serviço por toda a organização.

Partindo do exposto acima, vários autores sugerem estratégias para recuperação de falhas. Zeithaml e Bitner (2000) propõem que a estratégia de recuperação das empresas inicie pelo ato de incentivar e acolher as reclamações dos clientes, pois os autores aceitam a reclamação como uma oportunidade da empresa mostrar comprometimento com o cliente. Considerando que muitos clientes insatisfeitos não reclamam para seus provedores de serviço (BOSHOFF, 1997), Zeithaml e Bitner (2000) acreditam que o cliente que reclama é um verdadeiro amigo da empresa.

Os autores acima ainda propõem que existem diversas formas de incentivar o cliente a reclamar. Podem-se fazer pesquisas de satisfação, estudos de incidentes críticos (GREMLER, 2004) e pesquisas com clientes perdidos. Outra forma menos formal e de baixo custo é influenciar os funcionários de linha de frente a relatarem casos de falhas nos serviços. Reuniões com objetivo de identificar as causas das falhas podem ser utilizadas com grande sucesso. Ainda

é importante educar o cliente a reclamar. A melhor forma é criar procedimentos simples, pois o que o cliente menos quer quando está insatisfeito é um procedimento difícil para reclamar.

Zeithaml e Bitner (2000) afirmam que agir rapidamente deva ser um imperativo na estratégia de recuperação de falhas. O cliente quando reclama deseja uma resposta rápida da empresa. Quando a empresa decide incentivar as reclamações, é necessário que seus funcionários, sistemas e procedimentos estejam preparados para fornecer respostas rápidas.

Uma das mais importantes dimensões da estratégia de recuperação de falhas é tratar os clientes com justiça. Como será detalhadamente descrito no próximo item (Teoria da justiça), os clientes esperam tratamento justo em termos de resultado do tratamento do processo pelo qual a recuperação de serviço é feita e em termos de tratamento interpessoal que recebem dos funcionários da empresa.

Aprender com as experiências de recuperação e com clientes perdidos possibilita à empresa aproveitar uma oportunidade para reparar atendimentos mal-executados ou, no mínimo, saber as razões para os clientes terem deixado a empresa.

Agora, após aplicação de todas essas estratégias descritas acima, a empresa deve voltar a fazer a coisa certa e assegurar que o problema não vai acontecer novamente. Na Figura 3 (2) é exposto o ciclo de estratégia de recuperação de falhas proposto por Zeithaml e Bitner (2000).

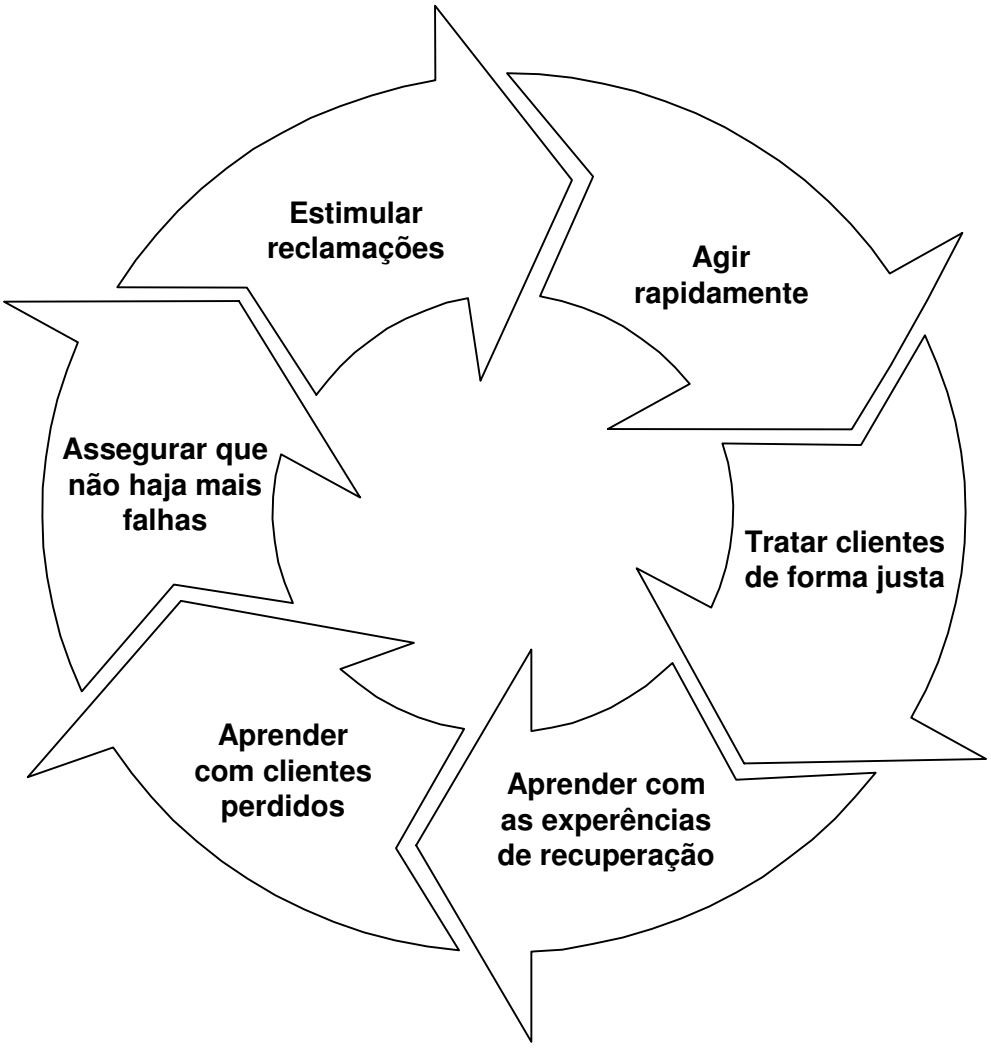

Figura 3 (2) – Estratégias de recuperação de serviços.
Fonte: adaptado de Zeithaml e Bitner (2000, p.169)

Para Hart et al. (1990), as companhias que desejam construir a capacidade de recuperar problemas de serviços devem: mensurar os custos de uma efetiva recuperação de serviços, quebrar o silêncio dos consumidores, antecipar as necessidades da recuperação, agir rapidamente, treinar os empregados, dar autonomia aos empregados e dar respostas para o consumidor.

O autores afirmam que gerentes subestimam as perdas financeiras de clientes insatisfeitos. Eles se concentram em atrair novos clientes e acabam negligenciando a retenção de valiosos clientes já existentes. Um estudo na *U.S Office of Consumer Affairs* mostrou que para problemas relacionados a alto custo financeiro, 54% dos clientes repetiriam comprar caso o problema fosse resolvido satisfatoriamente, e somente 19%, se fosse resolvido insatisfatoriamente. Para clientes

com problemas de baixo custo financeiro, este número sobe para 70%. Por isso, os autores propõem mensuração de custos.

Para Hart et al. (1990), quebrar o silêncio é uma forma de agir como se todo problema do cliente passesse a ser uma oportunidade para companhia provar seu compromisso com o serviço. Sob esta perspectiva, escutar estes clientes é de profunda importância, pois a maioria dos clientes não reclama e impossibilita a empresa de conhecê-los.

Para fazer com que os clientes falem, é necessário criar maneiras simples dos consumidores reclamarem. Várias empresas estão montando 0800 (*call centers*) para os clientes reportarem suas reclamações com o custo pago pela própria empresa. Isso é especialmente verdadeiro em empresas de telefonia celular no Brasil.

Outra maneira de fazer o cliente ficar mais satisfeito é antecipar as necessidades da recuperação. Companhias podem buscar problemas (oportunidades) pela monitoração de certas áreas da empresa e montar estratégias de recuperação de falhas mesmo antes dos clientes perceberem. Desta forma, empresa pode resolver o problema mais rapidamente.

Para agir rapidamente, nem sempre é possível identificar o problema antes do cliente, mas é necessário identificar o problema rapidamente e corrigi-lo, se possível de imediato. Hart et al. (1990) sugerem que um cliente que passou por uma experiência ruim com a empresa fala para 11 pessoas, enquanto o mesmo cliente com uma experiência boa fala para 6. Às vezes, uma rápida restauração do serviço ou mesmo um pedido de desculpas pode ser suficiente para restaurar a satisfação dos clientes. Mas nem sempre. Então, por estas estatísticas, é importante resolver o problema do cliente o mais rápido possível, pois o cliente pode se tornar, como Zeithaml e Bitner (2000, p.164), um cliente "irado" e prejudicar a imagem da empresa com outros clientes ou clientes potenciais.

Para agir rapidamente, é necessário treinar os funcionários que interagem diretamente com o cliente e deve dar autonomia. Deve-se ainda dar autoridade, responsabilidade, incentivar o reconhecimento e atender as necessidades dos clientes. Segundo Hart et al. (1990), a autonomia dos funcionários de baixo escalão parece ser ameaçadora, principalmente, para os gerentes médios que sentem sua autoridade erodida, mas é especialmente importante para a recuperação de serviço e para a satisfação do cliente.

Os empregados de linha de frente são os primeiros a saberem dos problemas dos clientes e estão em melhores posições para satisfazer os clientes. Segundo Bashoff et al. (1997), os clientes

esperam e preferem funcionários que possam resolver todos os seus problemas com o serviço. Por isso, ficam mais satisfeitos com funcionários que apresentem total autonomia de solução de problemas. O treinamento pode dar a visão da perspectiva de recuperação de serviço, mas somente a autonomia pode agir de fato e satisfazer as expectativas do cliente.

Por fim, Hart et al. (1990) sugerem fornecer respostas e explicações para os clientes. Ou seja, se as reclamações dos clientes tiverem uma correção, de preferência rápida, a empresa precisa comunicar os clientes do melhoramento do serviço.

A importância da boa recuperação de serviços é explicada por poder evitar clientes insatisfeitos, com raiva e frustrados, e ainda ter a possibilidade de torná-los em cliente mais leais (HART et al., 1990). A boa recuperação de serviço influencia na satisfação do cliente e, conseqüentemente, garante lealdade do cliente, repetição de compras e uma propaganda de boca-boca positiva (BEARDEN e TEAL, 1983).

Hart et al. (1990) e Grönroos (2004) chegam a sugerir que dependendo da situação e dos clientes, as empresas devem recompensar os clientes mesmo quando eles não têm razão ou direito, para que ele se sinta satisfeito. Quando a empresa não puder recompensar o cliente, deve tratar o processo de reclamação de forma veloz e orientado ao cliente.

2.2.2 Tipos de falhas e ações de recuperação adequadas

Uma boa recuperação de serviço é importante para garantir a satisfação do cliente, construir um relacionamento e prevenir perda de clientes (FORNELL, 1987). Alguns autores (SMITH et al., 1998) afirmam que a satisfação dos clientes com a recuperação de falhas será influenciada pelo tipo e magnitude da falha, classificado como contexto da falha, e também pelos atributos das estratégias de recuperação de falhas, também classificada como ações de recuperação de falhas. Podem-se utilizar ações de recuperação tais como: compensação, velocidade, desculpas ou aceitação.

Os atributos: compensação, velocidade e desculpas das estratégias de recuperação de falhas foram coletados por Smith et al. (1998) por serem citados em vários estudos (HART et al., 1990; TAX et al., 1998) e testados empiricamente. Já o atributo iniciação foi incluído devido a ser citado em outros trabalhos, mas ainda não testado empiricamente. Estes atributos não são as únicas estratégias existentes para a recuperação de falhas. Os estudos de Tax et al. (1998) e

Santos (2001) mostram, por exemplo, que a explicação da situação pode ser utilizada para falhas do tipo processual.

Os tipos de falhas caracterizados por Bitner et al. (1990) em encontro de serviços são basicamente falhas de resultados e processos. As falhas de resultados envolvem o que os clientes receberam do serviço e as de processos como e de que maneira este serviço foi recebido. Então pode-se afirmar que o tipo de falha está diretamente relacionado à teoria da justiça que será amplamente discutida nesta revisão de literatura.

Smith et al. (1998) sugerem que os clientes esperam receber ações de recuperação do mesmo tipo da falha que sofreram. Ou seja, um cliente que sofreu uma falha com resultados econômicos prefere recuperações econômicas (compensação financeira, por exemplo), assim como um cliente que sofreu uma falha social (ou processual) prefere recuperação do tipo social (ou processual).

Este exemplo pode ser bem ilustrado quando um cliente de uma operadora de telefonia celular que recebe um aparelho quebrado fica mais satisfeito se receber um aparelho novo do que se pedirem somente desculpas. A mesma satisfação não ocorrerá, se o cliente estiver querendo fazer ligações de uma região sem sinal e a operadora tenta reparar a falha fornecendo um aparelho novo.

Uma outra e importantíssima preposição sugerida por Smith et al. (1998) é que o valor da perda depende também da magnitude da falha sofrida. O balanceamento da satisfação só ocorrerá se o provedor de serviço restituir um valor que iguale ou supere a perda decorrente da falha. Ou seja, a satisfação do consumidor dependerá da magnitude da perda percebida pelo cliente e do valor da restituição oferecida pelos esforços de recuperação da empresa.

Por este modelo, a recuperação da falha é separada da falha. Desta forma, os autores acreditam que as perdas da falha e os ganhos da recuperação são avaliados pelo cliente separadamente e que normalmente avaliam as perdas de forma desproporcionais e percebidas como maiores do que os ganhos oferecidos pela empresa.

Por esta razão, os efeitos da interação entre a magnitude da falha e os atributos da recuperação são condicionados à severidade da falha percebida pelo cliente. Ou seja, o valor da recuperação face à severidade da falha irá determinar o valor da restituição e, consequentemente, a avaliação da justiça percebida e satisfação.

Para ilustrar, voltemos ao exemplo da telefonia celular, se o mesmo cliente que recebeu um aparelho quebrado receber um outro aparelho de valor muito superior ao anterior, provavelmente ele irá ficar muito mais satisfeito. Isto devido ao efeito da magnitude da reparação da falha.

Na Figura 4 (2) o framework desenvolvido por Smith et al. (1998) com as interações entre tipo, magnitude, atributos, justiça percebida e satisfação com o encontro de serviço.

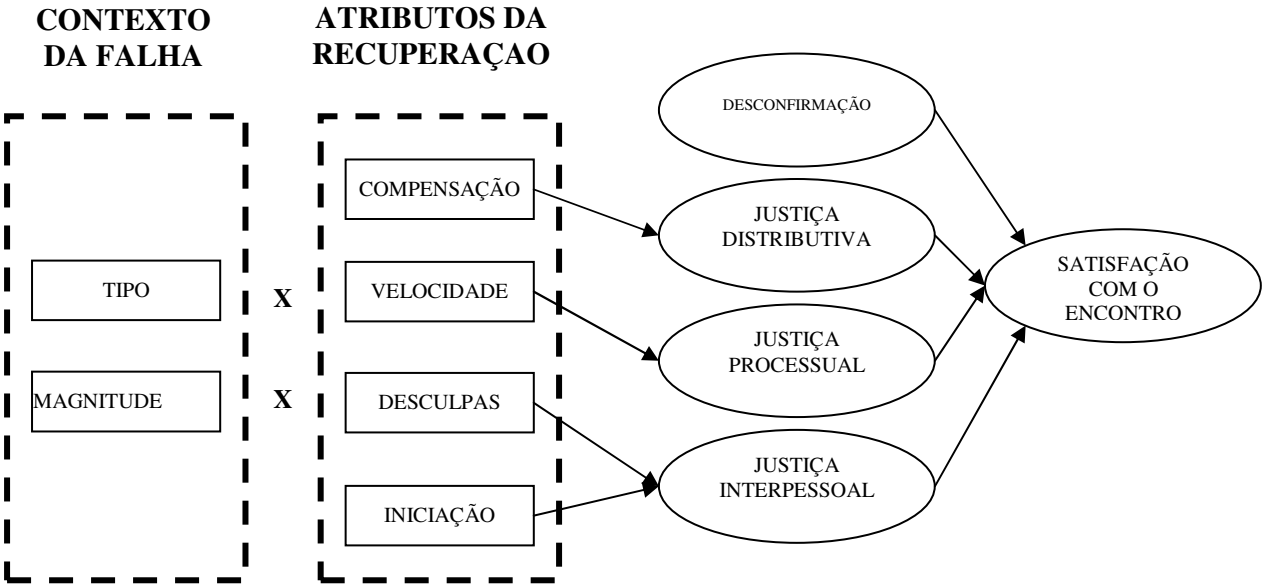

Figura 4 (2) – Modelo de satisfação com a recuperação de falhas.
Fonte: adaptado de Smith et al. (1998, p.358)

2.3 Teoria da justiça aplicada ao gerenciamento das reclamações

Desde 1990 (HART et al., 1990), tem crescido o interesse por pesquisas e aplicações da teoria da justiça em encontro de serviços (TAX et al., 1998). As dimensões de justiça têm sido relacionadas em vários trabalhos anteriores (TAX et al., 1998; SMITH, 1998; SANTOS, 2001;

ARAÚJO, 2006) com o tratamento de reclamações, com a satisfação e, por conseguinte, com as dimensões de relacionamento como confiança, comprometimento e lealdade (SANTOS, 2001).

Uma das razões da teoria da justiça ter recebido especial atenção de vários pesquisadores (SMITH et al., 1999; TAX et al., 1998) é por ser considerada um modelo de procedimentos para excelentes recuperações de serviço.

A falha em si gera um desbalanceamento na justiça e causa no cliente uma sensação de injustiça, raiva e desconforto com o prestador de serviço (WIRTZ et al., 2003). Por outro lado, uma boa recuperação de serviço e, por conseguinte, o restabelecimento da justiça pode elevar o nível de satisfação do cliente e ainda influenciar aspectos relacionais (confiança e comprometimento).

O argumento acima, ainda reforçado por Hart et al. (1990), quando os autores afirmam que falhas são inevitáveis em serviços e, mesmo sabendo desta certeza, mais da metade dos clientes reclamantes que passaram por um processo de recuperação de falhas se sentem insatisfeitos. Os mesmos entendem que as razões desta insatisfação podem estar nas origens da teoria da justiça.

A palavra justiça tem origem do latim *justitia* e significa conformidade com o direito; ato de dar a cada um o que por direito lhe pertence; eqüidade. No contexto de reclamações de clientes e recuperação de serviço, a teoria da justiça aparece como o modelo teórico dominante (TAX et al., 1998) e se espera que os clientes evaliem a recuperação do serviço através de três fatores de justiça: distributiva ou de resultado, processual e interpessoal.

A justiça distributiva se refere ao conteúdo das distribuições, à justiça dos resultados alcançados; e a justiça processual diz respeito à justiça dos procedimentos adotados para determinar as distribuições. Por fim, a justiça interpessoal, que está associada à qualidade do tratamento interpessoal da reclamação. Já pela perspectiva da literatura de encontros de serviço e qualidade, a influência do tratamento interpessoal, elementos de processo e benefícios, todos de certa forma relacionados à teoria da justiça são componentes principais da avaliação do serviço (TAX et al., 1998). A idéia principal destes pesquisadores é que os níveis de satisfação pós-tratamento de uma reclamação e consequentemente de construtos relacionais (compromisso e lealdade) dependem, principalmente, de como os clientes se sentem tratados com relação à justiça percebida (TAX et al., 1998).

Respeitando a ordem cronológica de aparecimento na literatura, a justiça distributiva foi baseada na teoria das trocas sociais e é focada na regra eqüidade. A distribuição de resultados é percebida como justa se a razão entre *inputs* (investimentos físicos e psicológicos) e *outcomes* (resultados) é igual à razão entre investimentos e resultados de um outro com quem a pessoa se compara. Quando as razões são desiguais, ocorre a ineqüidade: favorável, quando a pessoa é super-recompensada, desfavorável, quando ela é sub-recompensada. A percepção de ineqüidade gera tensão (culpa ou raiva, conforme o caso), o que motiva a pessoa a buscar a eqüidade ou a reduzir a ineqüidade, sendo a força da motivação equivalente à tensão criada (ADAMS, 1965).

Deutsch (*apud* ASSMAR et al., 2005) defende a coexistência de múltiplas regras distributivas, dependendo da natureza das relações cooperativas que estão em jogo e do objetivo primordial que os grupos procuram atingir. Sendo assim, além da eqüidade já explicada, que predominaria nas situações em que a produtividade econômica é a meta principal, outros princípios distributivos, como a igualdade e necessidade, poderiam ser aventados: se o objetivo é a harmonia social, um resultado desejado pelo grupo é dividido igualmente entre todos os que contribuíram para ele; já se o objetivo é o desenvolvimento ou bem-estar pessoal, o resultado é destinado àqueles que, no momento, apresentem maior grau de necessidade pessoal. Ainda reforçando este argumento, Tax et al. (1998) reconhecem as observações de Deutsch e consideram que a justiça distributiva é uma função da eqüidade, igualdade e necessidade.

Um bom exemplo da aplicação da justiça distributiva foi quando uma pizzaria americana trocou a garantia de "Entregamos sua pizza dentro de 30 minutos ou receba sua pizza de graça" por "Entregamos sua pizza dentro de 30 minutos ou receba um crédito de US$3", pois identificou que os clientes achavam que a primeira garantia provia uma compensação excessiva (TAX et al., 1998).

A justiça processual se refere à percepção das políticas e procedimentos envolvidos nos esforços de recuperação de serviço. Nesse caso, focaliza-se a justiça dos meios de resolução dos conflitos ou dos processos de tomada de decisão quanto à repartição de recursos entre os membros envolvidos. A crença subjacente é a de que uma situação é justa se os procedimentos de decisão são justos, independentemente dos resultados (LEVENTHAL, 1980; THIBAUT e WALKER, 1975 *apud* ASSMAR et al., 2005).

Segundo Assmar et al. (2005), a teorização sobre justiça processual deve-se originalmente a Thibaut e Walker, que, influenciados pela tradição de pesquisa em procedimentos legais,

desenvolveram um programa de investigação sistemática com o objetivo de comparar as reações das pessoas aos procedimentos de resolução de conflito. Nesta perspectiva, as pessoas se preocupam não apenas com os resultados de uma distribuição, mas também com os critérios e procedimentos adotados para fazer a distribuição. Assim, as pessoas podem aceitar bem resultados que lhes sejam desfavoráveis se acreditarem que os procedimentos para chegar até eles foram justos. Comparando sistemas legais distintos, Thibaut e Walker concluíram que os procedimentos vistos como mais justos pelas partes envolvidas eram aqueles que lhes davam a oportunidade de expressar suas opiniões (o chamado "efeito de voz").

Tax et al. (1998) propõem que a justiça processual é uma função do controle do processo, controle da decisão, acessibilidade, velocidade e flexibilidade. Santos (2001) ainda propõe a variável aceitação da responsabilidade como relevante para o construto de justiça processual.

A justiça interpessoal se refere à percepção do tratamento interpessoal recebido durante a execução de um procedimento de recuperação de serviço. Durante um processo de recuperação de falha, os indivíduos esperam ser tratados com respeito.

De acordo com Assmar et al. (2005), a justiça interpessoal deve ser vista como uma dimensão distinta da justiça dos procedimentos, uma vez que ela representa a implementação dos procedimentos, envolvendo, portanto, a justiça dos critérios de comunicação, enquanto a justiça processual trata da qualidade estrutural dos processos de decisão. Em outras palavras, a justiça processual refere-se ao grau com que procedimentos formais são desenvolvidos e usados na organização, enquanto a justiça interpessoal diz respeito à justiça do modo pelo qual os procedimentos são postos em prática. Tax et al. (1998) propõem que a justiça interpessoal é uma função da explicação da causa da falha, honestidade, cortesia, esforços empenhados e empatia.

Alguns estudos relacionados à teoria da justiça já demonstram bons resultados, identificando que, por exemplo, a percepção de injustiça causa raiva e estimula a propaganda boca-a-boca negativa. Também já existem achados que um cliente que possui uma percepção de justiça positiva pode influenciar nos níveis de satisfação pós-tratamento de reclamações (TAX et al., 1998).

O entendimento das dimensões de justiça direciona para aspectos diferentes na estratégia de recuperação de serviço. Um tratamento de reclamação no qual o cliente tem forte percepção negativa de justiça distributiva é aconselhável a utilização da estratégia de compensação. Se o cliente tem grau negativo de percepção de justiça processual, a melhor estratégia é a velocidade,

ou seja, o rápido atendimento deste cliente. Entretanto, se o problema passa por uma injustiça interpessoal, a melhor estratégia será um pedido sincero de desculpas por parte dos funcionários do provedor de serviço. (TAX et al., 1998; BOLDGETT et al. *apud* WIRTZ et al., 2004)

Vários trabalhos anteriores (TAX et al., 1998; BROCKNER e WISENFELD, 1996) também afirmam que as dimensões de justiça não são dimensões isoladas, mas se relacionam entre si afetando suas percepções mutuamente. O comportamento interpessoal de um funcionário pode afetar fortemente a percepção de justiça processual, um procedimento pode afetar de alguma forma a justiça distributiva ou a percepção do resultado e um simples pedido de desculpas pode aumentar a percepção da justiça distributiva ou do resultado.

2.4 Satisfação do cliente

Principalmente na década de 80, o tema "satisfação" se popularizou nas organizações bem como foi bastante explorado pelos pesquisadores de marketing. Tópicos relacionados com a satisfação do cliente como qualidade do serviço e suas similaridades, prazer, desapontamento, lealdade do cliente foram tópicos bastante discutidos nesta literatura (OLIVER, 1980).

O construto "satisfação" tem gerado teorias que oferecem tanto contribuições acadêmicas quanto aplicações na prática de marketing. Apesar do sobressalto que envolveu o assunto desde o início da década de oitenta até os dias atuais, o construto parece ainda não dispor de conceituação definitiva (LARAN et al., 2004).

Como se era de esperar para um conceito tão complexo, os teóricos em marketing não conseguiram chegar a uma definição única e aceita por todos eles. Oliver (1980), inicialmente, definiu a satisfação e insatisfação do consumidor como o encontro ou desencontro entre o resultado percebido do produto ou serviço em relação a suas expectativas iniciais. Esta preposição implica que caso o desempenho do produto ou serviço percebido pelo cliente não for maior que suas expectativas iniciais, o resultado será a satisfação. Caso contrário, a insatisfação será certa. Oliver (1987) sugere a seguinte equação:

Satisfação = f(Expectativa, desconfirmação)

Segundo Kotler et al. (2000), a satisfação refere-se ao sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado do produto (ou resultado) em relação às expectativas das pessoas. Quando os autores afirmam o resultado, pressupõe também que esta definição também está relacionada ao ambiente de serviços. Outra importante constatação dos autores é que a satisfação do cliente não é meramente uma função do produto ou serviço, mas sim uma diferença entre o desempenho e as expectativas do cliente.

Oliver (1997) posteriormente definiu satisfação como a "resposta ao contentamento do consumidor a um produto ou serviço que ofereceu (ou está oferecendo) um nível prazeroso de contentamento relativo ao consumo, incluindo níveis maiores ou menores de contentamento".

Tomando como referência o trabalho inicial de Cardozo e após a constatação que o fenômeno era bastante complexo para ser definido de forma simplória (OLIVER, 1980), Farias et al. (2000) afirmaram que cinco teorias do processo de satisfação emergiram como maior força no meio acadêmico. São elas: desconfirmação da expectativa, teoria da eqüidade, teoria da assimilação, teoria da atribuição e teoria do desempenho.

Uma breve revisão destas cinco teorias acima citadas se faz necessário neste estudo pois, apesar da temática de satisfação do consumidor já ter sido bastante estudada, este construto é uma variável dependente e central para o presente trabalho.

A teoria da desconfirmação da expectativa tem suas raízes na psicologia social e no comportamento organizacional. A teoria da expectativa organizacional explica, de forma abrangente, a motivação dos indivíduos na organização. Esta teoria defende que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que a ação trará um resultado esperado e da atração que esse resultado exercerá sobre o individuo (ROBBINS, 2004).

Embora essa teoria pareça bastante complexa, não é difícil visualizá-la no ambiente organizacional e assim traçar um paralelo para situações no ambiente de marketing. Por exemplo, a disposição de uma pessoa produzir alguma coisa em um dado momento depende de seus

objetivos e da percepção que tem da valorização relativa de seus esforços na busca da realização da metas. O individuo entende que, se esforçando para alcançar as metas (desempenho), será recompensado e assim ele terá seus objetivos particulares atendidos. Por conseguinte, ficará satisfeito.

Assim também entende o cliente, que compra um serviço e coloca seu esforço (financeiro, tempo, emocional entre outros) e, por conseguinte, deseja que o desempenho do serviço seja, no mínimo, o esperado por ele antes da transação.

Farias et al. (2000) ainda afirmam que a desconfirmação (não confirmação) da expectativa são, na realidade, dois processos que consistem na formação de expectativas e na sua desconfirmação mediante a comparação de desempenho.

Oliver et al. (1988) reforçam o argumento de Farias et al. (2000), quando afirmam que os consumidores formam suas expectativas com o desempenho dos produtos antes da compra. Subseqüente a compra, o uso revela o desempenho atual que comparado com a expectativa irá levar o cliente a conceitos de "melhor que" ou "pior que". Se o julgamento dos resultados da comparação entre expectativa esperada e desempenho atual for abaixo do esperado, resultará em uma desconfirmação negativa, caso contrário uma desconfirmação positiva emergirá. Portanto, o prazer de uma desconfirmação positiva aumenta o julgamento de satisfação, enquanto o desapontamento de uma desconfirmação negativa diminui a satisfação.

Farias et al. (2000) ainda expõem um ponto de atenção em relação à importância entre a expectativa e desconfirmação com relação à satisfação. Para os autores, comparando a expectativa e a desconfirmação, a última seja a variável mais forte na satisfação, talvez porque o efeito da expectativa tenha tempo para enfraquecer através do intervalo da compra, no entanto pode ser instrutivo considerar que alguns consumidores são mais influenciados pelas expectativas, que outros o são pela desconfirmação, e ainda que outros usam ambos os construtos como efeitos separados na resposta de satisfação (FARIAS et al., 2000).

Outra abordagem que desperta interesse de várias áreas de estudo, como a psicologia e comportamento organizacional, e tem destaque especial na literatura de marketing é a teoria da eqüidade. Oliver et al. (1988) sugerem que as partes envolvidas em uma relação de troca se sentirão tratadas de forma justa e também satisfeitas se a taxa de seus *outputs* (resultados) em relação aos seus *inputs* (entradas) de alguma forma justa.

A questão da teoria da eqüidade não está relacionada à disputa, ou seja, o individuo não precisa “ganhar” ou “receber” mais do que a outra parte envolvida na troca para ficar satisfeito. O foco da teoria é a proporcionalidade justa. Para o indivíduo sair da relação de troca satisfeito, ele precisa sentir que ele ganhou proporcionalmente igual ao seu parceiro de relação.

Robbins (2004, p.54) expõe um exemplo do comportamento organizacional que pode ilustrar a teoria de forma simples. O autor afirma que os trabalhadores avaliam o esforço que dedicaram a uma atividade (entrada) e o que obtiveram com isso (resultado), então comparam sua proporção entre entrada e resultado com a proporção de outros funcionários que considerem relevantes. Quando a comparação revela que as proporções são iguais, diz-se que existe um estado de eqüidade. Uma situação justa. Porém, se as proporções são desiguais, prevalece a injustiça.

A teoria da assimilação é enunciada por Oliver et al. (1988) por uma tendência de resposta orientada nas expectativas. As pessoas orientadas pela suas expectativas têm o comportamento de responder aos níveis de satisfação muito similar à situação emocional de suas expectativas. A literatura de satisfação do consumidor afirma que para pessoas orientadas por expectativas, o baixo desempenho do produto será avaliado pobremente em relação à realidade, enquanto um desempenho acima do esperado será avaliado como extraordinário.

Portanto, os consumidores que são influenciados pelas expectativas individualmente respondem diferente dos consumidores orientados mais pelo paradigma da desconfirmação.

Para a temática de comportamento organizacional, a teoria da atribuição procura explicar como julgamos de maneiras diferentes as pessoas, diante do sentido que atribuímos a um dado comportamento. Basicamente, a teoria sugere que, ao observarmos o comportamento de alguém, tentamos determinar se o que o motiva é interno ou externo. Os comportamentos determinados por causas internas são os que, acredita-se, estão sob o controle do indivíduo e, os provocados por causas externas são considerados resultantes de estímulos de fora, ou seja, acredita-se que a pessoa foi forçada a agir de tal modo devido a situação.

Para Oliver et al. (1988), no paradigma da atribuição, propõem que o resultado (sucesso ou falha) emerge casualmente de três dimensões: local da casualidade (interna ou externa), estabilidade da causa do resultado e controlabilidade. Internamente originados, os resultados

alcançados são atribuídos à habilidade do indivíduo ou esforço. Resultados alcançados por influências externas são atribuídos a vários fatores como dificuldade da tarefa e sorte.

Um ponto destacado de profunda importância por Oliver (*apud* FARIAS, 2000) é que existe uma clara tendência de o consumidor atribuir a causa da avaliação negativa de uma experiência de compra à uma fonte externa. De outro lado, quando a experiência é positiva, o consumidor, em uma freqüência três vezes maior, tende a atribuir o sucesso a si próprio.

Por fim e não menos importante do que as teorias anteriores, a teoria do desempenho afirma que o desempenho do produto ou serviço afeta a satisfação e é considerado como determinante se o desempenho for capaz de sobrepor as respostas com tendências psicológicas.

A utilização de dois conceitos (teorias da eqüidade e desconfirmação da expectativa) para esta pesquisa se justifica por dois motivos. A teoria da eqüidade, relacionada à justiça percebida, está em conformidade com estudos anteriores de Santos (2000), Araújo (2006) e Smith (1998) e porque o julgamento dos clientes influenciados pela teoria da eqüidade envolve simplesmente uma avaliação de entradas e em relação à saída (OLIVER et al., 1989). Este conceito se configura bem para avaliar o envolvimento de clientes de massa e que não desejam envolvimento com a empresa.

Já a escolha da teoria da desconfirmação da expectativa está relacionada aos estudos de Melo et al. (2000), que afirmam que clientes de maior valor devem ser atendidos em *call centers* próprios. Estes clientes de maior valor apresentam a tendência a um maior envolvimento relacional e, portanto, um aumento de suas expectativas com relação ao provedor de serviço.

2.5 Segmentação de clientes

As razões para aplicação dos conceitos de segmentação de mercado partem da necessidade de reação à produção em massa e conseqüente implementação da proposta de individualização de oferta para os clientes, como fruto do reconhecimento da heterogeneidade das necessidades, desejos e preferências dos consumidores. Segundo Freitas et al. (2006), a partir do final dos anos 60, o pensamento de marketing evoluiu de modo a considerar o mercado não mais

de uma forma única e homogênea, mas como um composto de distintos segmentos, de onde se deveriam desenvolver estratégias específicas para atender, preferencialmente, aqueles grupos de clientes avaliados como mais atrativos para a empresa.

A escolha sobre quais segmentos e estratégias seriam os mais apropriados para servir deveria ser feita com base na otimização dos recursos da empresa e nas oportunidades de mercado. Sendo assim, a estratégia de segmentação de mercado tem como pressuposto básico a existência da heterogeneidade dos clientes, caracterizado pela existência de demandas diferenciais, que compõem distintos segmentos de mercado.

Para Tavares et al. (2006), a segmentação baseia-se em um conjunto de três premissas básicas relacionadas por outros autores. A primeira relaciona a heterogeneidade do mercado, pois não existem dois clientes iguais com relação a suas necessidades e desejos. A segunda é quanto à limitação das empresas com o atendimento dos clientes, pois nenhuma empresa tem recursos suficientes para atender todo o mercado de forma eficiente e eficaz. E por fim, raríssimas empresas podem atender os clientes de forma individualizada sendo, portanto, necessário o agrupamento dos clientes.

Tavares et al. (2006) argumentam, então, que segmentar é, portanto, um processo de categorizar e agrupar as características que os consumidores finais ou organizacionais / industriais compartilham em comum e que possam ser realmente trabalhados pela empresa. Os autores ressaltam ainda que o processo de segmentação pode acontecer em função de uma resposta do mercado, ou seja, a empresa não consegue identificar os benefícios visados pelos consumidores. Nesta situação, a segmentação é formada através de um processo não deliberado. E, em contrapartida, pode ser uma segmentação por atributo. Neste caso, a segmentação resulta do esforço deliberado da empresa em dividir grupos de consumidores com características homogêneas entre si, distintivas e bem definidas em relação aos demais.

Segundo Sheth et al. (2001), o comportamento do cliente é definido como as atividades físicas e mentais realizadas por clientes de bens de consumo e industriais que resultam em decisões e ações, como comprar e utilizar produtos e serviços. Partindo da premissa que os clientes são diferentes e, portanto, apresentam comportamento de compra diferente. Os profissionais de marketing devem responder a essas diferenças através da estratégia de

diferenciação e segmentação (SHETH et al., 2001). O autores ainda propõem que a diferenciação (propostas diferentes de seus concorrentes) pode ser divida em três tipos:

- diferenciação genérica: feita em uma base não focalizada, o que significa que a diferenciação não se destina a nenhum grupo específico de clientes. A oferta é diferenciada, mas para todo o mercado.
- diferenciação focalizada: a empresa identifica um segmento específico e, então, cria um programa de marketing para atrair esse segmento.
- diferenciação segmentada: envolve a divisão do mercado total em segmentos que são homogêneos por algumas características dos clientes (demografia, psicografia e padrões de uso), e depois, trata cada segmento como um mercado distinto para os quais os a maioria dos elementos do composto de marketing é diferente.

Para Sheth et al. (2001), quando os desejos/necessidades dos clientes são relativamente homogêneos e os recursos também são relativamente homogêneos, tem-se um mercado indiferenciado ou de massa. A melhor estratégia seria a diferenciação genérica. Já se as condições se invertessem, ou seja, os desejos/necessidades dos clientes e o recurso da empresas forem diversificados, a melhor estratégia é a diferenciação segmentada. No meio termo dessa matriz os autores propõem uma estratégia de diferenciação focalizada.

		Recursos	
		Homogêneos	**Diversificados**
Necessidades e desejos	**Diversificados**	Diferenciação focalizada	Diferenciação segmentada
	Homogêneos	Diferenciação genérica	Diferenciação focalizada

Quadro 3 (2) – Tipologia da diferenciação e segmentação
Fonte: adaptado de Sheth et al. (2001, p409)

Antes da privatização do setor de telecomunicações, somente uma pequena parcela da população tinha acesso a uma linha telefônica (e poucos a linhas celulares), aumentando os custos operacionais para a manutenção do serviço de telefonia celular e, conseqüentemente, dificultando o acesso da linha celular para usuário comum.

A privatização das telecomunicações no Brasil teria propiciado um aumento significativo no uso do telefone e desejo de possuir um telefone celular. Por este motivo, as empresas decidiram utilizar a diferenciação genérica inicialmente, oferecendo uma oferta única ao mercado (pós-pago e pré-pago) e com um portifólio de ofertas (baseado em volume de minutos) para todo o mercado.

Com o aumento da competição após liberação das freqüências de banda B, C e D, alguns mercados chegaram a possuir até 4 empresas provedoras de telefonia celular na mesma região. Este aumento na competição obrigou as empresas a trabalharem utilizando a diferenciação segmentada e dividindo os mercados em segmentos mais homogêneos em suas características para obter melhores resultados.

O site especializado em telecomunicações Teleco (2008) informou que a base de clientes de telefonia celular no final de 2007 chegou a 121 milhões de aparelhos e a uma penetração do serviço na população próximo a 60%. Isto significa que para cada 10 brasileiros, 6 possuem celular.

Sob este cenário, algumas empresas de telefonia celular estão iniciando a desenvolver programas de marketing específicos (para jovens, universitário, velhos, comunidades específicas e outros nichos de mercado) apontando que a tendência são as empresas trabalharem sob uma perspectiva de diferenciação focalizada nos próximos anos.

Várias abordagens são sugeridas para identificar diferentes subgrupos de clientes que respondem diferentemente a compostos de marketing variados. Sheth et al. (2001) sugerem três tipos de segmentação:

- Segmentação por uso: abordagem comum em dividir os clientes de acordo com o nível de uso.

- Segmentação demográfica ou firmográfica: baseado em características demográficas e geodemográficas dos consumidores.
- Segmentação psicográfica: relaciona-se com os motivos pelos quais os clientes se comportam da maneira como o fazem. Esses motivos são encontrados nos diferentes benefícios que os clientes buscam em um produto e nos estilos de vida que desejam que o produto promova.

No competitivo mercado de telefonia móvel do Brasil, o marketing de massa exclusivamente é coisa do passado (início da privatização). A exemplo de outros setores mais saturados (veículos e roupas), os clientes diferem muito nas necessidades, desejos e no modo como utilizam o serviço de telefonia celular. Neste mercado, é ineficaz e ineficiente tentar atrair todos os clientes com a mesma oferta de valor.

Portanto, as principais empresas, aparentemente, utilizam o mesmo método de segmentação desde do início da privatização do setor de telefonia celular. Inicialmente, a segmentação era predominantemente por uso. Para atender os segmentos, foram criados dois tipos de ofertas diferenciadas: o pós-pago com várias faixas de uso e o pré-pago.

Atualmente, o modelo de segmentação, aparentemente, é um misto entre uma segmentação por uso e uma psicográfica por benefício. As operadoras mantiveram os produtos pré-pago e pós-pago; entretanto, a proposta agora é baseada no benefício do controle de gastos na oferta pré-pago, e na diferenciação da tarifa para a oferta pós-pago. Adicionada às ofertas anteriores, uma oferta específica para o mercado corporativo (clientes empresariais) foi disponibilizada, onde o principal atributo é a mobilidade e convergências de voz, dados e internet.

Com relação ao atendimento destes segmentos de clientes nos *call centers*, existe uma variação de acordo com a complexidade das necessidades dos consumidores (usuários). Desta forma, a interação entre operador de *call center* e usuários depende do segmento de cliente atendido, no caso de um atendimento mais customizado a clientes de maior valor de uso, a criação de laços de confiança e relacionamento será mais intenso. Já em segmentos de massa e menor valor de uso, o uso da tecnologia será priorizado, visto que não há uma expectativa de construção de relacionamentos duradouros (BATT, 2000).

A sistemática de atendimento no *call center* e aspectos relacionados à terceirização serão descritas com maiores detalhes no tópico a seguir.

2.6 Terceirização de serviços

Apesar de a prática ser antiga, os conceitos de terceirização levantados nos estudos já realizados apresentam grande diversidade. Aparentemente, cada autor adaptou o conceito para seu estudo particular, não havendo ainda um padrão conceitual definido. A seguir, será descrito alguns conceitos selecionados da literatura visando construir um melhor entendimento do conceito de terceirização que será utilizado nesse trabalho.

A terceirização ou *outsourcing*, do inglês fornecimento externo, foi descrita no Brasil (1993) como um processo de transferência, dentro da firma (empresa-origem), de funções que podem ser executadas por outras empresas (empresa-destino). Já para Leite (1994), trata-se da transferência, para terceiros, de parte das atividades de uma empresa. Ou ainda, pode ser considerada como "um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua." (GIOSA *apud* BERNSTORFF et al., 1999). Neste estudo, será considerada a definição de Araújo (2000), que a terceirização é uma ferramenta administrativa através da qual atividades que eram realizadas internamente passam a ser realizadas por terceiros.

Segundo Sá et al. (1998), o tema terceirização tem estado em evidência no meio empresarial, acadêmico, jurídico e sindical por ser uma prática de flexibilidade organizacional na busca de especialização e racionalização de recursos. Já Araújo (2000) enfatiza que, atualmente, a estratégia de terceirização vem sendo muito utilizada nos meios empresariais de todo o mundo com intuito de buscar vantagens como a redução de custos, concentração ou focalização no negócio essencial e na melhoria da qualidade do produto ou da prestação de serviço.

A sistemática de atendimento será definida, neste estudo, como qual a natureza da força de trabalho, mão de obra própria ou terceirizada, utilizada para atendimento de solicitações de clientes. A mão de obra será considerada própria quando o funcionário do *call center* tiver

relações trabalhistas diretas com a operadora de telefonia celular e, terceirizada, quando o funcionário do *call center* tiver relações indiretas, ou seja, é contratado de uma empresa terceira para executar o trabalho de atendimento ao cliente. A sistemática de atendimento terceirizada ainda pode ser dividida em dois tipos:

- terceirização parcial: a empresa de telefonia celular terceiriza a mão de obra, mas a gestão e infra-estrutura continuam sendo gerenciadas internamente.
- terceirização total: a empresa de telefonia celular terceiriza a mão de obra, a gestão e infra-estrutura e somente se preocupa com os indicadores de negócio acordados em contrato.

Segundo Martin et al. (1994), recentemente os *call centers* vêm crescendo como meio de comunicação dos clientes com as empresas para fazer reclamações, buscar informações ou fazer negócios. Outra importante constatação dos autores é que as reações dos consumidores na utilização de *call centers* para reclamação por telefone provavelmente são diferentes de outras formas de comunicação como escrever cartas, por exemplo. Em contraste às cartas, reclamações por telefone via *call centers* possuem uma alta taxa de resposta e rapidez podendo aumentar a satisfação do cliente (SALERNO *apud* MARTIN et al., 1994).

Embora o escopo desse trabalho seja reclamações por telefone, é importante destacar a integração dos meios de reclamação (telefone, e-mail, cartas e reclamações de órgãos legais) nas funções do *call center*. Atualmente, mesmo as cartas, emails e reclamações de órgãos legais são tratadas em *call centers*, entretanto em atendimentos de 2º nível (mais conhecidos como *back offices*). Os *back offices*, apesar de possuírem uma taxa de resposta mais baixa que dos atendimentos de 1º nível (conhecidos como *front end*), normalmente tratam de solicitações de maior complexidade e exigem operadores mais qualificados.

Neste cenário, consumidores e empresas ganham com a utilização de *call centers*. Os consumidores porque podem falar diretamente com uma pessoa ao invés de máquinas, podem economizar tempo e ter respostas rápidas. A empresa por possuir um contato direto, ter *feedback* e, por conseguinte, ter a possibilidade de aumentar a satisfação do cliente. Isto tudo além de economizar em custos com atendimento ao consumidor via lojas físicas.

Aparentemente, a prática da terceirização parece ser nova nos ambientes de negócios por ser tão comentada atualmente, entretanto Silva e Almeida (1997) defendem que este fenômeno é bastante antigo. Segundo os autores, a terceirização como subcontratação pode ter sido originada em 1859, devido à abertura dos portos japoneses para a entrada de novas máquinas, principalmente da área têxtil, o que forçou as grandes indústrias a buscarem externamente pequenas empresas para viabilizar estas novas tecnologias entrantes naquele país.

Já no Brasil, os autores acima constataram que a IBM já transferia parte de sua atividade meio para terceiros desde 1970. Embora o que faça da terceirização uma estratégia moderna seja o caráter de comprometimento e cooperação (MORGAN e HUNT, 1994), não foi o que Araújo (2000) constatou na sua pesquisa. A autora identificou que empresários terceirizaram atividades primeiramente por redução de custo, e somente depois, por focalização na atividade fim de suas empresas.

Drucker (*apud* SÁ et al., 1998), de forma contrária a Araújo (2000), condiciona a terceirização à missão, com abrangência mais ampla e estratégica. O autor afirma que as empresas irão sofrer uma reestruturação radical: seus tamanhos serão uma decisão estratégica e as atividades ou funções que não representarem a essência da missão serão subcontratadas (terceirizadas). Assim, a terceirização passa a ser um caminho natural a ser seguido pelas empresas na busca de um modelo de eficiência baseado em estruturas menores e mais ágeis.

Neto (1995) descreve na mesma linha de Drucker que, a empresa moderna deveria dedicar esforços nas atividades/operações que realmente possam traduzir-se em vantagens competitivas para si (organização), concentrando-se em "unidades de negócios" com um número cada vez mais restrito de atividades, diminuindo o número de processos, reduzindo as estruturas administrativas (*downsizing*) e repassando a uma rede de outras organizações (fornecedoras, subcontratadas) atividades não-essenciais.

Sá et al. (1998) listam, baseado em estudos anteriores, vantagens e desvantagens da terceirização nas empresas. Os fatores considerados como vantajosos foram os seguintes: concentração de esforços (focalização), maior capacidade de adaptação às mudanças (flexibilidade), agilização (desburocratização), melhoria da qualidade, aumento da produtividade, maior competitividade, redução de custos, redução de imobilizado, liberação de espaço, aprimoramento tecnológico dos itens terceirizados, diminuição de riscos de obsolescência de equipamentos, economia de escala e redução de níveis hierárquicos.

Do mesmo modo, os autores acima identificaram com desvantagens ou fatores restritivos na implantação da terceirização: resistências e conservadorismo (cultura e comportamento da empresa contratante), falta de envolvimento dos funcionários, dificuldade de integração das culturas da empresa e do fornecedor, não cumprimento das cláusulas contratuais acordadas, má escolha do fornecedor, não conformidade do produto ou serviço em relação à qualidade requerida pela empresa contratante, dependência excessiva do fornecedor, falta de parâmetros de custos internos, más conseqüências em função da falta de auditoria na empresa do fornecedor, custo de demissões, conflito com os sindicatos, barreiras fiscais e trabalhistas, medo da exposição de informações sigilosas ou segredos tecnológicos da empresa e medo da perda de poder por parte dos empresários.

Neto (1995), de forma mais explicativa e de melhor entendimento, resume as vantagens da terceirização em:

a) redução de custo: a terceirização possibilita a redução de custos, porém essa não deve ser o principal motivo da decisão de terceirizar.

b) focalização em atividades de maior retorno: devido a toda organização possuir algum tipo de limitação em seus recursos/conhecimentos, sejam eles, físicos, materiais, humanos ou tecnológicos.

c) acesso a novas tecnologias: cada vez é maior o número de empresas que resolvem terceirizar atividades, buscando o acesso a tecnologias de ponta. Principalmente àquelas empresas que não conseguem atingir a curto prazo uma melhoria no nível tecnológico.

d) melhoria da qualidade: depois que a empresa contratante decidiu quais as atividades permanecerão na própria empresa e quais as que deverão ser compradas de fora (*make or buy*), o passo seguinte é encontrar um terceiro que realmente atenda às necessidades e metas de qualidade definidas pela contratante, para esses serviços.

De certa forma alinhado com os conceitos acima, Steven Bragg (2006) em seu livro *Outsourcing* descreve um capítulo bem específico com as vantagens e desvantagens de terceirizar o atendimento ao cliente através de centrais telefônicas ou *call centers.* Como vantagens, o autor enfatiza a expertise em atender clientes, a rapidez em instalar *call centers* (*staff* especializado, recrutar e treinar funcionário e montar infra-estrutura) e responder as flutuações das demandas de ligações, aumento na retenção de funcionários, custo fixo independente da demanda, maior

gerenciamento por possuir amplo portifólio de relatórios, diminuição de investimento e atendimento de *overflow* de chamadas (demanda inesperada) por terceiros.

Melo et al. (2006) corroboram com Bragg, de certa forma, quando afirmam que no caso dos *call centers* sua terceirização permite o acesso a tecnologias de ponta, sem que seja necessário um grande investimento na compra desses aparelhos, acrescido ao fato da responsabilidade do recrutamento de operadores perante a empresa que terceiriza o serviço, onde se podem ajustar com maior facilidade as necessidades de atendimento em caso de um acréscimo ou diminuição do número de atendentes.

Com relação às desvantagens, Bragg (2006) descreve como principais, o aumento do custo de vendas por ter que pagar comissão ao agente terceirizado que caso utilizasse força própria não pagaria e o acesso a informações estratégicas por parte da empresa terceirizada.

Melo et al. (2006), com uma linha de pensamento bem diferente da usual, questionam se as empresas quando terceirizam seus *call centers* reduzem seus custos, por que algumas têm seus *call centers* próprios? Entretanto, os autores não se satisfazem com o raciocínio simplista dos *trade-offs* estratégicos apresentados por Porter (1986), cuja resposta à presente questão seria: As empresas não terceirizam seus *call centers*, pois adotam uma estratégia de diferenciação.

Os autores vão mais a fundo na questão e apresentam o argumento que se a eficiência operacional é o foco de todo o *call center* (baseado em estudos anteriores de Azevedo e Caldas, 2002), a terceirização ou não dessa atividade não está relacionada ao *trade-off* de Porter (1986) de custo e diferenciação, e sim, na escolha do foco no produto ou no cliente. Portanto, assumido que a excelência operacional é alvo de qualquer *call center*, a questão estratégica central do *call center* reside entre buscar as melhores tecnologias para a coordenação, controle e atendimento dos clientes (foco no produto) ou escolher em prestar atendimento mais personalizado para o cliente (foco no cliente).

O foco no produto implica que a organização prioriza novos produtos e readequações para os usos atuais colocando as motivações dos clientes atrás de algo que ainda é desconhecido do mercado ou, como dito, pode gerar utilizações que propiciem um maior desempenho do produto ou serviço ofertado. Para o atingimento dessa priorização, o uso da tecnologia pode dispor um atendimento mais rápido e a resolução de seus problemas sem desencontro de informações bem usuais em ambientes de *call centers.* Nesta perspectiva, o produto é mais importante que o cliente no seguinte sentido: a empresa busca um produto que capacite o atendimento de um grande

número de usuários, reduzindo seu principal fator de custos – as pessoas – e sem que isso proporcione incômodos aos clientes e gerenciais (MELO et al., 2006).

Nesse caso, fica evidente, segundo Melo et al. (2006), que a terceirização proporciona a tecnologia necessária, de forma rápida e de maneira satisfatória, ao invés da própria empresa desenvolver a tecnologia da informação para o atendimento, uma vez que, seu foco de negócio não condiz com o desenvolvimento desses recursos estratégicos.

Os autores ainda afirmam que os *call centers* terceirizados seriam mais apropriados para atendimento ao público de massa, pois as necessidades deste segmento de mercado são menos complexas em comparação aos segmentos específicos. O tratamento ao segmento de massas procura priorizar a redução de custos e o desenvolvimento do aparato ao serviço prestado, isso devido à sensibilidade de preço que há deste consumidor, com isso a mão-de-obra passa a ser limitada substituindo-a por auto-serviços e tecnologia.

De forma quase que antagônica, na estratégia de foco no cliente, as atenções estão voltadas para o relacionamento com os clientes visando uma solução total e não, na venda transacional de um produto ou serviço isolado. O reconhecimento das necessidades de utilização dos produtos e prestação dos serviços é tomado como lei dentro da organização. Esta tem o objetivo central de atender às necessidades de seus clientes da melhor maneira possível, não os deixando nunca sem respostas.

Sob a perspectiva apresentada acima, os *call centers* próprios seriam mais apropriados a segmentos especificos voltados para produtos de alto valor cujas margens obtidas pela empresa permitam o investimento numa estratégia de relacionamento com esse cliente, se possível a fidelização do mesmo.

Por fim, Melo et al. (2006) afirmam, com um poder de explicação da variável dependente de 46%, que estratégia de terceirização de *call centers* é bem vinda quando o foco estratégico for o produto traduzido pela tecnologia e quando o serviço for prestado para um segmento de massa. Caso contrário é melhor manter um *call center* próprio se o foco é o atendimento ao cliente e um segmento específico de consumo de alto valor.

2.6.1 Medidas operacionais em *call center*

Segundo Timbrell et al. (2004), *call center* é uma unidade organizacional onde chamadas são recebidas ou chamadas são originadas com o propósito de efetuar vendas, fornecer suporte ao usuário, tratar reclamações ou mesmo efetuar ligações de negócios. Rufino (1999) concorda com a proposição assim, e afirma que *call center* é um centro telefônico com uma infra-estrutura montada para centralizar ligações por telefone.

A definição de Taylor (1999) aparentemente parece a mais alinhada com a realidade deste ambiente de negócios e afirma que *call center* é uma operação dedicada em que funcionários recebem ligações de entrada ou fazem ligações de saída e que esse processo é controlado por um sistema de distribuição de chamadas automático (ACD) ou sistema de predição de chamadas. Para este estudo, iremos adotar em parte esta definição, pois o *call center* estudado se limita a receber ligações.

As empresas de telefonia celular, sabendo que o relacionamento com o cliente não acaba quando ele sai da loja revendedora de celular, e sim permanece por todo o ciclo de vida do cliente na operadora, investem cada vez mais em operações de *call center* terceirizadas ou próprias.

Considerando que a penetração de celulares no Brasil já atingiu mais da metade da população e que, em média, a taxa de ligações de clientes para *call center* de telefonia celular é aproximadamente igual a uma ligação por usuário, o volume financeiro passa a ser considerável para os provedores de serviço de *call centers* e também para operadoras de telefonia celular.

Devido a contratos de *roamming* (possibilidade de clientes de outras operadoras sem cobertura serem atendidos pela rede telefônica de operadora), a grande dispersão geográfica brasileira e a estratégia das maiores empresas de telefonia celular do país de ter cobertura nacional, seria impossível devido a custo e gerenciamento, ter lojas de atendimento ao público em todas as localidades. Portanto, sob esta perspectiva, a importância dos *call centers* para o relacionamento com o cliente aumenta, pois estes acumulam mais de 90% das interações ou momentos de verdades destes usuários.

Nos Estados Unidos, as empresas de telecomunicações fazem do *call center* seu serviço de atendimento e vendas ao público, não possuindo lojas. O segredo é promover o seu produto: o telefone. A solicitação de uma linha de telefonia fixa é feita por telefone sem a necessidade da

presença física do cliente. A única exceção é a telefonia celular que obriga as empresas a terem lojas, centrais de atendimento, pois há uma infinidade de aparelhos e planos que podem confundir o usuário.

Podemos assim inferir que a imagem de uma empresa, em telefonia celular, pode está diretamente ligada à qualidade de seu serviço de *call center*, ou seja, um mau atendimento pode ser considerado semelhante à sensação de ser mal tratado em um restaurante, resultando num sentimento de desconfiança que pode levar a perda de muitos negócios.

Pouca literatura pode ser encontrada sobre medidas em *call center* e ainda é muito usual medir estas operações por medidas operacionais (em maioria medem eficiência) sugeridas por manuais de centrais telefônicas privadas (PABX). Anton (*apud* FEINBERG et al., 2000) sugere alguns indicadores de "qualidade" para mensuração operacional, como:

- TME: Tempo médio de espera para ser atendido;
- Percentual de ligações resolvidas na primeira ligação (nível de atendimento);
- Taxa de abandono;
- TMA: Tempo média para tratamento de uma ligação;
- Aderência à escala de trabalho programada;
- Tempo de pós-atendimento após finalização de uma chamada;
- Percentual de chamadas bloqueadas antes de entrar na fila de espera;
- Tempo antes do abandono da chamada;
- *Turnover*: Percentual de saída de funcionários;
- Total de chamadas recebidas;
- Níveis de serviço: Chamadas atendidas divididas pelo número de chamadas total.

Apesar da facilidade de mensurar estes indicadores operacionais, Feinberg et al. (2000) confirmaram somente dois itens acima mencionados como estatisticamente significante com a

satisfação do cliente com o tratamento da chamada. O primeiro indicador foi o percentual de ligações resolvidas na primeira ligação e o segundo a taxa de abandono. Ainda podemos fazer algumas inferências relacionando os resultados, não surpreendentes, das pesquisas de Feinberg et al. (2000) com a teoria da justiça e estratégias de recuperação de falhas.

Considerando as dimensões de justiças já abordadas neste trabalho, parece até óbvio os resultados acima descritos, tendo em vista que podemos relacionar o percentual de ligações resolvidas na primeira ligação com dimensões de justiça como esforço, controle de processo, velocidade e acessibilidade descritas por Tax et al. (1998) como fatores de influência positiva na satisfação do cliente. Da mesma forma, podemos inferir um relacionamento forte entre taxa de abandono (clientes não conseguem falar com o *call center)* com as dimensões de acessibilidade e controle de processo.

Em outro estudo em *call centers* do setor bancário da Inglaterra, Feinberg et al. (2002) encontraram um resultado ainda mais surpreendente. Nenhuma das 13 dimensões operacionais sugeridas por Anton (*apud* FEINBERG et al., 2002) foi confirmada. Estes dois estudos sugerem que medição de satisfação em *call center* não são simplesmente funções objetivas e simplórias de indicadores operacionais e sim funções bem mais complexas e, talvez, ainda pouco estudadas.

Sob esta perspectiva, os gestores de *call centers,* atualmente, passam por um dilema no que se refere aos mecanismos de gerência/eficiência de tempo nos *call centers* (orientação quantitativa) *versus* qualidade dos serviços/satisfação (orientação qualitativa). Por esta razão, Bain (2002) sugere que o desequilíbrio entre a orientação quantitativa e qualitativa fornecerá indicadores operacionais muito bons, mas resultados comerciais e de satisfação do cliente com o serviço oferecido não desejáveis ou insuficientes.

2.7 Síntese da teoria

Por julgamento do pesquisador, foi decido fazer uma síntese da teoria com o intuito de levantar alguns resultados da literatura e, principalmente, esclarecer a inclusão de certas variáveis nesta pesquisa empírica.

Primeiramente, foi conceitualizado o marketing de serviços como uma disciplina e não como uma subdisciplina da temática marketing. As diferenças e similaridades entre o marketing de serviços e tradicional foram apresentadas com o intuito de demonstrar que a tratativa da temática (marketing de serviços) deve seguir premissas diferentes do marketing tradicional. A grande importância desta revisão está relacionado à natureza da empresa estudada, *call centers* de telefonia celular.

Faz mister ainda o leitor entender que, diferentemente de empresas de produto, em empresas de serviços, os clientes somente podem avaliar após a compra ou consumo do serviço. Esta dificuldade de avaliação força os consumidores a procurarem apoio em diferentes padrões e processos quando precisam avaliar serviços. Somente esta diferença, entre tantas outras expostas na teoria, já justifica a inserção do tema serviços nesta presente pesquisa.

Posteriormente foi abordada a temática de estratégia de recuperações de falhas. Esta revisão possibilitou ao autor concluir que ainda não existe um consenso entre os principais autores (SMITH et al., 1998; HART et al., 1990; ZEITHAML e BITNER, 2000; TAX et al., 1998) da temática de como as estratégias de recuperação de falhas devem ser tratadas.

Por exemplo, Zeithaml e Bitner (2000) sugerem estimular os clientes a reclamar, agir rapidamente, tratar os clientes de forma justa, aprender com as experiências de recuperação, aprender com os clientes perdidos e assegurar que não haja mais falhas. Já Hart et al. (1990) sugerem mensurar os custos de uma efetiva recuperação de serviços, quebrar o silêncio dos consumidores, antecipar as necessidades da recuperação, agir rapidamente, treinar os empregados, dar autonomia aos empregados e dar respostas para o consumidor.

A importância da variável “falha” também foi sugerida em estudos anteriores de vários autores (TAX et al., 1998; SANTOS, 2000; ARAÚJO, 2006; SMITH et al., 1998), pois os mesmos entenderam que as falhas apresentam uma grande influência nas avaliações dos consumidores, principalmente em consumidores com poucas experiências anteriores com a empresa ou serviço. Por esta razão, a temática da estratégia de recuperação de falhas, bem como o estudo dos tipos de falhas e ações necessárias para reverter a insatisfação foi amplamente abordado neste trabalho.

Intimamente ligado à temática de recuperação de falhas, o construto “justiça percebida” foi trabalhado no contexto de recuperação de falhas e gerenciamento de reclamações por Tax et

al.. (1998). Este construto foi identificado com antecedente da satisfação pós-tratamento de reclamações pelos autores. Nos estudos de Santos (2001) e Araújo (2006), as três dimensões de justiça percebida (interpessoal, processual e distributiva) não encontraram apoio estatístico em todas as dimensões da teoria. Os autores chegaram a inferir que o efeito dessas dimensões na satisfação pós-tratamento de reclamação pode apresentar diferenças em virtude do contexto organizacional onde ela está sendo mensurada. Esta inferência, juntamente a estudos anteriores, fornece suporte e relevância para esta variável neste estudo.

A variável segmentação de clientes foi incluída no trabalho, pois os clientes são diferentes quanto aos desejos, recursos, localidade e, principalmente, sobre atitudes. Como os consumidores têm necessidades e desejos próprios e as empresas têm recursos limitados para tratar cada cliente separadamente, a segmentação é o caminho mais factível para estabelecer uma relação empresa-cliente. Portanto, a segmentação pode interferir na justiça percebida pelo cliente, e conseqüentemente, na satisfação pós-tratamento de reclamações.

Junto com a segmentação, a terceirização pode ter efeito na avaliação da justiça percebida e também na satisfação pós-tratamento de reclamações. Melo et al. (2006) afirmam que a questão estratégica central do *call center* se divide em duas linhas: buscar as melhores tecnologias para a coordenação, controle e atendimento dos clientes de massa (foco no produto) ou escolher em prestar atendimento mais personalizado para o cliente de altas margens de contribuição financeira (foco no cliente). Entretanto, nenhum teste estatístico e empírico foi realizado para verificar se esta diretriz estratégica tem efeitos na satisfação do cliente. A relevância desta variável também se justifica por grande parte das reclamações das empresas atuais, em geral, serem feitas em *call centers* e por não existir nenhum estudo relacionando à terceirização com gerenciamento de reclamações.

Por fim, a revisão da bibliografia sobre o construto "satisfação do consumidor" identificou várias interpretações sobre o tema. As interpretações que ganharam mais força foram as de desconfirmação da expectativa, teoria da eqüidade, teoria da assimilação, teoria da atribuição e teoria do desempenho. Neste trabalho, foi decidido utilizar somente a teoria da desconfirmação e da eqüidade devido apresentarem maior relação com a pesquisa. A satisfação ainda aparece como variável central e independente deste estudo. Por esta característica, esta

variável é de suma importância tanto para esta pesquisa como para a temática de marketing de serviços.

3 Procedimentos metodológicos

Neste capítulo, os principais aspectos de metodologia serão discutidos. Isto inclui questões relativas a hipóteses de pesquisa, caracterização da empresa e contexto, natureza do estudo, procedimento de amostragem, instrumento de pesquisa, medidas e procedimentos estatísticos de análise dos dados.

3.1 Hipóteses de pesquisa e modelo teórico

Desenvolvido a partir de bases conceituais, este tópico pretende apresentar um conjunto de hipóteses que servirão de suporte para o atingimento do objetivo geral e específicos desta presente pesquisa.

Estudos anteriores que têm encontrado relações significativas entre as percepções de justiça distributiva, processual e interpessoal e a satisfação após o gerenciamento de reclamações (SANTOS, 2001; ARAÚJO, 2006; TAX et al., 1998). Dependendo da natureza do serviço prestado, as magnitudes dessas relações variam e por vezes podem até não existir. Estas relações são propostas na hipótese H1:

H1a: *A percepção de justiça interpessoal se relaciona positivamente com a satisfação pós-tratamento de reclamações de clientes atendidos por call centers de empresas de telefonia.*

H1b: *A percepção de justiça processual se relaciona positivamente com a satisfação pós-tratamento de reclamações de clientes atendidos por call centers de empresas de telefonia.*

H1c: *A percepção de justiça distributiva se relaciona positivamente com a satisfação pós-tratamento de reclamações de clientes atendidos por call centers de empresas de telefonia.*

H1d: *As percepções de justiças interpessoal, processual e distributiva se relacionam de forma recíproca.*

As hipóteses de pesquisa apresentadas a seguir são baseadas nos estudos de Melo e Borine (2006) que afirmam que a estratégia de terceirização é mais apropriada para atendimentos de públicos de massa (neste estudo clientes pré-pagos), pois, nesta situação, a rapidez da tecnologia gera mais satisfação do que uma estratégia de marketing de relacionamento para estes clientes. Esta relação é proposta na hipótese H2:

H2a: *A percepção de justiça dos clientes pertencentes a segmentos de massa é mais elevada quando suas reclamações são gerenciadas por call centers terceirizados.*

H2b: *A satisfação pós-tratamento dos clientes pertencentes a segmentos de massa é mais elevada quando suas reclamações são gerenciadas por call centers terceirizados.*

Para melhor visualização das relações estudadas neste trabalho, foi elaborado um modelo gráfico, melhor visualizado na figura 5 (3).

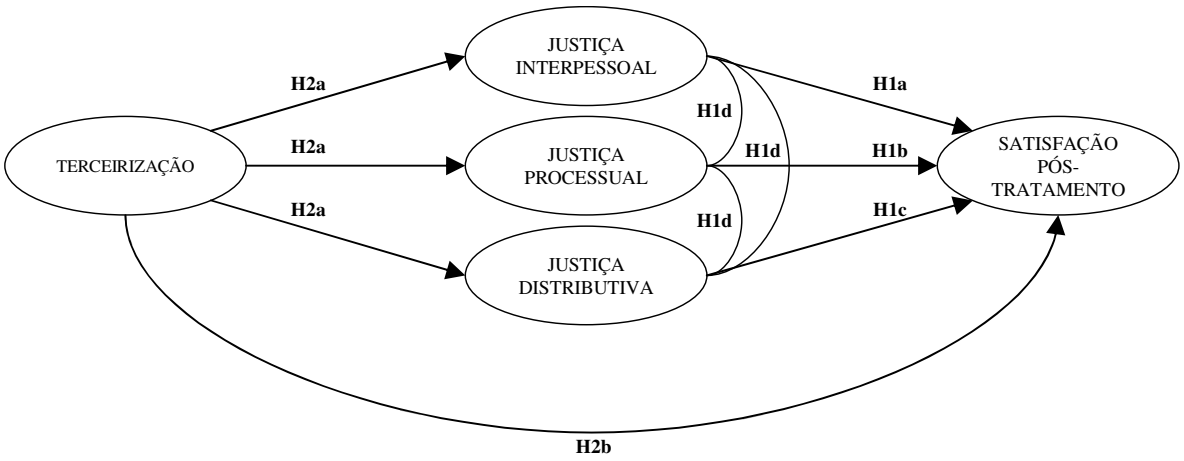

Figura 5 (3) – Modelo proposto.
Fonte: Autor

3.2 Caracterização da empresa estudada

A presente pesquisa foi elaborada no contexto da empresa de telefonia celular TIM Nordeste S.A. Esta empresa foi escolhida por apresentar características fundamentais para aplicação desta pesquisa, tais como:

- Ser a segunda maior operadora de telefonia celular do Brasil (25,45% do *market share)*, ou seja, pode servir de referência para outros estudos neste setor.
- Apresentar o segundo maior crescimento em base de clientes no setor em 2006.
- Ter o segundo pior resultado em número de reclamações por 1.000 clientes nos indicadores da Anatel (SMP1) em novembro de 2006.
- Possuir *call centers* terceirizados e próprios.
- Adotar segmentação de clientes similar às das maiores operadoras de telefonia celular do Brasil.
- Acesso do pesquisador à base de dados de reclamações e clientes, bem como a funcionários até o nível de direção.

3.3 Natureza da pesquisa

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre os fenômenos e o contexto não estão claramente definidos.

Embora, geralmente, visto como uma estratégia de pesquisa qualitativa, nada impede que os estudos de caso se utilizem de evidências quantitativas. De fato, o contraste entre evidências quantitativas e qualitativas não distingue as várias estratégias de pesquisa (YIN, 2001). Portanto, o estudo de caso não deve ser confundido com pesquisa qualitativa (SCHWARTZ&JACOB, 1979; STRAUSS&CORBIN, 1990; VAN MAANEN, 1988; VAN MAANEN, DABBS, &FAULKNEER, 1982 apud YIN, 2001).

Para Malhotra (2001), a concepção ou objetivo de pesquisa é uma estrutura ou planta para realização do projeto de pesquisa. Ele especifica os detalhes dos procedimentos necessários à obtenção das informações indispensáveis para estruturar e/ou resolver problemas de pesquisas. A pesquisa pode ser dividida entre: exploratórias, conclusivas descritivas e conclusivas causais.

As pesquisas exploratórias têm como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão. Os critérios obtidos em pesquisas exploratórias podem ser posteriormente verificados por pesquisas conclusivas. Souza et al. (2002) reforçam que, para pesquisas utilizando análise exploratória de dados, a coleta de dados e informações não adota pressupostos fortes acerca daquilo que deverá ser encontrado. Trata-se de uma investigação que venha inspirar ou sugerir hipóteses explicativas.

Já a pesquisa conclusiva serve para auxiliar o responsável pelas decisões a determinar, avaliar e selecionar o melhor curso de ação a ser tomado em determinada situação. A diferença da pesquisa conclusiva descritiva da conclusiva causal é que a primeira tem como principal objetivo descrever alguma coisa, normalmente características ou funções, enquanto a causal procura obter evidências de relação causa-efeito (MALHOTRA, 2001).

A pesquisa qualitativa é caracterizada por ser não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insigths* e compreensão do contexto do problema. Diferencia-se das pesquisas quantitativas por proporcionar melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma de análise estatística.

Malhotra (2001) afirma que os estudos transversais envolvem, uma ou mais coleta de informações de qualquer amostra de elementos de populações somente uma vez. Já os estudos longitudinais, uma amostra fixa (ou várias) de elementos da população é medida repetidamente. O estudo longitudinal difere do transversal, pois a amostra permanece a mesma ao longo do tempo.

De acordo com acima exposto, a presente pesquisa se propôs a ser um estudo de caso de objetivo conclusivo-descritivo, de caráter predominantemente quantitativo, de classificação observacional e transversal. De objetivo conclusivo-descritivo por levantar e descrever relações entre as variáveis de percepção de justiça, segmentação de clientes, terceirização e satisfação pós-tratamento de reclamações. Apresenta-se por ser uma pesquisa predominantemente quantitativa e por utilizar, principalmente, de métodos estatísticos para descrever os fenômenos e situações pesquisadas. E por fim, o estudo se classificou como um estudo observacional, pois o pesquisador procurou não influenciar nos eventos investigados e, quanto ao tempo, foi um estudo transversal onde os dados foram coletados em um período específico devido à grande quantidade

de dados de reclamações de clientes e limitações de tempo para a coleta de dados e processamento.

3.4 Desenho metodológico da pesquisa

O desenho metodológico adotado no presente estudo, representado pela figura 6 (3), apresenta as fases da pesquisa, bem como os métodos empregados na investigação:

- Definição junto ao orientador da pesquisa quais os construtos serão pesquisados;
- Condução de uma pesquisa bibliográfica de relevância acadêmica reconhecida;
- Definição da população e amostra;
- Elaboração do questionário baseado nas pesquisas de Santos (2001), Tax et al. (1998) e Araújo (2006);
- Foram elaborados 2 pré-testes do questionário desenvolvido, primeiramente com os consultores de relacionamento que entrevistaram os clientes e, posteriormente, com 30 clientes reais para verificar se o questionário está adequado e de suficientemente entendimento tanto para os consultores de relacionamento quanto pelos clientes reais;
- Após a aplicação do questionário para os clientes reais, foi feita a coleta e análise de dados da pesquisa cruzando com as variáveis internas (terceirização e segmentação de clientes);
- Por fim, foi elaborada a apresentação dos dados através do relatório final da pesquisa.

Para melhor ilustrar desenho metodológico da pesquisa exposta acima, foi elaborado um esquema gráfico resumido na figura 6 (3).

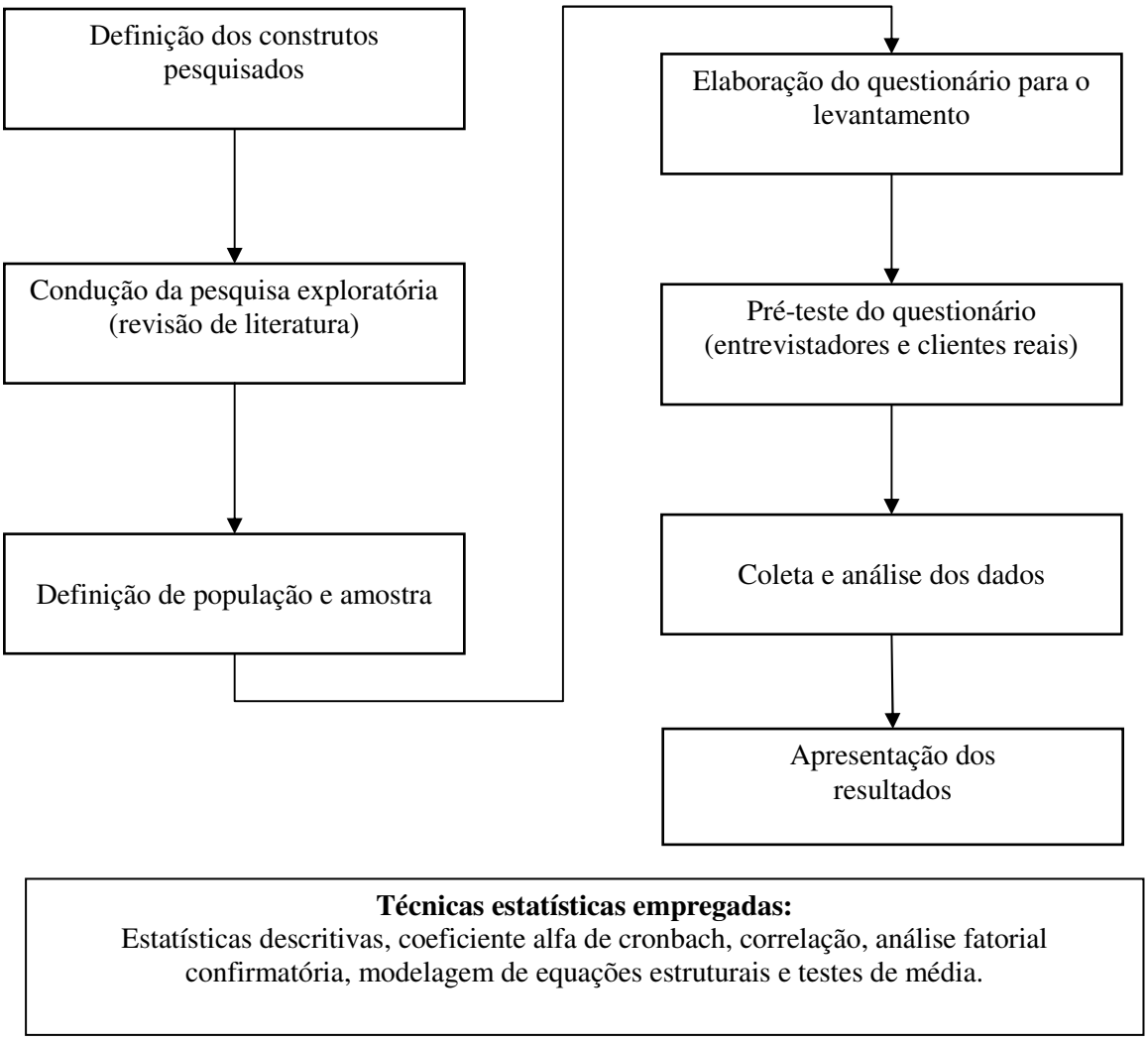

Figura 6 (3) – Desenho metodológico da pesquisa
Fonte: adaptado de Churchill (1979, p.66).

3.5 Etapa exploratória

A pesquisa exploratória tem como principal objetivo explorar um problema ou uma situação e prover critérios e compreensão. As pesquisas exploratórias podem ser utilizadas para formular um problema ou defini-lo com maior precisão; identificar cursos alternativos de ação; desenvolver hipóteses; isolar variáveis e relações-chaves para exame posterior; obter critérios para desenvolver uma abordagem do problema; estabelecer prioridades para pesquisas posteriores (MALHOTRA, 2001).

Por se caracterizar flexível, versátil com respeito aos métodos e por não empregar procedimentos formais e estruturados, a pesquisa exploratória foi escolhida para iniciar a presente pesquisa. A fase exploratória possibilita o levantamento de dados, novas idéias e mesmo a definição do curso da pesquisa.

Para auxiliar nesta fase, dos três métodos mais comuns utilizados nas etapas exploratórias, revisão de literatura, a análise de casos o os grupos focais (CHURCHILL, 1999), foi escolhido a revisão de literatura, principalmente pelo vasto acervo disponível sobre a temática de marketing de serviços, recuperação de falhas e teoria da justiça.

A revisão de literatura também foi escolhida para etapa exploratória pelo seu caráter de sistematização do conhecimento científico acumulado sobre o tema específico da pesquisa. Nesta fase, o intuito é de apresentar e discutir, a partir de idéias, conceitos e resultados de pesquisas de outros autores, as diversas abordagens dentro da temática escolhida. O levantamento amplo de artigos e livros foi baseado com referência e alinhamento com o problema e objetivos de pesquisa.

Os artigos relacionados às temáticas de marketing de serviços, teoria da justiça, falhas e recuperação de serviços, *call center*, segmentação de clientes, terceirização e satisfação do cliente foram pesquisados nos principais *journals* internacionais de marketing e operações do portal Proquest e EBSCO Host Web. Para contextualizar a temática ao cenário local brasileiro foram pesquisados artigos nacionais publicados nos congressos de administração mais importantes e bancos digitais de teses e dissertações de universidades brasileiras.

Ainda nesta etapa foi feito um pré-teste com 50 entrevistas do questionário para indentificar possíveis adequações por não entendimento das perguntas pelos clientes. Este momento também foi uma experiência para os entrevistadores se familiarizarem com o conteúdo da pesquisa e passarem suas impressões sobre a qualidade do entendimento dos questionários pelos clientes.

3.6 População e amostra

Malhotra (2001) define a população, também chamada de universo, como a soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto comum de características, conformando o

universo para o propósito do problema de pesquisa. Amostra é um subconjunto finito de uma população, ou seja, é uma fração do conjunto maior a qual se utiliza para estimar as propriedades da mesma.

Tradicionalmente, os usuários de *call center* de uma empresa de telefonia celular, quando desejam utilizar o serviço, discam para um *short number* (número abreviado que direciona a chamada para o *call center*). Após a chamada ser direcionada para o *call center* , o usuário é atendido por uma URA (unidade de resposta audível), mais conhecido como atendimento automático ou eletrônico. A URA apresenta mensagens gravadas e numeradas que direcionam os clientes para as diferentes opções de serviços disponíveis, atendimento especializado humano ou plataformas de *self-service* (auto-atendimento) de alguns serviços. O cliente, quando direcionado para o atendimento humano, espera numa fila eletrônica até que um agente especializado possa atender. Esta fila impede que os clientes recebam tom de ocupado e também faz com que o cliente espere até ser atendido. A figura 7 (3) ilustra a integração do *call center* como um centro de solução de problemas do cliente.

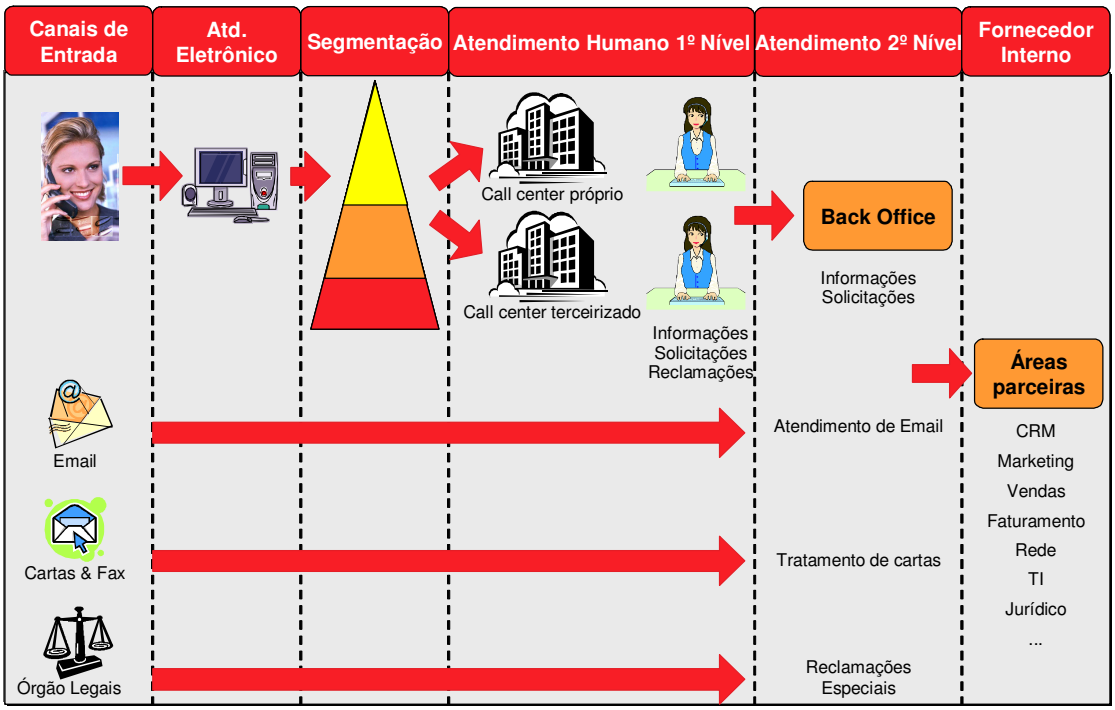

Figura 7 (3) – Integração de reclamações por telefone, email, cartas e legais nos *call centers*.
Fonte: Autor

A população desta pesquisa foram todas as ligações feitas por clientes da Tim na área 10 (de Alagoas ao Piauí) para os *call centers* próprios ou terceirizados da operadora, que foram classificadas como reclamação independente de qual o sub-motivo especificado (serviço VAS, conta, rede, recarga entre outros) no mês de março e a abril de 2007. A escolha destes meses também tem relevância metodológica, pois historicamente esses meses não apresentam interferências de grandes problemas de promoção (como por exemplo, agosto e dezembro) e, por este motivo, o comportamento das reclamações tende a ser mais típico.

É importante destacar que não foram consideradas reclamações de clientes de outras operadoras (Vivo, Claro entre outras) feitas para os *call centers* da operadora estudada ou mesmo de clientes Tim de outras regiões diferentes da área 10 (de Alagoas ao Piauí) por questão de delimitação da amostra.

As reclamações podem ser tratadas de duas formas nos *call centers* próprios e terceirizados desta empresa. A primeira forma de tratamento acontece na linha de frente ou primeiro nível dos *call centers* e recebe a partir de agora a denominação de interação de reclamação ou simplesmente interação. A segunda forma é o tratamento por setores de suporte ou segundo nível dos *call centers* (comumente chamados de *backoffice*) e recebe a partir de agora a denominação de chamado de reclamação ou simplesmente chamado. Ou seja, a população das reclamações de clientes da Tim será o somatório das interações feitas no primeiro nível dos *call centers* mais os chamados tratados no segundo nível dos *call centers*. Para efeito de caracterização da amostra, foi criado um campo denominado "tipo_registro", desta forma a amostra de reclamações pode ser dividida entre interação e chamado.

É importante ressaltar que, dados de variáveis internas que foram utilizadas nesta pesquisa como a segmentação do cliente e terceirização, entre outras, serão coletadas nesta etapa, evitando assim, cruzamento de informações posteriores com os dados coletados dos respondentes da pesquisa de campo.

Malhotra (2001) afirma que as técnicas de amostragem podem ser genericamente classificadas como não-probabilísticas e probabilísticas. A amostragem não-probabilística confia no julgamento pessoal do pesquisador, e não na chance de selecionar os elementos amostrais. Como não há maneira de determinar a probabilidade de escolha de qualquer elemento em

particular para inclusão na amostra, as estimativas obtidas não são estatisticamente projetáveis sobre a população.

Na amostra probabilística, as unidades amostrais são escolhidas ao acaso, ou seja, o processo de amostragem em que cada elemento tem uma chance fixa de ser incluído na amostra. Este método é possível pré-especificar cada amostra potencial de determinado tamanho que pode ser extraída da população, assim como a probabilidade de selecionar cada amostra.

A amostra é comumente utilizada em pesquisas no lugar de censos quando o orçamento é menor, o tempo disponível é curto, a população é grande e a variância característica é baixa. Por estas razões, a presente pesquisa utilizará uma amostra probabilística aleatória, coletada durante o mês de março e abril de 2007, a partir da população de reclamações de clientes ao *call center* da Tim ao invés de toda a população de reclamações.

Para selecionar os elementos, foi atribuído um número único de identificação aleatório, entre 0 e 1, gerado a partir da função ALEATÓRIO () do aplicativo Excel e multiplicado por 100 e arredondado sem casas decimais. Este método gerou números aleatórios de 0 a 100. Este novo campo foi chamado de "seleção".

Posteriormente, a população foi ordenada de forma crescente através do campo "seleção" e selecionadas as 20% primeiras reclamações. Este método garante que selecione uma amostra aleatória e representativa da população.

É importante ressaltar o resultado positivo observado na comparação das características (terceirização, segmentação e tipos de reclamação) da população *versus* amostra através deste método e pode ser constatado no item 4.1 (Caracterização da amostra).

Um fator importante é que a amostra foi coletada de reclamações reais de modo a possibilitar o cliente ser entrevistado em até 3 dias após o tratamento da reclamação. Este procedimento metodológico visa aumentar o poder de lembrança do entrevistado com relação à reclamação efetuada. Diferentemente da maioria das pesquisas anteriores, que utilizam métodos CIT (técnica de incidentes críticos) e/ou cenários, estes clientes reclamantes pesquisados estarão com a lembrança e emoções recentes, a respeito de suas reclamações, ao serem pesquisados.

O tamanho da amostra diz respeito ao número de elementos a serem incluídos no estudo. A determinação de tamanho da amostra é complexa e envolve várias considerações de ordem

quantitativa e qualitativa, como importância da decisão, natureza da pesquisa, número de variáveis, natureza da análise, tamanho amostral usados em estudos anteriores, taxas de incidências e preenchimento e restrições de recursos (MALHOTRA, 2001). Para estudos robustos envolvendo técnicas multivariadas, Hair et al. (2005, p.484) sugerem, por exemplo, que para métodos envolvendo equações estruturais, pelo menos 10 respondentes por variável independente e quando as suposições de normalidades forem violadas o número de 15 respondentes por variável.

Portanto, a fim de satisfazer as considerações acima, a amostra final para operacionalização da presente pesquisa foi de 369 ocorrências. A amostra atende a regra de 15 respondentes por variável (totalizando 20 variáveis para os construtos justiça interpessoal, processual, distributiva e satisfação pós-tratamento da reclamação) que também é suportada por estudos nacionais e internacionais anteriores (SANTOS e ROSSI, 2002; ARAÚJO, 2006; TAX et al., 1998) na mesma temática, aos quais as amostras obtidas não foram superiores a 500 respondentes.

Por fim, para o levantamento dos dados da pesquisa, foram treinados previamente 2 consultores de relacionamento (operadores de telemarketing) que efetuaram ligações ativas para os clientes que tiveram sua reclamação tratada em até 3 dias. Levando em consideração uma taxa de incidência de 50% sugerida por Malhotra (2001) para pesquisas por centrais telefônicas, tempo de pausas (lanches, banheiro, ginástica laboral e consultas ao supervisor) e quedas de sistemas, cada consultor de seis horas e quinze minutos de trabalhos fez, em média, 6 entrevistas diárias, o que em 30 dias úteis de trabalho forneceu 369 amostras, número suficiente para atender o objetivo final da coleta.

Com o *script* de abordagem e uma listagem de números de telefone celular de clientes reclamantes, o consultor de relacionamento foi orientado a tentar até 3 vezes para os números recebidos de forma seqüencial. Caso não obtivesse sucesso, o mesmo marcava como “sem contato” e passava para o primeiro número em seguida. Se o cliente atendesse, o consultor de relacionamento perguntava se o cliente desejava responder uma pesquisa de satisfação sobre reclamações de serviços da operadora Tim. Por ventura o cliente respondesse “não” o consultor de relacionamento marcaria como “não deseja responder” e passaria para o primeiro número em

seguida. Se o cliente desejasse responder, mas não poderia naquele momento, o consultor de relacionamento agendaria um horário com o cliente para a realização da pesquisa.

3.7 Variáveis e medidas

Neste item serão apresentadas as variáveis analisadas na pesquisa, bem como as medidas utilizadas para mensurá-las.

3.7.1 Instrumento de pesquisa e coleta de dados

O desenvolvimento do instrumento de pesquisa tem como objetivo principal coletar os dados para, posteriormente, na etapa de análise de dados, serem testadas as hipóteses de pesquisa e, por conseguinte, responder e atingir a pergunta e objetivos de pesquisa. Para o desenvolvimento do instrumento de pesquisa, foram utilizadas como principais referências, o trabalho de Santos (2001) e a obra de Tax et al. (1998) nesta ordem. A escolha teórica de utilizar como base predominante o instrumento de Santos (2001) se apóia num vasto estudo da autora em obras internacionais referente à temática de justiça percebida e razoável adequação do seu instrumento à realidade nacional.

Outro ponto importante para escolha do instrumento de Santos (2001) foi o rigor metodológico utilizado pela autora ao traduzir estudos internacionais (língua inglesa) para a língua portuguesa. A autora, tendo suficiente conhecimento da língua inglesa, traduziu as referências para português, em seguida as traduções em português foram avaliadas e convertidas para o inglês por dois professores de língua inglesa e, por fim, um acadêmico de marketing comparou a tradução das medidas com as medidas originais, buscando garantir a precisão na tradução dos termos e significados (SANTOS, 2001).

Araújo (2006) identificou dificuldade de entendimento de algumas perguntas do questionário de Santos (2001), em pesquisa de público similar, clientes de reclamantes em *call center* de empresa de telefonia celular. Por este motivo, foram feitas algumas adaptações nas

questões identificadas pelo autor. Ainda quanto à formulação das perguntas, foram substituídas ou adaptadas todas as perguntas com caráter negativo. Esta adaptação foi feita devido à ocorrência do não entendimento dos clientes para este tipo de pergunta nos estudos de Santos (2001), Araújo (2006) e Tax et al. (1998) e, consequentemente, diminuição da confiabilidade das escalas. Devido a essas alterações, optou-se por validar as escalas através da técnica de análise fatorial confirmatória (AFC), conforme será visto no item 4.3.2.

Por fim, o instrumento foi dividido em 5 blocos de perguntas divididos em dados demográficos e de identificação do cliente; justiça interpessoal; justiça processual; justiça distributiva; satisfação com o gerenciamento da reclamação. Os dados e medidas da segmentação de clientes e de terceirização foram coletados através de registros extraídos de sistemas internos.

3.7.1.1 Dados demográficos e identificação do cliente

Neste bloco de perguntas foram feitas perguntas relacionadas à demografia do cliente quando se caracterizava por ser um cliente pessoa física e de identificação de características da empresa quando o cliente era pessoa jurídica.

Para os clientes identificados como pessoa física (pós-pagos e pré-pagos) e jurídica (corporativos), foram elaborados os seguintes itens:

a) Gênero (masculino e feminino);

b) Idade (numérico em anos);

c) Renda (Até R$ 2.000; Acima de R$ 2.000 e até R$ 4.000; Acima de R$ 4.000);

d) Escolaridade (1º grau incompleto ou completo; 2º grau incompleto ou completo; 3º grau incompleto ou completo; Pós-Graduação (MBA, mestrado e etc));

Para os clientes identificados como pessoa jurídica, foram adicionadas as seguintes perguntas:

e) Ramo de atividade da empresa (Indústria; Agricultura; Comércio; Construção civil; Serviços; Outros);

f) Quantidade de funcionários aproximada (Indústria; Agricultura; Comércio; Construção civil; Serviços; Outros);

3.7.1.2 Percepção de justiça interpessoal

Nesta etapa foi questionado aos clientes sobre os cinco elementos de justiça interpessoal identificados por Tax (1993) e traduzidos / adaptados à realidade brasileira em forma de perguntas de questionários por Santos (2001). Ainda foi adicionado mais um elemento (pedido de desculpas) por se entender que ele faz parte desta dimensão e não da justiça distributiva (SANTOS, 2001). Cada um desses elementos foi operacionalizado a partir de uma escala tipo Likert de cinco pontos, variando de "discordo totalmente" a "concordo totalmente". São eles:

Explicação é definido como oferecimento de justificativas ou razões para a ocorrência do problema (BIES *apud* SANTOS, 2001). Este item foi operacionalizado através da seguinte afirmação:

a) Eles me deram uma explicação razoável sobre porque o problema ocorreu.

Honestidade é definido como a veracidade das informações fornecidas pelos funcionários da empresa (CLEMMER *apud* SANTOS, 2001). Este item foi operacionalizado através da seguinte pergunta:

b) Eles foram honestos comigo.

Cortesia é definida em termos de um *continuum* entre um comportamento cortês e um comportamento rude/desrespeitoso oferecido pelos empregados da empresa (TAX *apud* SANTOS, 2001). Este item foi operacionalizado através da seguinte afirmação:

c) Eles foram educados e corteses comigo.

Empatia é definido como a demonstração de entendimento e interesse pelos problemas experimentados pelo consumidor (TAX *apud* SANTOS, 2001). Este item foi operacionalizado através da seguinte afirmação:

d) Eles pareceram muito interessados no meu problema.

Esforço é definido como a quantidade de energia colocada em um comportamento ou em uma série deles (MOHR *apud* SANTOS, 2001). No caso específico, é associado com o quanto o prestador do serviço se esforça para tentar resolver a reclamação. Este item foi operacionalizado através da seguinte afirmação:

e) Eles se esforçaram bastante para tentar resolver o problema.

Pedido de desculpas adicionado ao instrumento de Tax et al. (1998) por Santos (2001) por entender que este faz parte da dimensão interpessoal e não, distributiva, como sugerem os autores. Este item foi operacionalizado através da seguinte afirmação:

f) Eu recebi um pedido de desculpas sincero.

E por fim, para avaliar a percepção final da justiça interpessoal, foi adicionado à afirmação:

g) De maneira geral, eu recebi um tratamento pessoal justo.

3.7.1.3 Percepção de justiça processual

Conforme item anterior, grande parte dos elementos de justiça processual foram extraídos de Santos (2001) do trabalho de Tax (1993) com escalas operacionalizadas a partir de uma escala tipo Likert de cinco pontos. São eles:

Controle do processo é definido como a oportunidade de apresentar o seu lado da história na disputa (THIBAUT e WALKER *apud* SANTOS, 2001). Este item foi operacionalizado através da seguinte pergunta:

a) Eu tive a chance de contar a eles detalhes sobre meu problema

Controle da decisão é definido como a sensação do consumidor acreditar que ele teve alguma influência sobre o resultado da reclamação (TAX *apud* SANTOS, 2001). Este item foi operacionalizado através da seguinte pergunta:

b) A empresa decidiu sozinha o que eu receberia.

Acessibilidade é definido como a facilidade/dificuldade de engajar-se no processo de reclamação (SANTOS, 2001). Este item foi operacionalizado através da seguinte pergunta:

c) O acesso à central de atendimento da Tim para fazer a reclamação foi rápido e fácil.

Velocidade é definido como o intervalo de tempo no qual a disputa (reclamação) foi resolvida (SANTOS, 2001). Este item foi operacionalizado através da seguinte pergunta:

d) Eles responderam rapidamente à minha reclamação.

Flexibilidade é definido como a possibilidade de adaptar os procedimentos às circunstâncias particulares enfrentadas pelo reclamante (CLEMMER *apud* SANTOS, 2001). Este item foi operacionalizado através da seguinte pergunta:

e) Eles demonstraram flexibilidade durante a resolução de minha reclamação.

Aceitação de responsabilidade é definido como a ação da empresa em assumir a falha no serviço ou o problema causado (TAX *apud* SANTOS, 2001). Este item foi operacionalizado através da seguinte pergunta:

f) A empresa assumiu a responsabilidade pela ocorrência do problema.

E por fim, para avaliar a percepção final da justiça processual, foi adicionado a pergunta:

g) De maneira geral, a empresa teve bons procedimentos para resolver minha reclamação.

3.7.1.4 Percepção de justiça distributiva

Conforme item anterior, grande parte dos elementos de justiça distributiva foram extraídos de Santos (2001) do trabalho de Tax (1993) com escalas operacionalizadas a partir de uma escala tipo Likert de cinco pontos. São eles:

Eqüidade, definido como a comparação composta por uma troca entre duas partes em que cada uma compara os insumos ("*inputs*") destinados à interação com os resultados ("*outputs*") obtidos (TAX et al., 1998). Este item foi operacionalizado através da seguinte pergunta:

a) O resultado final da reclamação foi o esperado.

Igualdade, definido como o recebimento de resultados independente da contribuição dada ao processo. As pessoas esperam que resultados semelhantes aos obtidos em outras situações por outras pessoas sejam novamente obtidos, independente de como se deu sua participação na relação (TAX et al., 1998). Este item foi operacionalizado através da seguinte pergunta:

b) O resultado obtido com a reclamação foi justo.

Necessidade, definido como o recebimento de resultados com base no que se solicita, independente da contribuição dada ao processo (TAX et al., 1998). Este item foi operacionalizado através da seguinte pergunta:

c) A empresa me deu o que eu necessitava.

E por fim, para avaliar a percepção final da justiça distributiva, foi adicionado a pergunta:

d) De maneira geral, a empresa me deu resultados justos para minha reclamação.

3.7.1.5 Terceirização

A origem do *call center* de atendimento define qual tipo de mão-de-obra (funcionários próprios ou terceirizados) será utilizada para atender as reclamações. Este item não está no questionário, ou seja, não será perguntado ao cliente.

Para operacionalizar esta medida, atribui-se o valor "T" quando a reclamação for atendida ou tratada por um consultor de relacionamento terceirizado e conseqüentemente em um *call center* terceirizado. O mesmo foi feito atribuindo "P" quando a reclamação foi atendida ou tratada por um consultor de relacionamento próprio e conseqüentemente em um *call center* próprio.

3.7.1.6 Segmentação de clientes

A segmentação de clientes é definida por Sheth et al. (2001) como um processo de identificação de subgrupos de clientes cujas necessidades, desejos e/ou recursos são diferentes, de maneira que os fazem responder de forma diferente a um dado composto de marketing.

Para operacionalizar esta medida, atribui-se o valor "PÓS-PAGO" para os clientes reclamantes pessoa física que utilizam a oferta de diferenciada pós-pago. Para os clientes reclamantes pessoa física pré-pago foi atribuído o valor "PRÉ-PAGO" e por fim foi atribuído aos clientes pessoa jurídica o valor "CORPORATIVO" no registro de suas reclamações.

3.7.1.7 Satisfação pós-tratamento da reclamação

Tratamento de reclamações refere-se à estratégia que as empresas utilizam para resolver e aprender com as falhas de serviços e restabelecer a confiança aos olhos do cliente (HART et al., 1990). Evidências demonstram que bom tratamento interpessoal, processual e de resultados influencia positivamente nos índices de satisfação do consumidor (TAX et al., 1998).

Nesta etapa, foi questionado através de duas perguntas aos clientes com o intuito de medir a satisfação pós-tratamento das reclamações. As perguntas foram extraídas do trabalho de Santos (2001) e foram operacionalizadas conforme exposto abaixo:

a) Eu estou satisfeito (a) com a maneira como minha reclamação foi resolvida.

b) A organização fez tudo o que eu esperava para resolver o meu problema.

3.7.2 Validade e confiabilidade das medidas

Malhotra (2001) afirma que, ao realizar um estudo, o pesquisador tem dois objetivos principais: extrair conclusões válidas sobre os efeitos de variáveis independentes sobre o grupo em estudo e fazer generalizações para uma população maior.

O primeiro objetivo é alcançado através da validade interna que avalia se a manipulação das variáveis independentes foi a causa real dos efeitos sobre as variáveis dependentes. Já o segundo, é alcançado a partir da validade externa, que tem o intuito de determinar se a relação de causa e efeito encontrado no experimento é generalizável.

Para validar as escalas multiitens deste trabalho, foram utilizados dois parâmetros recomendados por Malhotra (2001), a confiabilidade e validade. A confiabilidade é o grau que uma escala produz resultados consistentes quando se fazem medições repetidamente. Ela pode ser identificada utilizando várias táticas (teste reteste, formas alternativas e consistências internas).

Para medir a confiabilidade das medidas deste estudo, foi decidido utilizar então as consistências internas do coeficiente de alfa de Cronbach, que é a média de todos os coeficientes

possíveis resultadas das diferentes divisões da escala em duas metades. Este valor deve ser superior a 0,6 para indicar confiabilidade satisfatória (MALHOTRA, 2001).

A segunda medida importante para Malhotra (2001) é a validade de uma escala que pode ser definida como o âmbito em que as diferenças em escores observados da escala refletem as verdadeiras diferenças entre objetos quanto à característica que está sendo medida, e não um erro sistemático ou aleatório. Esta pode ser divida em validade de conteúdo e construto. A última ainda será dividida em validade convergente, discriminante e nomológica.

A validade de conteúdo consiste de uma avaliação subjetiva, mas sistemática da representatividade do conteúdo de uma escala para o trabalho de medição da questão. Esta pode ser feita por validação de especialistas, pré-testes ou revisão de literatura. Neste presente trabalho, decidiu-se por fazer uma revisão de literatura prévia com uma posterior validação de um professor Doutor da Universidade Federal de Pernambuco com sólidos conhecimento e trabalhos publicados a respeito do tema.

A validação de construto indica que construto ou característica a escala está medindo, procura-se responder questões teóricas quanto aos motivos pelos quais uma escala funciona e que deduções podem ser feitas em relação à teoria subjacente à escala (MALHOTRA, 2001). Neste presente trabalho, foi operacionalizada através da análise das validades convergente, discriminante e nomológica.

A validade convergente, segundo Malhotra (2001), mede a extensão em que a escala se correlaciona positivamente com outras medidas de mesmo construto. A validade discriminante avalia até que ponto uma medida não se correlaciona com outros construtos, dos quais se supõe que ela difira. Já a validade nomológica determina o grau de relacionamento entre construtos teóricos. Procura confirmar correlações significativas entre construtos, conforme previstas por uma teoria.

A técnica de análise de fatorial confirmatória (AFC) é usada para avaliar o relacionamento entre medidas observadas e os construtos que elas pretendem medir, com base na teoria e em resultados de pesquisas empíricas já realizadas (SANTOS, 2001).

Portanto, neste presente trabalho, para a verificação da validade convergente, foi utilizada a análise fatorial confirmatória (AFC) e, por conseguinte, analisada as cargas fatoriais e correlações entre variáveis do mesmo construto. A validade discriminante foi analisada através

dos resíduos normalizados da AFC e correlações entre variáveis de construtos diferentes. Já a validade nomológica refere-se à extensão na qual os construtos se correlacionam da forma prevista teoricamente, portanto será operacionalizado através do modelo equações estrutural do item 4.4.

3.8 Equações estruturais

A modelagem de equações estruturais (SEM), segundo Hair et al. (2005), é uma técnica multivariada que combina aspectos da regressão múltipla e análise fatorial. O verdadeiro benefício do uso do SEM é a medição simultânea de várias variáveis e construtos. Entretanto, o SEM difere das outras técnicas multivariadas principalmente por duas características:

- estimação de múltiplas e inter-relacionadas relações de dependência e;
- habilidade para representar conceitos não observados nessas relações e explicar erro de mensuração no processo de estimação.

Faz mister discutir as razões da utilização de um método mais complexo como o SEM em detrimento de outras técnicas multivariadas neste presente trabalho. A característica não-normal da amostra coletada limitou a utilização de grande parte de técnicas multivariadas tradicionais e mais utilizadas, como a regressão linear.

Em pesquisa bibliográfica, o autor identificou duas técnicas multivariadas que não possui o pressuposto de normalidade dos dados, a regressão logística e a SEM. Entretanto, para utilização da regressão logística, seria necessário transformar todas as escalas de Likert de 5 pontos para uma escala dicotômica.

A modelagem de equações estruturais pode ainda abordar uma ampla variedade de relações causais simultaneamente, diferentemente da regressão logística. Entre os dois tipos mais comuns de análise, estão a análise fatorial confirmatória (AFC) e o desenvolvimento de modelos através de estimação de uma série de equações estruturais (HAIR et al., 2005) com o intuito de identificar relações, que neste estudo será chamado simplesmente de SEM.

A análise fatorial confirmatória (AFC) difere da análise fatorial exploratória devido ao controle do pesquisador sobre quais variáveis são indicadores de qual construto latente. Ou seja, a

AFC pode desempenhar um papel confirmatório porque o pesquisador tem controle completo sobre a especificação de indicadores de cada construto estudado. Além disso, a AFC permite um teste estatístico de qualidade de ajuste, o que não é viável na análise fatorial exploratória (HAIR et al., 2005).

A seguir serão expostos os critérios e processo de modelagem de equações estruturais tanto para estratégia confirmatória como para desenvolvimento do modelo proposto.

3.8.1 Processo e critérios da modelagem de equações estruturais

Os sete estágios sugeridos por Hair et al. (2005) para modelagem de equações estruturais são: (1) desenvolvimento de um modelo teórico, (2) construção de um diagrama de caminhos de relações causais, (3) conversão do diagrama de caminhos em um conjunto de modelos estrutural e de mensuração, (4) escolha do tipo de matriz de dados e estimação do modelo proposto, (5) avaliação da identificação do modelo estrutural, (6) avaliação dos critérios de qualidade e, por fim, (7) interpretação e modificação do modelo se, e somente se teoricamente justificáveis.

O primeiro estágio é o desenvolvimento de um modelo teórico. Segundo Farias et al. (2000), deve ser o ponto inicial para a aplicação da SEM. A teoria deve ser utilizada pelo pesquisador a respeito das relações causais entre um conjunto de variáveis. O pesquisador precisa estar bem fundamentado na teoria na especificação das relações de causa. Assumindo isto como premissa, será necessário expressar esta teoria de modo formal e claro. Ou seja, a utilização do SEM deve partir de um pressuposto confirmatório e não exploratório.

O segundo e terceiro estágios são a construção de um diagrama de caminhos de relações causais e, posteriormente, a conversão do diagrama de caminhos em um conjunto de modelos estrutural e de mensuração. Hair et al. (2005) recomendam que o diagrama de caminhos deva ser mais do que uma descrição visual das relações, pois ele permite ao pesquisador apresentar não somente as relações preditivas entre construtos (ou seja, relações entre variáveis dependentes e independentes), mas também relações associativas (correlações). Depois de terminar o diagrama de caminhos, o pesquisador estará pronto para construir as equações estruturais conectando os construtos.

O quarto estágio é a escolha do tipo de matriz de entrada de dados. Para o presente trabalho, seguiu-se a recomendação de Hair et al. (2005) e utilizou-se a matriz de correlação ao invés da covariância, pois a matriz de correlação tem amplitude comum que torna possíveis comparações diretas dentro do modelo e compreender o padrão de relações entre construtos. Por outro lado, a matriz de covariância tem a vantagem de fornecer comparações válidas entre diferentes populações ou amostras, uma característica não possível quando modelos são estimados com matriz de correlação.

Um ponto importante para qualquer técnica multivariada é o tamanho amostral. Os modelos de equação estrutural são fortemente impactados pelo tamanho do modelo (10 respondentes por questão), desvio de normalidade (15 respondentes por questão) e procedimentos de estimação (HAIR et al., 2005). Para esta pesquisa com característica não-normal, 20 perguntas e método *Maximum Wishart Likehood*, 369 respondentes foi considerada adequada, em termos de tamanho.

A quinta etapa é a avaliação da identificação do modelo estrutural e é um processo relativamente simples. O problema mais comum ocorre se múltiplas variáveis são teorizadas como identificadoras de mais de um construto.

Por outro lado, a avaliação dos critérios de qualidade, sexta etapa, requer maior cuidado por parte do pesquisador. O primeiro passo do pesquisador é garantir que estimativas transgressoras mais comuns não estejam presentes no modelo e, por conseguinte, não precise de re-especificação do modelo. As mais comuns estimativas transgressoras são: variâncias negativas ou não significantes de erros para qualquer construto, coeficientes padronizados excedentes ou muito próximos de 1 ou erros padrão muito grandes associados com qualquer coeficiente estimado (HAIR et al., 2005).

Uma vez que existe um grande número de indicadores de ajustamento, o pesquisador é defrontado a selecionar as medidas adequadas e também avaliar por padrões reconhecidamente subjetivos. Hair et al. (2005) afirmam que o efeito final é uma incerteza quanto àquilo que é aceitável e o que não é, deixando a responsabilidade da demonstração para o pesquisador, e não para algum teste estatístico específico. Apesar da afirmação acima, os autores sugerem que o pesquisador analise a partir de três grupos de índices de ajustamento, sendo eles: medidas de ajuste absoluto, medidas de ajuste incremental e medias de ajuste parcimonioso.

Hair et al. (2005) afirmam que a medida de ajuste absoluto determina o grau em que o modelo geral (estrutural e de mensuração) prevê a matriz de covariância ou de correlação observada. Nenhuma distinção é feita para se saber se o ajuste do modelo é melhor ou pior nos modelos estrutural ou de mensuração. Entre várias medidas utilizadas, este trabalho utilizará as medidas:

- Qui-quadrado (X^2) do modelo estimado: esta medida avalia a significância das diferenças entre matriz observada e estimada para o modelo apresentado (HAIR et al., 2005). Assim, se o qui-quadrado for insignificante, o modelo estará oferecendo uma representação adequada dos dados. Uma crítica importante é que esta medida é muito sensível a amostras que excedem 200 respondentes.
- Graus de liberdade: número de informações disponível para estimar a distribuição da amostra dos dados depois que todos os parâmetros do modelo tenham sido estimados. O ideal é maximizar o número de graus de liberdade e obter o ajuste do modelo concomitantemente. Zero é o limite mínimo para os graus de liberdade de qualquer modelo.
- Índice de qualidade de ajuste (GFI): é o grau em que a matriz de insumo real ou observada é prevista pelo modelo estimado. Não existem referências estabelecidas de valor. Quanto mais próximo de 1, melhor. Para este estudo será considerado um bom ajustamento 0,90 (HAIR et al., 2005).
- Raiz do resíduo quadrático médio (RMSR): indica a média dos resíduos ajustados entre as matrizes estimadas e observadas. Valores baixos indicam um bom ajustamento (HAIR et al., 2005). Para este estudo, será considerado um bom ajustamento valores menores que 0,05 (HAIR et al., 2005).
- Raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA): medida que tenta corrigir a tendência da estatística qui-quadrado em rejeitar modelos especificados a partir de grandes amostras. Esta medida representa a discrepância entre as matrizes observada e estimada, levando-se em consideração os graus de liberdade alcançados. Uma vez que este índice é obtido em termos de população e não de amostra, ele não é afetado pelo tamanho da amostra. Valores recomendados variam entre 0,05 e 0,08 e são considerados aceitáveis (HAIR et al., 2005).

As medidas de ajuste incremental comparam o modelo proposto com algum de referência, geralmente chamado de modelo nulo. O modelo nulo deve ser algum modelo realista tal que todos os demais modelos devem excedê-lo (HAIR et al., 2005). Entre várias medidas utilizadas, este trabalho utilizará as medidas abaixo:

- Índice de ajustado de qualidade de ajuste (AGFI): é um índice semelhante ao GFI ajustado pela razão entre os graus de liberdade para o modelo proposto e os graus de liberdade par ao modelo nulo. Valores recomendados maiores do que 0,90 são considerados aceitáveis (HAIR et al., 2005).
- Índice de ajuste não-normado (TLI ou NNFI): combina a medida de parcimônia entre o modelo proposto e o modelo nulo, resultando em valores entre 0 e 1, com valores recomendados acima de 0,90 (HAIR et al., 2005).
- Índice de ajuste normado (NFI): Como o NNFI, compara o modelo proposto com o modelo nulo. Não existe valor absoluto indicativo, mas é comumente recomendado valores acima de 0,90 (HAIR et al., 2005).

Segundo Hair et al. (2005), as medidas de ajuste parcimonioso relacionam o índice de qualidade de ajuste do modelo com o número de coeficientes estimados exigidos para atingir esse nível de ajuste. Sua meta básica é diagnosticar se o ajuste de modelo foi conseguido por "superajustamento" dos dados com muitos coeficientes. Seu uso é normalmente utilizado em comparação de modelos. Entre várias medidas utilizadas, este trabalho utilizará uma única, pois não será o intuito deste trabalho comparar modelos e sim verificar relações entre construtos.

- Qui-quadrado (X^2) normado: é a razão entre o qui-quadrado e os graus de liberdade. Um modelo pode ser considerado "superajustado" se os valores forem menores do que 1. Valores abaixo de 5 são considerados aceitáveis (HAIR et al., 2005).

Depois de terminado o ajuste geral do modelo, conforme indicadores apresentados acima, o pesquisador ainda deve garantir a unidimensionalidade e confiabilidade. Para tal, Hair et al. (2005) orientam computar separadamente, para cada construto de múltiplos indicadores, a confiabilidade composta e variância extraída com valores aceitáveis de 0,70 e 0,50 respectivamente. Os valores não são fornecidos pelo software Statistica, mas podem ser calculados pelas fórmulas abaixo:

$$\text{Confiabilidade do construto} = \frac{(\Sigma \text{ cargas padronizadas})^2}{(\Sigma \text{ cargas padronizadas})^2 + \Sigma \text{ erro}}$$

$$\text{Variância extraída} = \frac{\Sigma\ (\text{cargas padronizadas}^2)}{\Sigma\ (\text{cargas padronizadas}^2) + \Sigma \text{ erro}}$$

Por fim, o sétimo estágio, a interpretação e modificação do modelo, se e somente se, teoricamente justificáveis. Neste momento, o pesquisador deve fornecer uma maneira de dar significado aos construtos e suas relações. A interpretação pode variar desde da aceitação ou não aceitação de relações entre construtos endógenos e exógenos até correlações entre construtos exógenos.

4 Análise dos dados e discussão dos resultados

Neste capítulo serão apresentadas, inicialmente, as estatísticas descritivas que caracterizam a amostra por meio dos dados demográficos coletados e, em seguida, a partir das variáveis avaliadas na pesquisa. Por fim, serão feitas as análises multivariadas e testes estatísticos com o objetivo de confirmar ou não as hipóteses propostas neste estudo.

4.1 Caracterização da amostra

As tabelas 2 (4), 3 (4) e 4 (4), apresentam as características do universo, amostra e respostas. Um ponto positivo e que reforça a consistência da coleta de dados é que as principais variáveis do estudo apresentam freqüências relativas muito próximas entre universo, amostra e respostas.

Os atendimentos das reclamações se dividiram em 49% e 51% em *call centers* próprios e terceiros, respectivamente. A amostra selecionada correspondeu a 12% do universo e a taxa de sucesso da pesquisa foi de 20% da amostra. Importante observar que a freqüência relativa das respostas varia pouco em relação à amostra e universo.

Tabela 2 (4) – Distribuição de freqüência, amostra e respostas por call center de atendimento.

Call center	**Universo**	**% Universo**	**Amostra**	**% Amostra**	**Respostas**	**% Respostas**
Próprio	7.689	48%	950	51%	181	49%
Terceiro	8.461	52%	916	49%	188	51%
Total	**16.150**	**100%**	**1.866**	**100%**	**369**	**100%**
% da amostra em relação ao universo			**12%**			
Taxa de sucesso					**20%**	

Fonte: Coleta de dados (2007).

Os clientes respondentes da pesquisa se dividiram entre clientes pós-pagos, pré-pagos e corporativos, com 22%, 7% e 71% respectivamente. Mais uma vez, as distribuições relativas não variaram de forma significativa.

Tabela 3 (4) – Distribuição de freqüência, amostra e respostas por tipo de cliente.

Tipo do cliente	Universo	% Universo	Amostra	% Amostra	Respostas	% Respostas
Pós-Pago	3.530	22%	447	24%	80	22%
Corporativo	1.519	9%	191	10%	27	7%
Pré-Pago	11.101	69%	1.228	66%	262	71%
Total	**16.150**	**100%**	**1.866**	**100%**	**369**	**100%**

Fonte: Coleta de dados (2007).

Analisando o universo de reclamações separadamente, pode-se perceber uma concentração de praticamente 80% das reclamações dos clientes em 5 problemas específicos (Serviço VAS, Conta, Recarga, Rede e Oferta). Podemos então afirmar, tomando por base os dados na tabela 4 (4), que as reclamações ao *call center* se comportam muito próximo da regra de Pareto (80 x 20).

Tabela 4 (4) – Tabela de Pareto do universo de reclamações de clientes ao call center.

Motivo	Universo	% Universo	% Acumulado
Servico VAS	4.031	25%	25%
Conta	3.153	20%	44%
Recarga	2.366	15%	59%
Rede	2.135	13%	72%
Oferta	1.150	7%	79%
Relatorio Detalhado	863	5%	85%
Plano	734	5%	89%
Serv Movel/Contrato	649	4%	93%
Aparelho	391	2%	96%
Pontos de Contato	320	2%	98%
Servico	202	1%	99%
TIMChip	140	1%	100%
Seguranca do Produto	7	0%	100%
Servicos	5	0%	100%
Analise Back Office	2	0%	100%
Contato	2	0%	100%
Total geral	**16.150**	**100%**	**100%**

Fonte: Coleta de dados (2007).

Os principais tipos de falhas na amostra coletada que geraram reclamações no período da pesquisa foram de Serviços VAS (*Value Add Services* ou serviços de valor agregado), Conta (contestação de fatura), Recarga e Rede (falhas e cobertura), com 27%, 20%, 16% e 10% respectivamente. É importante destacar que o somatório destas freqüências representa 72% de todas as reclamações registradas no *call center* da operadora.

Tabela 5 (4) – Distribuição de freqüência, amostra e respostas por tipo de falha.

Motivo	Universo	% Universo	Amostra	% Amostra	Respostas	% Respostas
Analise Back Office	2	0%	1	0%	-	0%
Aparelho	391	2%	48	3%	6	2%
Conta	3.153	20%	412	22%	72	20%
Contato	2	0%	-	0%	-	0%
Oferta	1.150	7%	103	6%	22	6%
Plano	734	5%	85	5%	19	5%
Pontos de Contato	320	2%	43	2%	8	2%
Recarga	2.366	15%	259	14%	58	16%
Rede	2.135	13%	224	12%	36	10%
Relatorio Detalhado	863	5%	112	6%	32	9%
Seguranca do Produto	7	0%	2	0%	1	0%
Serv Movel/Contrato	649	4%	65	3%	11	3%
Servico	202	1%	30	2%	1	0%
Servico VAS	4.031	25%	472	25%	101	27%
Servicos	5	0%	1	0%	-	0%
TIMChip	140	1%	9	0%	2	1%
Total geral	**16.150**	**100%**	**1.866**	**100%**	**369**	**100%**

Fonte: Coleta de dados (2007).

Com relação ao perfil dos respondentes, observa-se que existe uma divisão balanceada entre os sexos masculino e feminino, a faixa etária é predominantemente (80%) de clientes entre 20 e 50 anos, dividindo-se entre solteiros (48%) e casados (42%), com 2º grau (38%) ou 3º grau (38%) e renda familiar na maioria das vezes (62%) inferior a R$ 2.000. As tabelas a seguir, apresentam as características da amostra, no que concerne às freqüências relativas de gênero, faixa etária, estado civil, escolaridade e renda familiar.

Tabela 6 (4) – Características de gênero da amostra pesquisada.

Gênero	Frequência	Frquência relativa
Masculino	190	51%
Feminino	179	49%
Total	**369**	**100%**

Fonte: Coleta de dados (2007).

Tabela 7 (4) – Distribuição da faixa etária da amostra pesquisada.

Faixa etária	Frequência	Frquência relativa
0 a 19 anos	29	8%
20 a 29 anos	119	32%
30 a 39 anos	103	28%
40 a 49 anos	73	20%
50 ou mais	45	12%
Total	**369**	**100%**

Fonte: Coleta de dados (2007).

Tabela 8 (4) – Distribuição do estado civil da amostra pesquisada.

Estado civil	Frequência	Frquência relativa
Solteiro	178	48%
Casado	155	42%
Divorciado	22	6%
Viúvo	10	3%
Outros	3	1%
Subtotal	**368**	**100%**
Missing	1	0%
Total	**369**	**100%**

Fonte: Coleta de dados (2007).

Tabela 9 (4) – Distribuição do grau de escolaridade da amostra pesquisada.

Escolaridade	Frequência	Frquência relativa
1º grau incompleto ou completo	79	21%
2º grau incompleto ou completo	142	38%
3º grau incompleto ou completo	140	38%
Pós - Graduado (MBA, Mestrado e etc)	8	2%
Total	**369**	**100%**

Fonte: Coleta de dados (2007).

Tabela 10 (4) – Distribuição da renda familiar da amostra pesquisada.

Renda	Frequência	Frquência relativa
Até R$2.000	230	62%
Acima de R$2.000 e até R$4.000	59	16%
Acima de R$4.000	39	11%
Subtotal	**328**	**89%**
Missing	41	11%
Total	**369**	**100%**

Fonte: Coleta de dados (2007).

Por fim, os clientes reclamantes do tipo corporativo são predominantemente de micro e pequenas empresas da região nordeste em diversos segmentos de atividade, conforme tabelas a seguir.

Tabela 11 (4) – Distribuição do tamanho da empresa da amostra pesquisada.

Tamanho da Empresa	Frequência	Frquência relativa
Microempresa: 1 a 19 empregados	12	44%
Pequena: 20 a 99 empregados	6	22%
Média: 100 a 499 empregados	1	4%
Grande: 500 ou mais empregados	2	7%
Subtotal	**21**	**78%**
Missing	6	22%
Total	**27**	**100%**

Fonte: Coleta de dados (2007).

Tabela 12 (4) – Distribuição do ramo de atividade da amostra pesquisada.

Ramo de atividade	Frequência	Frquência relativa
Indústria	2	7%
Comércio	4	15%
Construção Civil	1	4%
Serviços	4	15%
Outros	10	37%
Sutotal	**21**	**78%**
Missing	6	22%
Total	**27**	**100%**

Fonte: Coleta de dados (2007).

4.2 Análises univariadas

Neste item, serão apresentadas as estatísticas descritivas que caracterizam as variáveis presentes no estudo, bem como a característica da sua distribuição quanto à normalidade.

4.2.1 Estatísticas descritivas das variáveis

A partir deste item, serão analisadas as variáveis derivadas do item ou questões do questionário e, posteriormente, os construtos. Para tal, é importante o entendimento destes dois conceitos mais profundamente.

Variável para Hair et al. (2005, p.467) é o valor observável de um item ou questão específica, obtido de respondentes (como em um questionário) ou a partir de observações feitas pelo pesquisador. Variáveis são usadas como indicadores de construtos ou variáveis latentes.

Já os construtos ou variáveis latentes, para o autor, são conceitos que o pesquisador pode definir em termos teóricos, mas não pode ser diretamente medido ou medido sem erro. Os construtos são as bases para a formação de relações causais, uma vez que eles são a "mais pura" representação possível de um conceito.

Diante do exposto acima, será apresentado no quadro 4 (4) o "de-para" dos itens ou questões do questionário, variável conceitual, variável codificada, construto e construto codificado. Todas as tabelas apresentadas após o quadro 4 (4) serão apresentadas de forma codificada (variáveis e construtos) para facilitar a visualização.

Questões	Variável	Variável codificada	Construto	Construto Codificado
Eles me deram uma explicação razoável sobre porque o problema ocorreu.	Explicação	TI_Explicação	Justiça interpessoal	TI
Eles foram honestos comigo.	Honestidade	TI_Honestidade	Justiça interpessoal	TI
Eles foram educados e corteses comigo.	Cortesia	TI_Cortesia	Justiça interpessoal	TI
Eles pareceram muito interessados no meu problema.	Empatia	TI_Empatia	Justiça interpessoal	TI
Eles se esforçaram bastante para tentar resolver o problema.	Esforço	TI_Esforço	Justiça interpessoal	TI
Eu recebi um pedido de desculpas sincero.	Desculpas	TI_Desculpas	Justiça interpessoal	TI
De maneira geral, eu recebi um tratamento pessoal justo.	Avaliação geral da justiça interpessoal	TI_Geral	Justiça interpessoal	TI
Eu tive a chance de contar a eles detalhes sobre meu problema.	Controle de processo	TP_Controle processos	Justiça processual	TP
A empresa decidiu sozinha o que eu receberia.	controle de decisão	TP_Controle decisão	Justiça processual	TP
O acesso à central de atendimento da Tim para fazer a reclamação foi rápido e fácil.	Acessibilidade	TP_Acessibilidade	Justiça processual	TP
Eles responderam rapidamente a minha reclamação.	Velocidade	TP_Velocidade	Justiça processual	TP
Eles demonstraram flexibilidade durante a resolução de minha reclamação.	Flexibilidade	TP_Flexibilidade	Justiça processual	TP
A empresa assumiu a responsabilidade pela ocorrência do problema.	Aceitação da responsabilidade	TP_Aceitação Responsabilidade	Justiça processual	TP
De maneira geral, a empresa teve bons procedimentos para resolver minha reclamação.	Avaliação geral da justiça processual	TP_Geral	Justiça processual	TP
O resultado final da reclamação foi o esperado.	Equidade	TR_Equidade	Justiça distributiva	TR
O resultado obtido com a reclamação foi justo.	Igauldade	TR_Igualdade	Justiça distributiva	TR
A empresa me deu o que eu necessitava.	Necessidade	TR_Necessidade	Justiça distributiva	TR
De maneira geral, a empresa me deu resultados justos para minha reclamação..	Avaliação geral da justiça distributiva	TR_Geral	Justiça distributiva	TR
A organização fez tudo o que eu esperava para resolver o meu problema.	Satisfação	AG_Fez tudo que eu esperava	Satisfação	SA
Eu estou satisfeito (a) com a maneira como minha reclamação foi resolvida.	Satisfação	AG_Estou satisfeito	Satisfação	SA

Quadro 4 (4) – Questões, variável, variável codificada, construto e construto codificado.
Fonte: Coleta de dados (2007).

Partindo da conceitualização acima, serão analisadas variáveis referentes aos construtos de justiça interpessoal, processual, distributiva e satisfação do cliente pós-tratamento das reclamações sob a ótica de estatísticas descritivas mais comuns. Serão utilizadas as medidas de posição (média, mediana, moda), medidas de dispersão (desvio padrão e variância) e medidas de forma (assimetria e curtose). Não serão utilizadas tabelas de distribuições de freqüência, pois apesar de serem mais fáceis de ler, são demasiadamente detalhadas.

Observa-se, na tabela 13 (4), que a variável melhor avaliada do construto justiça interpessoal pelos respondentes foi a "cortesia" com média de 4,22. Reforça que este item é um ponto forte na operação de *call center* estudada, o fato de o mesmo ser o único item a possuir mediana e moda igual a 5, apresentar o menor desvio padrão e variância e ter a maior assimetria negativa de todos os itens avaliados nesta dimensão. Este ponto não é surpreendente, pois o rígido padrão de atendimento estabelecido em *call centers* não permite que os operadores demonstrem emoções negativas e sejam sempre condicionados a tratar o cliente da melhor forma possível.

De forma contrária, o item com avaliação mais negativa foi o item "explicação" apresentando média de 2,96, alto desvio padrão e praticamente não apresentando desvio na simetria. Este ponto pode ser explicado pelo rígido controle de tempo e movimentos dos operadores e, conseqüentemente, um menor tempo para explicação para os clientes. O segundo item mais negativo foi o "pedido de desculpas" pois, historicamente, pedir desculpas era encarado como um reconhecimento, por parte de empresa, que o cliente estava certo em sua reclamação. Este item também possui o maior desvio padrão (1,74), o que pode indicar uma mudança de comportamento por parte de alguns operadores das centrais de atendimento da empresa estudada.

Tabela 13 (4) – Média, mediana, moda, desvio padrão, variância, assimetria e curtose da justiça interpessoal.

Questões	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Variância	Assimetria	Curtose
TI_Explicação	2,96	3	1	1,65	2,72	0,04	-1,62
TI_Honestidade	3,46	4	5	1,66	2,74	-0,45	-1,48
TI_Cortesia	4,22	5	5	1,30	1,69	-1,51	0,89
TI_Empatia	3,41	4	5	1,62	2,64	-0,43	-1,43
TI_Esforço	3,33	4	5	1,61	2,59	-0,33	-1,48
TI_Desculpas	3,17	3	5	1,74	3,04	-0,17	-1,73
TI_Geral	3,53	4	5	1,58	2,50	-0,58	-1,24

Fonte: Coleta de dados (2007).

Para verificar se havia diferença significativa entre as médias das variáveis de justiça interpessoal, foi utilizada a Anova de Friedman, pois esta análise permitiu que as variáveis fossem analisadas simultaneamente a fim de verificar se seus resultados tinham diferenças significativas ou se as diferenças encontradas tinham sido geradas pelo acaso. Após teste, foi confirmado que as médias da justiça interpessoal apresentaram diferenças significativas

estatisticamente (p<0,05), confirmando os comentários acima e podendo ser visualizado na figura 8 (4).

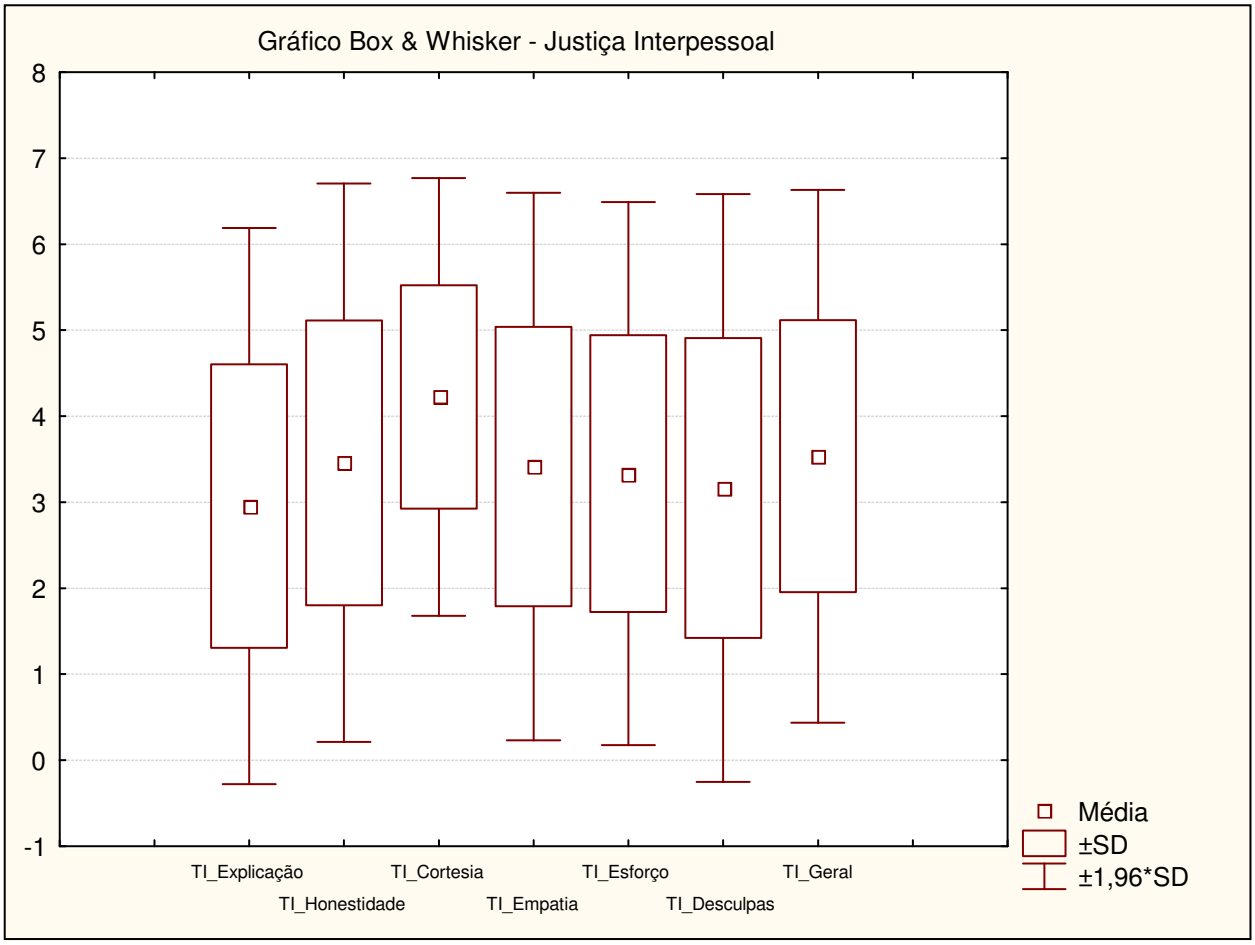

Figura 8 (4) – Gráfico de box & whisker da justiça interpessoal.
Fonte: Coleta de dados (2007).

A partir dos dados trazidos na tabela 14 (4), percebe-se que os clientes julgaram as dimensões de justiça processual de forma bastante homogênea, pois praticamente todas as variáveis foram avaliadas entre 3,18 e 3,64. A exceção foi a variável "controle de processos", pois como em centrais de atendimento o único canal de comunicação é a voz para a explicação do problema do cliente, parece ser lógico ter a maior média e mediana e menor desvio padrão. Já o item mais negativo foi a "acessibilidade", que pode ser decorrência do alto tempo de espera do cliente em fila ou taxa de abandono na época da pesquisa.

Tabela 14 (4) – Média, mediana, moda, desvio padrão, variância, assimetria e curtose da justiça processual.

Questões	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Variância	Assimetria	Curtose
TP_Controle processos	4,18	5	5	1,29	1,67	-1,42	0,67
TP_Controle decisão	3,40	4	5	1,61	2,58	-0,39	-1,45
TP_Acessibilidade	3,18	3	5	1,62	2,64	-0,20	-1,56
TP_Velocidade	3,28	4	5	1,61	2,59	-0,30	-1,49
TP_Flexibilidade	3,43	4	5	1,50	2,24	-0,44	-1,25
TP_Aceitação Responsabilidade	3,40	4	5	1,66	2,77	-0,41	-1,51
TP_Geral	3,64	4	5	1,50	2,26	-0,66	-1,06

Fonte: Coleta de dados (2007).

Como explicado anteriormente, foi utilizada a Anova de Friedman e confirmou-se que as médias da justiça processual apresentaram diferença estatística ($p<0,05$), confirmando os comentários acima e podendo ser visualizado na figura 9 (4).

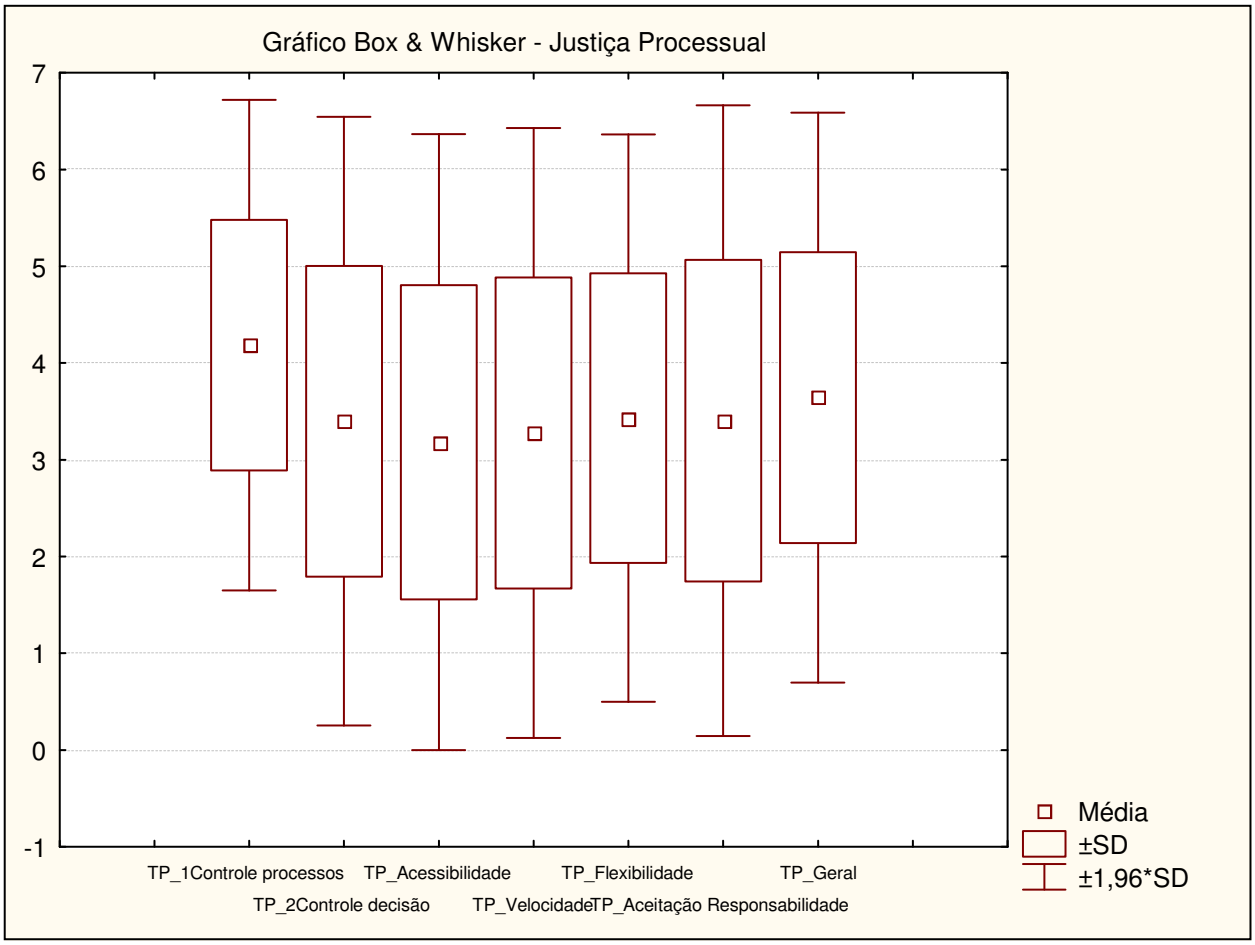

Figura 9 (4) – Gráfico de box & whisker da justiça processual.
Fonte: Coleta de dados (2007).

Analisando as variáveis do construto justiça distributiva, as avaliações dos respondentes seguem um padrão muito similar de média (entre 3,25 e 3,26) e demais medidas descritivas. Com este resultado, pode-se inferir que as dimensões de eqüidade, igualdade e necessidades estão bem gerenciadas e equilibradas na empresa estudada. Aparentemente, a empresa gerencia bem suas ofertas tangíveis como concessão de bônus para compra de aparelhos, minutos extras para falar, dinheiro de volta, brindes e cartas personalizadas. Um ponto ainda a ser destacado é que a avaliação geral da justiça distributiva é ligeiramente superior e com desvio padrão um pouco menor.

Tabela 15 (4) – Média, mediana, moda, desvio padrão, variância, assimetria e curtose da justiça distributiva.

Questões	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Variância	Assimetria	Curtose
TR_Equidade	3,26	4	5	1,70	2,88	-0,25	-1,64
TR_Igualdade	3,26	4	5	1,72	2,97	-0,24	-1,68
TR_Necessidade	3,25	4	5	1,71	2,91	-0,25	-1,65
TR_Geral	3,40	4	5	1,67	2,80	-0,41	-1,52

Fonte: Coleta de dados (2007).

Como explicado anteriormente, foi utilizada a Anova de Friedman e confirmou-se que as médias da justiça distributiva apresentaram diferença parcial estatística (p=0,057), confirmando os comentários acima e podendo ser visualizado na figura 10 (4).

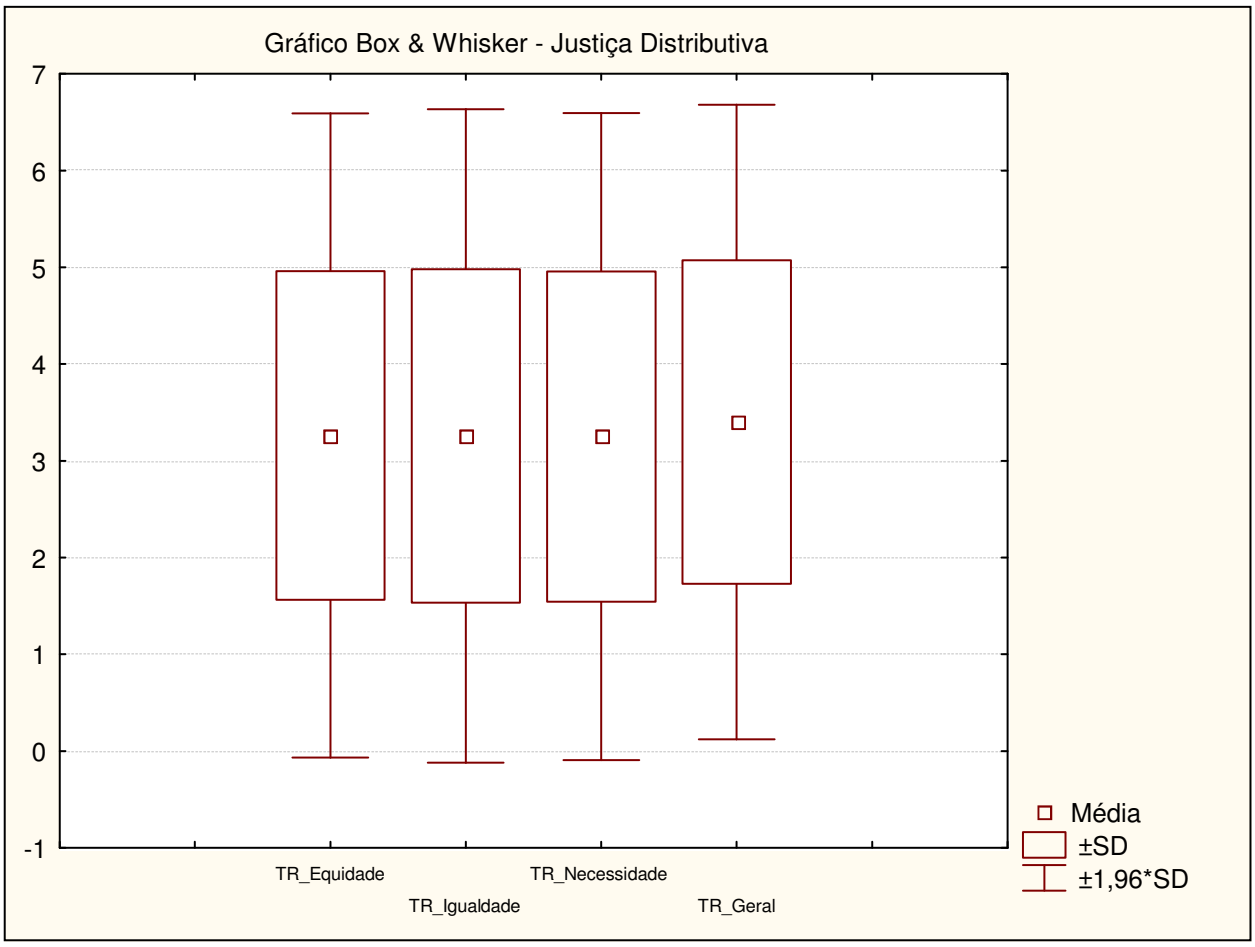

Figura 10 (4) – Gráfico de box & whisker da justiça distributiva.
Fonte: Coleta de dados (2007).

As questões referentes ao grau de satisfação do cliente com o gerenciamento da reclamação receberam média com uma tendência à contração no ponto médio entre 3,21 e 3,22. Estes valores levam a crer que o grau de satisfação destes clientes é um pouco alto. A moda igual a 5 em ambas as questões de satisfação reflete que esta pesquisa tem mais clientes muito satisfeitos do que insatisfeitos. A curtose negativa também reforça este argumento.

Tabela 16 (4) – Média, mediana, moda, desvio padrão, variância, assimetria e curtose da satisfação com o gerenciamento da reclamação.

Questões	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Variância	Assimetria	Curtose
AG_Fez tudo que eu esperava	3,22	3	5	1,62	2,61	-0,22	-1,54
AG_Estou satisfeito	3,21	3	5	1,71	2,92	-0,21	-1,66

Fonte: Coleta de dados (2007).

Como explicado anteriormente, foi utilizada a Anova de Friedman e confirmou-se que as médias da satisfação pós-tratamento da reclamação não apresentaram diferença estatística (p>0,05), confirmando os comentários acima e podendo ser visualizado na figura 11 (4).

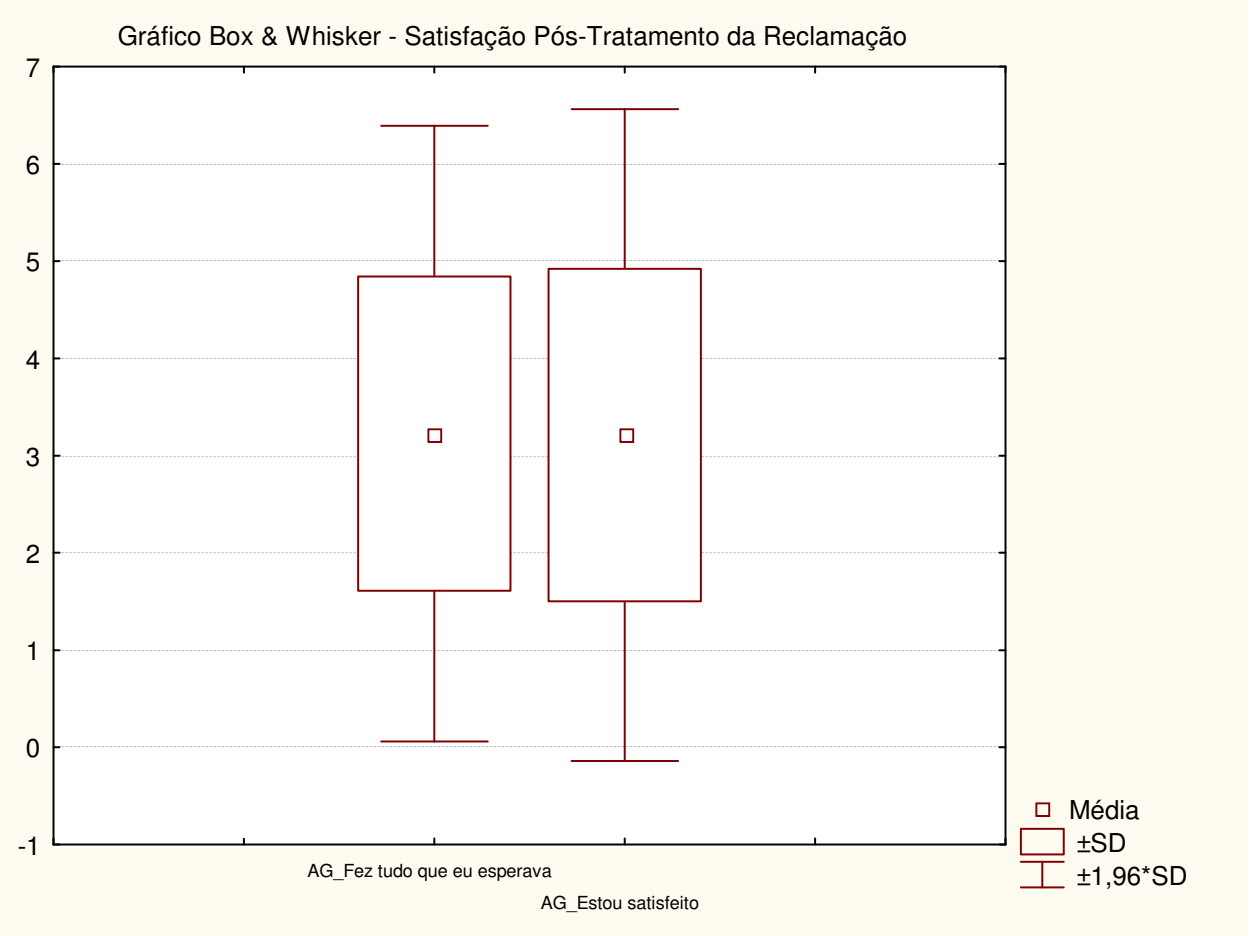

Figura 11 (4) – Gráfico de box & whisker da satisfação pós-tratamento da reclamação.
Fonte: Coleta de dados (2007).

4.2.2 Análise de normalidade das variáveis

A verificação da normalidade das escalas empregadas é necessária por ajudar a definir quais métodos estatísticos serão empregados na análise de dados da pesquisa.

Segundo Souza et al. (2002), os testes de aderência mais comumente utilizados são aqueles voltados para determinar a probabilidade de uma distribuição de freqüência ser ou não a manifestação da distribuição gaussiana de probabilidade ou comumente chamada distribuição

normal. Neste contexto, os autores sugerem que os testes mais utilizados são os de Kolmogorov-Smirnov, o Lilliefors e teste W de Shapiro-Wilks.

Em linhas gerais, estes testes calculam a probabilidade da diferença entre uma distribuição de freqüência observada e aquela que seria de se esperar a partir de uma determinada distribuição de probabilidade, no caso deste trabalho, a distribuição normal.

Hair et al. (2005) ainda afirmam que, para amostras pequenas (menor que 30) e muito grandes (maiores que 1.000), devem ser empregados os testes gráficos e testes estatísticos. Devido a amostra do presente trabalho ser de 369, foi decidido utilizar o teste de Kolmogorov-Smirnov mais o teste de Shapiro Wilk, mesmo esse sendo mais adequado para amostras menores do que 30.

Os testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro Wilk realizados nas escalas da tabela 17 (4) indicam que a probabilidade da diferença entre a distribuição observada e a distribuição normal ser devida ao acaso é menor do que 0,01 (1%). Conclui-se, então, que as variáveis estudadas não apresentam uma distribuição de probabilidade que possa, para fins práticos, ser considera normal ou gaussiana.

Tabela 17 (4) – Teste de Kolmogorov e Shapiro-Wilk de normalidade.

Questões	Teste de normalidade				
	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk		
	Estatística	Sig.	Estatística	Sig.	Distribuição
TI_Explicação	0,20	0,00	0,82	0,00	Não normal
TI_Honestidade	0,28	0,00	0,77	0,00	Não normal
TI_Cortesia	0,39	0,00	0,64	0,00	Não normal
TI_Empatia	0,25	0,00	0,79	0,00	Não normal
TI_Esforço	0,23	0,00	0,81	0,00	Não normal
TI_Desculpas	0,25	0,00	0,77	0,00	Não normal
TI_Geral	0,26	0,00	0,79	0,00	Não normal
TP_Controle processos	0,38	0,00	0,67	0,00	Não normal
TP_Controle decisão	0,25	0,00	0,81	0,00	Não normal
TP_Acessibilidade	0,21	0,00	0,82	0,00	Não normal
TP_Velocidade	0,21	0,00	0,82	0,00	Não normal
TP_Flexibilidade	0,21	0,00	0,84	0,00	Não normal
TP_Aceitação Responsabilidade	0,26	0,00	0,78	0,00	Não normal
TP_Geral	0,26	0,00	0,80	0,00	Não normal
TR_Equidade	0,26	0,00	0,78	0,00	Não normal
TR_Igualdade	0,27	0,00	0,77	0,00	Não normal
TR_Necessidade	0,25	0,00	0,78	0,00	Não normal
TR_Geral	0,27	0,00	0,78	0,00	Não normal
TG_Guiadas por justiça	0,25	0,00	0,78	0,00	Não normal
AG_Fez tudo que eu esperava	0,22	0,00	0,82	0,00	Não normal
AG_Estou satisfeito	0,25	0,00	0,78	0,00	Não normal

Fonte: Coleta de dados (2007).

4.3 Avaliação das escala multiitens

Segundo Malhotra (2001, p.262), a elaboração de escalas multiitens exige experiência técnica. A característica a ser medida costuma chamar-se construto e a elaboração da escala multiitens deve seguir os seguintes passos:

- Uma teoria não só para construir a escala, como também para interpretar os escores resultantes;
- Gerar um conjunto de inicial de itens da escala baseado na teoria, análise de dados ou pesquisa qualitativa;
- Gerar um conjunto reduzido de potenciais itens da escala, por meio do pesquisador ou pessoas conhecedoras do assunto e podem-se utilizar métodos reducionais da estatística (exemplo análise fatorial);
- Coletar dados (primeiro um pré-teste e depois teste) e fazer análises estatísticas;
- Avaliar a confiabilidade, validade e possibilidade de generalização;
- Por fim, preparar a escala final;

Para uma avaliação de escala multiitens ser considerada bem avaliada, a mesma deve ser avaliada quanto à sua precisão e aplicabilidade. Para tal, Malhotra (2001, p.262-267) propõe uma avaliação de confiabilidade e validade.

A seguir, será mais detalhado o processo de avaliação de confiabilidade e validade das escalas multiitens.

4.3.1 Confiabilidade

Segundo Hair et al. (2005, p.111), a confiabilidade é uma avaliação do grau de consistência entre múltiplas medidas de uma variável. Os autores sugerem que uma forma de

medir a confiabilidade é o método de teste-reteste, pelo qual a consistência é medida entre as respostas para um mesmo indivíduo em dois pontos no tempo. Malhotra (2001) ainda afirma que o intervalo de tempo ideal é de duas a quatro semanas, entretanto este tipo de teste é pouco utilizado por ter problemas de alta sensibilidade ao intervalo entre os testes, impossibilidades de repetir o teste (exemplo é testes de produto e avaliação da reclamação pós-tratamento da reclamação) e influência da primeira mediação na segunda, aumentando a correlação entre as medições.

Outro teste de confiabilidade sugerido por Malhotra (2001) é o teste de formas alternativas que se constroem duas formas equivalentes da escala e mede-se, com o mesmo indivíduo, em momentos diferentes (normalmente em um intervalo de quatro semanas). Este método possui dois problemas fundamentais, ser muito dispendioso e consumir muito tempo para construir duas escalas equivalentes, o que praticamente inviabiliza sua utilização.

Portanto, Hair et al. (2005) e Malhotra (2001) concordam que a abordagem mais comum para mediação da confiabilidade de escalas é a medição de confiabilidade através da consistência interna utilizando o coeficiente de alfa de Cronbach. Este coeficiente mede se os itens ou indicadores individuais da escala medem o mesmo construto e, por conseguinte, devem ser altamente inter-correlacionada. O coeficiente alfa de Cronbach pode variar de 0 a 1 e é aceito pelos dois autores, que os valores superiores a 0,6 para pesquisas exploratórias indicam confiabilidade satisfatória.

As questões referentes ao construto justiça interpessoal apresentaram um alfa de Cronbach bem superior a 0,6 como sugerido por Hair et al. (2005) e Malhotra (2001). Este bom resultado provavelmente foi decorrente da substituição do item “Não me foi dada uma razão sobre porque o problema ocorreu” por “Eles me deram uma explicação razoável sobre porque o problema ocorreu” do questionário de Araújo (2006). A retirada de algum item do formulário não acrescenta o coeficiente do alfa de Cronbach significativamente e as correlações entre o escore de cada item e o total estão acima de 0,3, demonstrando uma boa consistência interna.

Tabela 18 (4) – Coeficiente alfa de Cronbach se item retirado e total do construto justiça interpessoal.

Questões	Correlação item-total	Alfa de Cronbach se item retirado
TI_Explicação	0,60	0,89
TI_Honestidade	0,73	0,87
TI_Cortesia	0,57	0,89
TI_Empatia	0,75	0,87
TI_Esforço	0,77	0,87
TI_Desculpas	0,64	0,88
TI_Geral	0,78	0,86
Total		**0,89**

Fonte: Coleta de dados (2007).

Observa-se, pela análise da tabela 19 (4), que as medidas utilizadas produziram um composto de confiabilidade acima de 0,6, ou seja, confirmando a consistência interna. A exclusão de algum item da escala não melhoraria de forma significativa este índice. Um item de atenção é a variável "controle de processos" que possui a menor correlação item-total, porém superior ao recomendável de 0,3.

Tabela 19 (4) – Coeficiente alfa de Cronbach se item retirado e total do construto justiça processual.

Questões	Correlação item-total	Alfa de Cronbach se item retirado
TP_Controle processos	0,49	0,84
TP_Controle decisão	0,57	0,83
TP_Acessibilidade	0,48	0,84
TP_Velocidade	0,63	0,82
TP_Flexibilidade	0,70	0,81
TP_Aceitação Responsabilidade	0,61	0,82
TP_Geral	0,71	0,80
Total		**0,84**

Fonte: Coleta de dados (2007).

O construto justiça distributiva, diferentemente das pesquisas de Araújo (2006) e Santos (2001), foi o melhor indicador de consistência interna da pesquisa. Este bom resultado foi decorrente da substituição do item "O resultado da minha reclamação não parece ter sido tão bom quanto ao de outras pessoas que reclamaram de forma parecida" por "O resultado obtido com a

reclamação foi justo" e pela retida do "não" do item "O resultado da minha reclamação não foi o esperado".

Portanto, a retirada de algum item do formulário não acrescenta o coeficiente do alfa de Cronbach e as correlações entre o escore de cada item e o total estão acima de 0,3, demonstrando uma boa consistência interna.

Tabela 20 (4) – Coeficiente alfa de Cronbach se item retirado e total do construto justiça distributiva.

Questões	Correlação item-total	Alfa de Cronbach se item retirado
TR_Equidade	0,87	0,92
TR_Igualdade	0,87	0,92
TR_Necessidade	0,87	0,92
TR_Geral	0,83	0,93
Total		**0,94**

Fonte: Coleta de dados (2007).

O item satisfação pós-tratamento da reclamação apresentou um bom coeficiente de consistência interna de 0,87. Por ter somente duas questões, o SPSS V.13 descarta a possibilidade de retirada de algum item da escala multiitens. A correlação item-total se apresentou bem acima do recomendado, reforçando a boa confiabilidade da escala.

Tabela 21 (4) – Coeficiente alfa de Cronbach se item retirado e total do construto satisfação pós-tratamento da reclamação.

Questões	Correlação item-total	Alfa de Cronbach se item retirado
AG_Fez tudo que eu esperava	0,76	*
AG_Estou satisfeito	0,76	*
Total		**0,87**

* Não é possível retirada de itens

Fonte: Coleta de dados (2007).

Analisando todas as variáveis juntas, o alto valor (0,96) de consistência interna indica que esta escala apresenta uma boa consistência interna, mas não garante. Hair et al. (2001) afirmam existir uma relação positiva do alfa de Cronbach com o número de itens da escala, conforme demonstrado claramente na tabela 22 (4) e, por este motivo, encorajam os pesquisadores a,

mesmo com altos valores no coeficiente de alfa de Cronbach, partirem para medidas de confiabilidade a partir de técnicas multifatoriais como a análise fatorial confirmatória, o que será demonstrado a seguir.

Tabela 22 (4) – Coeficiente alfa de Cronbach se item retirado e total do instrumento de pesquisa.

Questões	Correlação item-total	Alfa de Cronbach se item retirado
TI_Explicação	0,61	0,95
TI_Honestidade	0,70	0,95
TI_Cortesia	0,54	0,95
TI_Empatia	0,73	0,95
TI_Esforço	0,77	0,95
TI_Desculpas	0,65	0,95
TI_Geral	0,77	0,95
TP_Controle processos	0,52	0,95
TP_Controle decisão	0,59	0,95
TP_Acessibilidade	0,51	0,95
TP_Velocidade	0,64	0,95
TP_Flexibilidade	0,77	0,95
TP_Aceitação Responsabilidade	0,66	0,95
TP_Geral	0,76	0,95
TR_Equidade	0,73	0,95
TR_Igualdade	0,75	0,95
TR_Necessidade	0,76	0,95
TR_Geral	0,78	0,95
AG_Fez tudo que eu esperava	0,81	0,95
AG_Estou satisfeito	0,78	0,95
Total		**0,95**

Fonte: Coleta de dados (2007).

Segundo Hair et al. (2005), ainda não devemos esquecer que a confiabilidade não garante a validade. A validade é o grau em que os indicadores medem com “precisão” aquilo que eles devem efetivamente medir. Ou seja, não basta aplicar o coeficiente alfa de Cronbach para afirmar que a escala é adequada para medir o construto ou conceito desejado, pois este indica a consistência interna e não a validade. A validade das escalas multiitens utilizadas nesta pesquisa será exposta mais detalhadamente no próximo item.

4.3.2 Validade dos construtos

Para confirmar a validade das escalas dos construtos justiça interpessoal, processual e distributiva foi utilizada a técnica de análise fatorial confirmatória (AFC) utilizando o programa Statistica, versão 6.0.

A matriz utilizada foi a de correlação ao invés da matriz de covariância, pois segundo Hair et al. (2005, p.484), a mesma torna possível comparações diretas dos coeficientes dentro de um modelo. O uso da matriz de correlação é adequado quando o objetivo da pesquisa é apenas compreender o padrão de relações entre construtos.

As cargas dos fatores e correlações entre fatores foram livremente estimadas, tendo sido adotado o método *Maximum Wishart Likehood* (SANTOS, 2001; ARAUJO, 2006) que minimiza o efeito de distribuições não-normais (o caso da presente pesquisa). Cabe lembrar ainda que, foram utilizados os valores propostos por Hair et al. (2005) e genericamente aceitos para os indicadores de ajustamento, conforme já apresentado na seção 3.8.1.

4.3.2.1 Validade da justiça interpessoal

Hair et al. (2005) propõem que os resultados sejam primeiramente examinados quanto a estimativas transgressoras. No construto da justiça interpessoal, todas as variáveis apresentaram cargas positivas e maiores que 1. Tais estimativas são teoricamente adequadas e, portanto, o modelo não precisará passar por nenhuma reespecificação.

Observa-se ainda que o modelo apresenta altas cargas fatoriais com estatística T superiores ao valor crítico de 2,576. Este valor representa um nível de significância estatístico abaixo de 0,001. Como nenhum dos indicadores tem carga negativa ou baixa a ponto de necessitar de uma reespecificação do modelo, Hair et al. (2005) encorajam levantar as medidas de qualidade de ajuste, conforme será exposto a seguir.

Tabela 23 (4) – Resultados da análise fatorial confirmatória da justiça interpessoal.

Variáveis	Resultados da análise fatorial confirmatória					
	Carga			Erro de mensuração		
	Estatística	T	Sig.	Estatística	T	Sig.
TI_Explicação	0,64	18,83	0,00	0,59	13,77	0,00
TI_Honestidade	0,76	30,17	0,00	0,42	11,01	0,00
TI_Cortesia	0,61	16,94	0,00	0,63	14,57	0,00
TI_Empatia	0,80	36,46	0,00	0,36	10,08	0,00
TI_Esforço	0,83	42,25	0,00	0,31	9,35	0,00
TI_Desculpas	0,69	22,82	0,00	0,52	12,52	0,00
TI_Geral	0,83	40,82	0,00	0,32	9,53	0,00

Fonte: Coleta de dados (2007).

As medidas de qualidade de ajuste medem a correspondência dos dados de entrada (reais ou observados) com aquela prevista pelo modelo proposto. Conforme proposto por Hair et al. (2005), os índices GFI, RMSR, NNFI e NFI apresentaram boa aderência aos valores recomendados. Os índices RMSEA, AGFI e Qui-quadrado (X^2) normado, apesar de não estarem dentro dos padrões especificados, não apresentam valores muito distantes dos recomendados.

O valor do Qui-quadrado (X^2) do modelo proposto é de 83,24 com 21 graus de liberdade e menor do que 0,05, podendo levar a crer que as diferenças das matrizes prevista e real são significantes, indicador de ajuste não aceitável. Entretanto, segundo Hair et al. (2005), este indicador se torna muito sensível para amostras menores do que 100, maiores do que 200 e quando o número de indicadores aumenta. Portanto, considerando o tamanho da amostra de 369 e 6 indicadores para o construto, este indicador será desconsiderado para avaliação do ajuste do modelo.

Por fim, conforme tabela 24 (4), pode-se concluir após esta revisão dos três tipos de medida geral de ajuste, um padrão consistente de apoio para o modelo geral de forma proposta, ainda sendo necessário verificar se a confiabilidade e variância extraída do modelo estão dentro dos padrões especificados por Hair et al. (2005), conforme será observado adiante.

Tabela 24 (4) – Medidas de qualidade de ajuste da justiça interpessoal.

Medidas de qualidade de ajuste		
Medidas de ajuste absoluto		**Recomedado**
Qul-quadrado (X^2) do modelo estimado	83,24	
Graude de liberdade	14,00	>0
Nível de significância	0,00	>0,05
Índice de qualidade de ajuste (GFI)	0,94	>0,90*
Raiz do resíduo quadrático médio (RMSR)	0,04	<0,05**
Raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA)	0,11	>0,05 e <0,08
Medidas de ajuste incremental		
Qul-quadrado (X^2) de modelo nulo	1361,42	
Graude de liberdade	21,00	
Nível de significância	0,00	
Índice de ajustado de qualidade de ajuste (AGFI)	0,88	>0,90
Índice de ajuste não-normado (TLI ou NNFI)	0,94	>0,90
Índice de ajuste normado (NFI)	0,92	>0,90
Medidas de ajuste parcimonioso		
Qui-quadrado (X^2) normado	5,95	<5

* Não existem valores recomendados. Quanto mais próximo de 1 melhor.

** Não existem valores recomendados.

Fonte: Coleta de dados (2007).

Ainda que se tenha conseguido apoio para o modelo proposto até o momento, é necessário avaliar a confiabilidade e variância extraída do modelo proposto. Em termos de confiabilidade, o construto justiça interpessoal excede o nível recomendado. Já em termos da variância extraída do construto, pode-se observar que o valor observado é maior do que o valor recomendado.

Após análise dos indicadores de confiabilidade e variância extraída, pode-se considerar o construto justiça interpessoal válido e suficiente para análise.

Tabela 25 (4) – Cálculo da confiabilidade e variância extraída da justiça interpessoal.

Cálculo de confiabilidade e variância extraída		
Medidas	**Valor**	**Recomedado**
Σ erro de mensuração	3,15	
Σ cargas padronizadas	5,16	
(Σ cargas padronizadas)²	26,57	
Σ (cargas padronizadas)²	3,85	
Confiabilidade	0,89	>0,70
Variância extraída	0,55	>0,50

Fonte: Coleta de dados (2007).

Apesar do construto ter sido validado acima, possíveis modificações pode ser indicadas por meio de um exame criterioso nos índices de resíduos normalizados. Os resíduos normalizados mostrados na tabela 26 (4) se apresentam dentro dos padrões (entre +-2,58) estabelecidos por Hair et al. (2005) e, portanto, este construto não apresenta possibilidade de reespecificação a partir da análise dos resíduos. O bom padrão dos indicadores de resíduos normalizados também indica validade discriminante do construto.

No entanto, caso exista qualquer possibilidade de modificações no modelo proposto, primeiramente deve-se ter justificativas teóricas antes de reespecificar o modelo. Portanto, foi decidido pelo pesquisador, mediante a sólida fundamentação teórica utilizada, somente indicar possibilidade de especificações, não executá-las.

Tabela 26 (4) – Resíduos normalizados da justiça interpessoal.

		Resíduos normalizados						
	Variáveis	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1	TI_Explicação	0,00						
2	TI_Honestidade	1,50	0,00					
3	TI_Cortesia	-0,77	1,24	0,00				
4	TI_Empatia	-0,38	-1,00	0,91	0,00			
5	TI_Esforço	-0,44	-0,39	-1,02	1,14	0,00		
6	TI_Desculpas	-0,47	-0,57	-0,67	-0,19	0,24	0,00	
7	TI_Geral	0,26	0,54	0,08	-0,59	-0,31	0,72	0,00

Fonte: Coleta de dados (2007).

A tabela 27 (4) apresenta os valores de correlação utilizados para AFC. A correlação mais forte se apresenta entre as variáveis “esforço” e “empatia” como também identificado nos estudos de Santos (2001). Pode-se inferir que o resultado foi decorrência da similaridade dos conceitos e das questões (“Eles pareceram muito interessados no meu problema” e “Eles se esforçaram bastante para tentar resolver o problema”). Outro fator que pode ter influenciado foi a proximidade entre as perguntas no questionário. A alta carga nas correlações pode ser interpretada com indícios de validade convergente deste construto.

Tabela 27 (4) – Matriz de correlação da justiça interpessoal.

Matriz de correlação							
	Variáveis	1	2	3	4	5	6	7
1	TI_Explicação	1,00						
2	TI_Honestidade	0,57	1,00					
3	TI_Cortesia	0,34	0,53	1,00				
4	TI_Empatia	0,49	0,55	0,54	1,00			
5	TI_Esforço	0,50	0,61	0,45	0,74	1,00		
6	TI_Desculpas	0,41	0,49	0,38	0,54	0,59	1,00	
7	TI_Geral	0,54	0,66	0,51	0,63	0,67	0,61	1,00

Fonte: Coleta de dados (2007).

4.3.2.2 Validade da justiça processual

Hair et al. (2005) propõem que os resultados sejam primeiramente examinados quanto a estimativas transgressoras. No construto da justiça processual, todas as variáveis apresentaram cargas positivas e maiores que 1. Tais estimativas são teoricamente adequadas e, portanto, o modelo não precisará passar por nenhuma reespecificação até este ponto.

Observa-se ainda que o modelo apresenta altas cargas fatoriais com estatística T superiores ao valor crítico de 2,576. Este valor representa um nível de significância estatístico abaixo de 0,001. Como nenhum dos indicadores tem carga negativa ou baixa a ponto de necessitar de uma reespecificação do modelo, Hair et al. (2005) encorajam levantar as medidas de qualidade de ajuste, conforme será exposto a seguir.

Tabela 28 (4) – Resultados da análise fatorial confirmatória da justiça processual.

Variáveis	Resultados da análise fatorial confirmatória					
	Carga			Erro de mensuração		
	Estatística	T	Sig.	Estatística	T	Sig.
TP_Controle processos	0,52	12,49	0,00	0,73	16,50	0,00
TP_Controle decisão	0,63	17,47	0,00	0,61	13,40	0,00
TP_Acessibilidade	0,52	12,17	0,00	0,73	16,78	0,00
TP_Velocidade	0,68	20,55	0,00	0,54	12,20	0,00
TP_Flexibilidade	0,79	30,82	0,00	0,38	9,51	0,00
TP_Aceitação Responsabilidade	0,69	21,62	0,00	0,52	11,85	0,00
TP_Geral	0,80	32,89	0,00	0,36	9,06	0,00

Fonte: Coleta de dados (2007).

As medidas de qualidade de ajuste medem a correspondência dos dados de entrada (reais ou observados) com aquela prevista pelo modelo proposto. Conforme proposto por Hair et al.

(2005), exceto o item GFI, todos os indicadores, apesar de não estarem totalmente dentro dos padrões especificados pelo autor, não apresentam valores muito distantes dos recomendados.

O valor do Qui-quadrado (X^2) do modelo proposto é de 104,60 com 14 graus de liberdade e menor do que 0,05, podendo levar a crer que as diferenças das matrizes prevista e real são significantes, indicador de ajuste não aceitável. Entretanto, segundo Hair et al. (2005), este indicador se torna muito sensível para amostras menores do que 100, maiores do que 200 e quando o número de indicadores aumenta. Portanto, considerando o tamanho da amostra de 369 e 6 indicadores para o construto, este indicador será desconsiderado para avaliação do ajuste do modelo.

Por fim, conforme tabela 29 (4), pode-se concluir, após esta revisão dos três tipos de medida geral de ajuste, um padrão consistente de apoio periférico para o modelo geral de forma proposta, ainda sendo necessário verificar se a confiabilidade e variância extraída do modelo estão dentro dos padrões especificados por Hair et al. (2005), conforme será observado adiante.

Tabela 29 (4) – Medidas de qualidade de ajuste da justiça processual.

Medidas de qualidade de ajuste		
Medidas de ajuste absoluto		**Recomedado**
Qul-quadrado (X^2) do modelo estimado	104,60	
Graude de liberdade	14,00	>0
Nível de significância	0,00	>0,05
Índice de qualidade de ajuste (GFI)	0,93	>0,90*
Raiz do resíduo quadrático médio (RMSR)	0,06	<0,05**
Raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA)	0,13	>0,05 e <0,08
Medidas de ajuste incremental		
Qul-quadrado (X^2) de modelo nulo	974,46	
Graude de liberdade	21,00	
Nível de significância	0,00	
Índice de ajustado de qualidade de ajuste (AGFI)	0,85	>0,90
Índice de ajuste não-normado (TLI ou NNFI)	0,89	>0,90
Índice de ajuste normado (NFI)	0,86	>0,90
Medidas de ajuste parcimonioso		
Qui-quadrado (X^2) normado	7,47	<5

* Não existem valores recomendados. Quanto mais próximo de 1 melhor.

** Não existem valores recomendados.

Fonte: Coleta de dados (2007).

Ainda que se tenha conseguido apoio periférico para o modelo proposto até o momento, será necessário avaliar a confiabilidade e variância extraída do modelo proposto. Em termos de confiabilidade, o construto justiça processual excede o nível recomendado. Já em termos da variância extraída do construto, pode-se observar que o valor observado é um pouco menor do que o valor recomendado, entretanto muito próximo.

Após análise dos indicadores de confiabilidade e variância extraída, pode-se considerar o construto justiça processual válido e suficiente para análise.

Tabela 30 (4) – Cálculo da confiabilidade e variância extraída da justiça processual.

Cálculo de confiabilidade e variância extraída		
Medidas	**Valor**	**Recomedado**
Σ erro de mensuração	3,87	
Σ cargas padronizadas	4,62	
(Σ cargas padronizadas)²	21,38	
Σ (cargas padronizadas)²	3,13	
Confiabilidade	0,85	>0,70
Variância extraída	0,45	>0,50

Fonte: Coleta de dados (2007).

Apesar do construto ter sido validado com restrições acima, possíveis modificações podem ser indicadas por meio de um exame criterioso nos índices de resíduos normalizados. Apenas uma correlação da matriz original apresentou resíduos estatisticamente significativos (fora do intervalo +-2,58) estabelecidos por Hair et al. (2005). Este resultado fica abaixo de 5% da quantidade de correlações (24 itens) da matriz original e, portanto, este construto não apresenta possibilidade de reespecificação a partir da análise dos resíduos. O bom padrão dos indicadores de resíduos normalizados também indica validade discriminante do construto.

No entanto, caso exista qualquer possibilidade de modificações no modelo proposto, primeiramente deve-se ter justificativas teóricas antes de reespecificar o modelo. Portanto, foi decidido pelo pesquisador mediante a sólida fundamentação teórica utilizada, somente indicar possibilidade de especificações, não executá-las.

Tabela 31 (4) – Resíduos normalizados da justiça processual.

Resíduos normalizados								
	Variáveis	1	2	3	4	5	6	7
1	TP_Controle processos	0,00						
2	TP_Controle decisão	1,44	0,00					
3	TP_Acessibilidade	0,28	-1,17	0,00				
4	TP_Velocidade	-0,71	-0,99	3,60	0,00			
5	TP_Flexibilidade	-0,22	0,00	-0,20	1,09	0,00		
6	TP_Aceitação Responsabilidade	0,07	1,56	-1,66	-0,90	-1,07	0,00	
7	TP_Geral	-0,19	-0,45	-0,38	-0,88	0,14	1,22	0,00

Fonte: Coleta de dados (2007).

A tabela 32 (4) apresenta os valores de correlação utilizados para AFC. A correlação mais forte se apresenta entre as variáveis "geral" e "flexibilidade". As correlações entre as variáveis "controle de decisão" e "controle de processo" com "acessibilidade" apresentaram a menor correlação podendo enfraquecer a consistência do construto.

Este construto não apresenta altas cargas em todas as variáveis tal como aconteceu com a justiça interpessoal, entretanto, com valores aceitáveis para confirmar a validade convergente do construto.

Tabela 32 (4) – Matriz de correlação da justiça processual.

Matriz de correlação								
	Variáveis	1	2	3	4	5	6	7
1	TP_Controle processos	1,00						
2	TP_Controle decisão	0,41	1,00					
3	TP_Acessibilidade	0,29	0,26	1,00				
4	TP_Velocidade	0,32	0,37	0,55	1,00			
5	TP_Flexibilidade	0,40	0,49	0,39	0,60	1,00		
6	TP_Aceitação Responsabilidade	0,37	0,52	0,26	0,42	0,48	1,00	
7	TP_Geral	0,41	0,48	0,39	0,49	0,64	0,63	1,00

Fonte: Coleta de dados (2007).

4.3.2.3 Validade da justiça distributiva

Observa-se que o modelo apresenta altas cargas fatoriais com estatística T superiores ao valor crítico de 2,576. Este valor representa um nível de significância estatístico abaixo de 0,001. Como nenhum dos indicadores tem carga negativa ou baixa a ponto de necessitar de uma reespecificação do modelo, Hair et al. (2005) encorajam levantar as medidas de qualidade de ajuste, conforme será exposto a seguir.

Tabela 33 (4) – Resultados da análise fatorial confirmatória da justiça distributiva.

Variáveis	Resultados da análise fatorial confirmatória					
	Carga			Erro de mensuração		
	Estatística	T	Sig.	Estatística	T	Sig.
TR_Equidade	0,91	79,27	0,00	0,17	8,28	0,00
TR_Igualdade	0,91	79,34	0,00	0,17	8,28	0,00
TR_Necessidade	0,90	76,48	0,00	0,18	8,46	0,00
TR_Geral	0,86	55,28	0,00	0,26	9,73	0,00

Fonte: Coleta de dados (2007).

As medidas de qualidade de ajuste medem a correspondência dos dados de entrada (reais ou observados) com aquela prevista pelo modelo proposto. Conforme proposto por Hair et al. (2005), os índices GFI, RMSR, AGFI, NNFI e NFI apresentaram boa aderência aos valores recomendados. Os índices RMSEA e Qui-quadrado (X^2) normado, apesar de não estarem dentro dos padrões especificados, não apresentam valores muito distantes dos recomendados.

O valor do Qui-quadrado (X^2) do modelo proposto é de 12,15 com 2 graus de liberdade e menor do que 0,05, podendo levar a crer que as diferenças das matrizes prevista e real são significantes, indicador de ajuste não aceitável. Entretanto, segundo Hair et al. (2005), este indicador se torna muito sensível para amostras menores do que 100 e maiores do que 200. Portanto, considerando o tamanho da amostra de 369, este indicador será desconsiderado para avaliação do ajuste do modelo.

Por fim, conforme tabela 34 (4), pode-se concluir após esta revisão dos três tipos de medida geral de ajuste, um padrão consistente de apoio para o modelo geral de forma proposta, ainda sendo necessário verificar se a confiabilidade e variância extraída do modelo estão dentro dos padrões especificados por Hair et al. (2005), conforme será observado adiante.

Tabela 34 (4) – Medidas de qualidade de ajuste da justiça distributiva.

Medidas de qualidade de ajuste		
Medidas de ajuste absoluto		**Recomedado**
Qui-quadrado (X^2) do modelo estimado	12,15	
Graude de liberdade	2,00	>0
Nível de significância	0,00	>0,05
Índice de qualidade de ajuste (GFI)	0,98	>0,90*
Raiz do resíduo quadrático médio (RMSR)	0,01	<0,05**
Raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA)	0,12	>0,05 e <0,08
Medidas de ajuste incremental		
Qui-quadrado (X^2) de modelo nulo	1366,18	
Graude de liberdade	6,00	
Nível de significância	0,00	
Índice de ajustado de qualidade de ajuste (AGFI)	0,92	>0,90
Índice de ajuste não-normado (TLI ou NNFI)	0,99	>0,90
Índice de ajuste normado (NFI)	0,98	>0,90
Medidas de ajuste parcimonioso		
Qui-quadrado (X^2) normado	6,08	<5

* Não existem valores recomendados. Quanto mais próximo de 1 melhor.

** Não existem valores recomendados.

Fonte: Coleta de dados (2007).

Ainda que se tenha conseguido apoio para o modelo proposto até o momento, será necessário avaliar a confiabilidade e variância extraída do modelo proposto. Em termos de confiabilidade, o construto justiça distributiva excede o nível recomendado. Já em termos da variância extraída do construto, pode-se observar que o valor observado é maior do que o valor recomendado.

Após análise dos indicadores de confiabilidade e variância extraída, pode-se considerar o construto justiça interpessoal válido e suficiente para análise.

Tabela 35 (4) – Cálculo da confiabilidade e variância extraída da justiça distributiva.

Cálculo de confiabilidade e variância extraída		
Medidas	**Valor**	**Recomedado**
Σ erro de mensuração	0,79	
Σ cargas padronizadas	3,58	
(Σ cargas padronizadas)²	12,85	
Σ (cargas padronizadas)²	3,21	
Confiabilidade	0,94	>0,70
Variância extraída	0,80	>0,50

Fonte: Coleta de dados (2007).

Apesar do construto ter sido validado acima, possíveis modificações podem ser indicadas por meio de um exame criterioso nos índices de resíduos normalizados. Os resíduos normalizados mostrados na tabela 36 (4) se apresentam dentro dos padrões (entre +-2,58) estabelecidos por Hair et al. (2005) e, portanto, este construto não apresenta possibilidade de reespecificação a partir da análise dos resíduos. O bom padrão dos indicadores de resíduos normalizados também indica validade discriminante do construto.

No entanto, caso exista qualquer possibilidade de modificações no modelo proposto, primeiramente deve-se ter justificativas teóricas antes de reespecificar o modelo. Portanto, foi decidido pelo pesquisador, mediante a sólida fundamentação teórica utilizada, somente indicar possibilidade de especificações, não executá-las.

Tabela 36 (4) – Resíduos normalizados da justiça distributiva.

Resíduos normalizados					
	Variáveis	**1**	**2**	**3**	**4**
1	TR_Equidade	0,00			
2	TR_Igualdade	0,22	0,00		
3	TR_Necessidade	-0,18	-0,06	0,00	
4	TR_Geral	-0,09	-0,27	0,38	0,00

Fonte: Coleta de dados (2007).

A tabela 37 (4) apresenta os valores de correlação utilizados para AFC. Praticamente todas as correlações são fortes neste construto, podendo indicar que este construto tem a melhor consistência dos três construtos de justiça (interpessoal, processual e distributiva). A alta carga nas correlações pode ser interpretada com indícios de validade convergente deste construto.

Tabela 37 (4) – Matriz de correlação da justiça distributiva.

Matriz de correlação					
	Variáveis	**1**	**2**	**3**	**4**
1	TR_Equidade	1,00			
2	TR_Igualdade	0,84	1,00		
3	TR_Necessidade	0,81	0,82	1,00	
4	TR_Geral	0,78	0,76	0,80	1,00

Fonte: Coleta de dados (2007).

4.4 Relações entre as variáveis

Neste tópico, será utilizado modelo de equações estruturais com intuito de verificar as relações entre a percepção de justiça (interpessoal, processual e distributiva) e satisfação dos clientes reclamantes após o episódio de gerenciamento de reclamações e testes não-paramétricos de média para verificar o efeito da terceirização nessas medidas.

4.4.1 Relação entre percepção de justiça interpessoal, processual, distributiva e satisfação pós-tratamento da reclamação

Por permitir ao pesquisador avaliar relações de dependência interrelacionada e de forma simultânea, o SEM (modelagem de equações estruturais) foi escolhida para testar as relações entre a percepção de justiça interpessoal, processual, distributiva e a satisfação pós-tratamento da reclamação deste presente trabalho.

Cabe ressaltar que esta etapa do trabalho tem o intuito estritamente confirmatório. Deste modo, formulou-se apenas um modelo e verificou-se a coerência do mesmo, não desenvolvendo e comparando com modelos alternativos. Entretanto a adição de variáveis como magnitude e tipo de falha poderia fornecer um modelo rival de teste.

A utilização do SEM como ferramenta exploratória pode levar ao pesquisador ter mais problemas que benefícios. Hair et al. (2005) expõem que para utilizar o SEM é necessário antes desenvolver um modelo teórico a fim de encontrar relações causais. Depois de estabelecido um modelo teórico, os autores recomendam construir um diagrama de caminhos de relações causais. O diagrama de caminhos deste presente trabalho pode ser visualizado na figura 12 (4) a seguir.

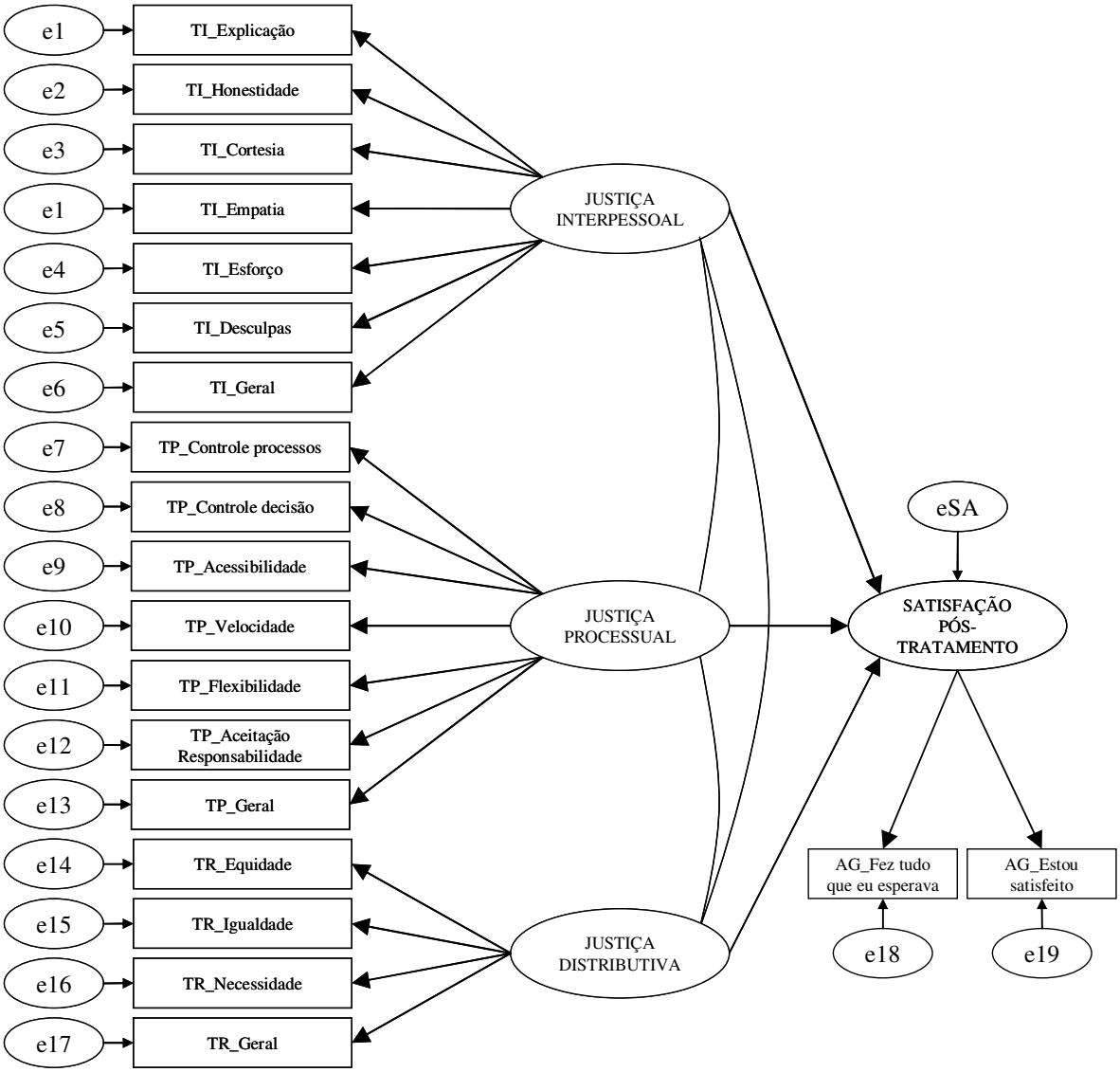

Figura 12 (4) – Diagrama de caminhos do modelo proposto.
Fonte: Elaborado pelo autor (2007)

Observa-se ainda que o modelo apresenta várias relações com altas cargas fatoriais e com estatística T superiores ao valor crítico de 2,576. Este valor representa um nível de significância estatístico abaixo de 0,001.

Tabela 38 (4) – Resultados da equação estrutural.

Variáveis	Resultados SEM					
	Carga			Erro de mensuração		
	Estatística	T	Sig.	Estatística	T	Sig.
TI_Explicação	0,64	19,77	0,00	0,59	14,08	0,00
TI_Honestidade	0,75	30,54	0,00	0,43	11,73	0,00
TI_Cortesia	0,60	17,06	0,00	0,64	15,15	0,00
TI_Empatia	0,80	38,84	0,00	0,36	10,75	0,00
TI_Esforço	0,83	45,37	0,00	0,31	10,17	0,00
TI_Desculpas	0,70	24,33	0,00	0,51	12,84	0,00
TI_Geral	0,83	44,98	0,00	0,31	10,20	0,00
TP_Controle proces:	0,53	13,72	0,00	0,72	17,26	0,00
TP_Controle decisão	0,61	17,64	0,00	0,63	15,03	0,00
TP_Acessibilidade	0,54	14,16	0,00	0,71	16,94	0,00
TP_Velocidade	0,68	22,66	0,00	0,54	13,36	0,00
TP_Flexibilidade	0,82	42,38	0,00	0,33	10,46	0,00
TP_Aceitação Respo	0,65	20,80	0,00	0,57	13,88	0,00
TP_Geral	0,79	35,84	0,00	0,38	11,14	0,00
TR_Equidade	0,90	75,76	0,00	0,19	8,99	0,00
TR_Igualdade	0,90	77,25	0,00	0,19	8,92	0,00
AG_Fez tudo que eu	0,91	82,49	0,00	0,17	8,67	0,00
AG_Estou satisfeito	0,88	63,73	0,00	0,23	9,56	0,00
TP-TI *	0,97	82,68	0,00			
TR-TI *	0,69	21,85	0,00			
TR-TP *	0,78	29,42	0,00			
TI-SA *	-0,10	-0,25	0,80			
TP-SA *	0,50	1,13	0,26			
TR-SA *	0,47	5,12	0,00			

* Cargas entre construtos

Fonte: Coleta de dados (2007).

As medidas de qualidade de ajuste medem a correspondência dos dados de entrada (reais ou observados) com aquela prevista pelo modelo proposto. Conforme proposto por Hair et al. (2005), os índices RMSR, RMSEA, NNFI, NFI e o Qui-quadrado (X^2) normado apresentaram boa aderência aos valores recomendados. Os índices GFI e AGFI, apesar de não estarem dentro dos padrões especificados, não apresentam valores muito distantes dos recomendados. Estes valores de GFI e AGFI ainda são considerados como razoáveis em pesquisa desenvolvida por Doll et al. (1994) em temática similar (satisfação para usuários finais de computadores), o que reforça a solidez das medidas de qualidade de ajuste do modelo de pesquisa.

O valor do Qui-quadrado (X^2) do modelo proposto é de 12,15 com 2 graus de liberdade e menor do que 0,05, podendo levar a crer que as diferenças das matrizes prevista e real são significantes, indicador de ajuste não aceitável. Entretanto, segundo Hair et al. (2005), este indicador se torna muito sensível para amostras menores do que 100, maiores do que 200 e

quando o número de indicadores é grande. Portanto, considerando o tamanho da amostra de 369 e 18 indicadores para o construto, este indicador será desconsiderado para avaliação do ajuste do modelo.

Por fim, conforme tabela 39 (4), pode-se concluir após esta revisão dos três tipos de medida geral de ajuste, um padrão consistente de apoio para o modelo geral de forma proposta, ainda sendo necessário verificar se a confiabilidade e variância extraída do modelo estão dentro dos padrões especificados por Hair et al. (2005), conforme será observado adiante.

Tabela 39 (4) – Medidas de qualidade de ajuste da equação estrutural.

Medidas de qualidade de ajuste		
Medidas de ajuste absoluto		**Recomedado**
Qul-quadrado (X^2) do modelo estimado	479,47	
Graus de liberdade	164,00	>0
Nível de significância	0,00	>0,05
Índice de qualidade de ajuste (GFI)	0,88	>0,90*
Raiz do resíduo quadrático médio (RMSR)	0,05	<0,05**
Raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA)	0,07	>0,05 e <0,08
Medidas de ajuste incremental		
Qul-quadrado (X^2) de modelo nulo	5579,85	
Graude de liberdade	190,00	
Nível de significância	0,00	
Índice de ajustado de qualidade de ajuste (AGFI)	0,85	>0,90
Índice de ajuste não-normado (TLI ou NNFI)	0,91	>0,90
Índice de ajuste normado (NFI)	0,93	>0,90
Medidas de ajuste parcimonioso		
Qui-quadrado (X^2) normado	2,92	<5

* Não existem valores recomendados. Quanto mais próximo de 1 melhor.

** Não existem valores recomendados.

Fonte: Coleta de dados (2007).

Ainda que se tenha conseguido apoio para o modelo proposto até o momento, será necessário avaliar a confiabilidade e variância extraída do modelo proposto. Em termos de confiabilidade, o modelo de equação estrutural excede os níveis recomendados em todos os construtos exógenos. Já em termos da variância extraída, exceto o construto exógeno justiça processual, todos possuem valor observado maior do que o valor recomendado.

Após análise dos indicadores de confiabilidade e variância extraída, pode-se considerar o modelo de equações estrutural válido e suficiente para análise.

Tabela 40 (4) – Cálculo da confiabilidade e variância extraída da equação estrutural.

Cálculo de confiabilidade e variância extraída - construtos exógenos		
Justiça interpessoal	**Valor**	**Recomedado**
Σ erro de mensuração	3,15	
Σ cargas padronizadas	5,15	
(Σ cargas padronizadas)²	26,57	
Σ (cargas padronizadas)²	3,85	
Confiabilidade	0,89	>0,70
Variância extraída	0,55	>0,50
Justiça processual		
Σ erro de mensuração	3,88	
Σ cargas padronizadas	4,62	
(Σ cargas padronizadas)²	21,34	
Σ (cargas padronizadas)²	3,12	
Confiabilidade	0,85	>0,70
Variância extraída	0,45	>0,50
Justiça distributiva		
Σ erro de mensuração	0,78	
Σ cargas padronizadas	3,59	
(Σ cargas padronizadas)²	12,86	
Σ (cargas padronizadas)²	3,22	
Confiabilidade	0,94	>0,70
Variância extraída	0,80	>0,50

Fonte: Coleta de dados (2007).

Apesar do modelo de equações estruturais ter sido validado acima, possíveis modificações podem ser indicadas por meio de um exame criterioso nos índices de resíduos normalizados. Os resíduos normalizados mostrados na tabela 41 (4) se apresentam dentro dos padrões (entre +-2,58) estabelecidos por Hair et al. (2005) e, portanto, este modelo não apresenta possibilidade de reespecificação a partir da análise dos resíduos. A exceção a esta regra são as relações "velocidade-controle de decisão", "eqüidade-aceitação da responsabilidade" e "TR_geral-aceitação da responsabilidade", entretanto 3 resíduos acima do esperado está dentro da regra de 5% da quantidade de correlações permita pelo modelo de equações estrutural (HAIR et al., 2005).

No entanto, caso exista qualquer possibilidade de modificações no modelo proposto, primeiramente deve-se ter justificativas teóricas antes de reespecificar o modelo. Portanto, foi decidido pelo pesquisador, mediante a sólida fundamentação teórica utilizada, somente indicar possibilidade de especificações, não executá-las.

Tabela 41 (4) – Resíduos normalizados da equação estrutural.

	Resíduos normalizados																				
	Variáveis	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**
1	TI_Explicação	0,00																			
2	TI_Honestidade	1,53	0,00																		
3	TI_Cortesia	-0,75	1,41	0,00																	
4	TI_Empatia	-0,44	-0,89	1,00	0,00																
5	TI_Esforço	-0,49	-0,26	-0,92	1,16	0,00															
6	TI_Desculpas	-0,60	-0,57	-0,67	-0,28	0,16	0,00														
7	TI_Geral	0,15	0,60	0,13	-0,64	-0,34	0,58	0,00													
8	TP_Controle processo	0,44	0,02	1,49	0,95	-0,51	-0,60	0,23	0,00												
9	TP_Controle decisão	0,15	0,16	-0,18	-0,38	-0,60	0,16	-0,37	1,53	0,00											
10	TP_Acessibilidade	1,05	-0,09	0,54	0,86	0,58	0,62	0,28	-0,08	-1,28	0,00										
11	TP_Velocidade	1,00	0,11	0,39	0,14	0,83	0,72	-0,06	-0,83	-0,77	3,24	0,00									
12	TP_Flexibilidade	0,00	0,17	0,23	0,33	0,43	0,79	0,75	-0,65	-0,07	-0,87	0,70	0,00								
13	TP_Aceitação Respor	-0,58	-0,79	-0,71	-0,64	-0,94	-0,46	-1,58	0,30	2,22	-1,64	-0,49	-0,94	0,00							
14	TP_Geral	-0,35	-0,73	-0,70	-0,31	-0,65	-0,72	0,15	-0,15	0,01	-0,59	-0,70	-0,04	1,94	0,00						
15	TR_Equidade	-0,04	-0,54	-1,43	-0,94	-0,42	0,61	-0,36	-0,17	0,16	-1,07	-1,44	-1,22	2,61	0,17	0,00					
16	TR_Igualdade	0,71	0,36	-0,99	-0,79	-0,14	0,41	0,55	-0,10	0,21	-1,79	-2,04	-0,98	2,17	0,43	0,48	0,00				
17	TR_Necessidade	0,79	-0,24	-1,15	-0,48	0,08	0,40	0,25	-0,25	0,24	-0,78	-0,95	-1,04	2,55	0,32	-0,09	0,00	0,00			
18	TR_Geral	0,49	0,47	-0,41	0,60	0,63	0,32	0,94	0,31	0,80	-0,37	-0,91	0,10	3,49	1,90	-0,18	-0,40	0,09	0,00		
19	AG_Fez tudo que eu	0,32	0,91	-0,40	0,09	0,90	0,76	0,93	-0,03	-0,23	0,34	0,08	0,13	0,49	1,32	-0,96	-0,57	-0,30	0,35	0,00	
20	AG_Estou satisfeito	0,03	-0,66	-1,51	-0,84	-0,28	-0,25	-0,63	-0,36	0,33	-0,80	-1,68	-1,10	0,90	0,45	0,19	0,21	0,38	0,79	0,00	0,00

Fonte: Coleta de dados (2007).

A tabela 42 (4) apresenta os valores de correlação utilizados para o SEM.

Tabela 42 (4) – Matriz de correlação utilizada para a equação estrutural.

	Matriz de correlação																				
	Variáveis	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**
1	TI_Explicação	1,00																			
2	TI_Honestidade	0,57	1,00																		
3	TI_Cortesia	0,34	0,53	1,00																	
4	TI_Empatia	0,49	0,55	0,54	1,00																
5	TI_Esforço	0,50	0,61	0,45	0,74	1,00															
6	TI_Desculpas	0,41	0,49	0,38	0,54	0,59	1,00														
7	TI_Geral	0,54	0,66	0,51	0,63	0,67	0,61	1,00													
8	TP_Controle processo	0,36	0,39	0,39	0,47	0,40	0,33	0,44	1,00												
9	TP_Controle decisão	0,39	0,45	0,35	0,45	0,46	0,42	0,47	0,41	1,00											
10	TP_Acessibilidade	0,40	0,39	0,35	0,47	0,47	0,40	0,45	0,29	0,26	1,00										
11	TP_Velocidade	0,48	0,50	0,42	0,54	0,60	0,50	0,54	0,32	0,37	0,55	1,00									
12	TP_Flexibilidade	0,51	0,61	0,49	0,66	0,69	0,60	0,71	0,40	0,49	0,39	0,60	1,00								
13	TP_Aceitação Respor	0,38	0,43	0,34	0,47	0,47	0,42	0,44	0,37	0,52	0,26	0,42	0,48	1,00							
14	TP_Geral	0,47	0,53	0,42	0,59	0,60	0,49	0,64	0,41	0,48	0,39	0,49	0,64	0,63	1,00						
15	TR_Equidade	0,40	0,44	0,29	0,44	0,49	0,47	0,49	0,36	0,43	0,32	0,39	0,50	0,61	0,56	1,00					
16	TR_Igualdade	0,44	0,49	0,32	0,45	0,51	0,46	0,55	0,37	0,44	0,28	0,36	0,52	0,58	0,58	0,84	1,00				
17	TR_Necessidade	0,45	0,46	0,31	0,48	0,53	0,46	0,54	0,36	0,44	0,34	0,42	0,52	0,61	0,57	0,81	0,82	1,00			
18	TR_Geral	0,42	0,48	0,34	0,52	0,54	0,44	0,56	0,38	0,46	0,35	0,41	0,56	0,65	0,65	0,78	0,76	0,80	1,00		
19	AG_Fez tudo que eu	0,48	0,59	0,41	0,58	0,65	0,54	0,65	0,41	0,46	0,44	0,53	0,64	0,53	0,69	0,65	0,68	0,70	0,72	1,00	
20	AG_Estou satisfeito	0,46	0,50	0,35	0,53	0,58	0,49	0,56	0,40	0,49	0,38	0,43	0,57	0,56	0,64	0,73	0,74	0,75	0,75	0,76	1,00

Fonte: Coleta de dados (2007).

Por fim, a análise do modelo de equações estruturadas pode ser feita através das tabelas 43 (4) e 44 (4). Pode-se observar que o modelo de mensuração fornece uma fácil maneira de dar significado aos construtos exógenos e endógenos.

Os testes de significância para os parâmetros do modelo estrutural são a base para aceitação ou rejeição das relações propostas entre os construtos. Na tabela 43 (4), pode-se

observar que os construtos justiça interpessoal, processual e distributiva foram propostos como construtos exógenos e antecessores da satisfação pós-tratamento de reclamações.

No entanto, o modelo estimado encontrou suporte somente na relação justiça distributiva (hipótese H1c) com a satisfação pós-tratamento de reclamações. Os outros dois construtos, justiça interpessoal e processual, apresentaram estimativas de parâmetros muito baixas e foram considerados como estatisticamente não significantes e, portanto, não interferindo na satisfação pós-tratamento de reclamações.

Sintetizando a explicação acima, os resultados obtidos a partir da modelagem de equações estruturais suportam a hipótese H1c (justiça distributiva afeta positivamente a satisfação), mas não suportam as hipóteses H1a e H1b (justiça interpessoal e processual afetam positivamente a satisfação) e podem ser verificados na tabela 43 (4).

Tabela 43 (4) – Resultados da equação estrutural.

Resultados SEM: Estimativas de parâmetros padronizados para o modelo estrutural						
	Construtos endógenos	Construtos exógenos				
Construtos endógenos	Satisfação	Justiça interpessoal	Justiça processual	Justiça distributiva	Erro	R^2
Satisfação	0	-0,10 -0,25	0,50 1,13	0,47 5,12	0,07	0,93

* Valores T entre parênteses

R^2 = Coeficiente geral de determinação

Fonte: Coleta de dados (2007).

O coeficiente de determinação (R^2) representa o efeito combinado das variáveis independentes nas variáveis dependente, isto é, indica a proporção de variância de uma variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes. Assim, altos valores em R^2 significam grande poder explicatório da equação de regressão (SANTOS, 2001).

O R^2 de 0,93 indica que as variáveis independentes do modelo explicaram uma expressiva proporção de 93% da variância dos níveis de satisfação pós-tratamento da reclamação.

O fato da justiça interpessoal e processual não ter se relacionado com a satisfação pós-tratamento de reclamações pode levar aos pesquisadores e profissionais a entenderem que deve menosprezar estas duas dimensões e somente se concentrar na justiça distributiva. Entretanto, esta análise seria no mínimo superficial quando é observada a tabela 44 (4) que expõe que todas as dimensões de justiça são fortemente correlacionadas e todas significativas estatisticamente.

A justiça interpessoal e processual apresenta altas cargas fatoriais com a justiça distributiva. Altas cargas em SEM representam que estes construtos possuem uma alta correlação entre eles. A maior carga ainda, conforme também identificado em estudos anteriores (TAX et al., 1998; SANTOS, 2001; ARAUJO, 2006), é apresentada entre as justiças interpessoal e processual.

Por estes motivos, é conveniente e importante trabalhar todas as três dimensões de justiça, pois o efeito da justiça interpessoal e processual pode ser repassado pela justiça distributiva de forma indireta para a satisfação pós-tratamento de reclamações.

Tabela 44 (4) – Matriz de correlação entre construtos exógenos.

Correlações entre construtos			
Exógenos	**Justiça interpessoal**	**Justiça processual**	**Justiça distributiva**
Justiça interpessoal	1,00		
Justiça processual	0,97 (82,68)	1,00	
Justiça distributiva	0,69 (21,85)	0,78 (29,42)	1,00

* Valores T entre parênteses

Fonte: Coleta de dados (2007).

Por fim, o modelo estrutural é mostrado na figura 13 (4) com a sua equação estrutural associada a variável dependente satisfação pós-tratamento da reclamação, o erro e seu R^2 (coeficiente de determinação). Para melhor visualização no modelo, foram postos em vermelho os coeficientes de regressão que não se apresentaram significativos estatisticamente e de azul os que foram suportados estatisticamente.

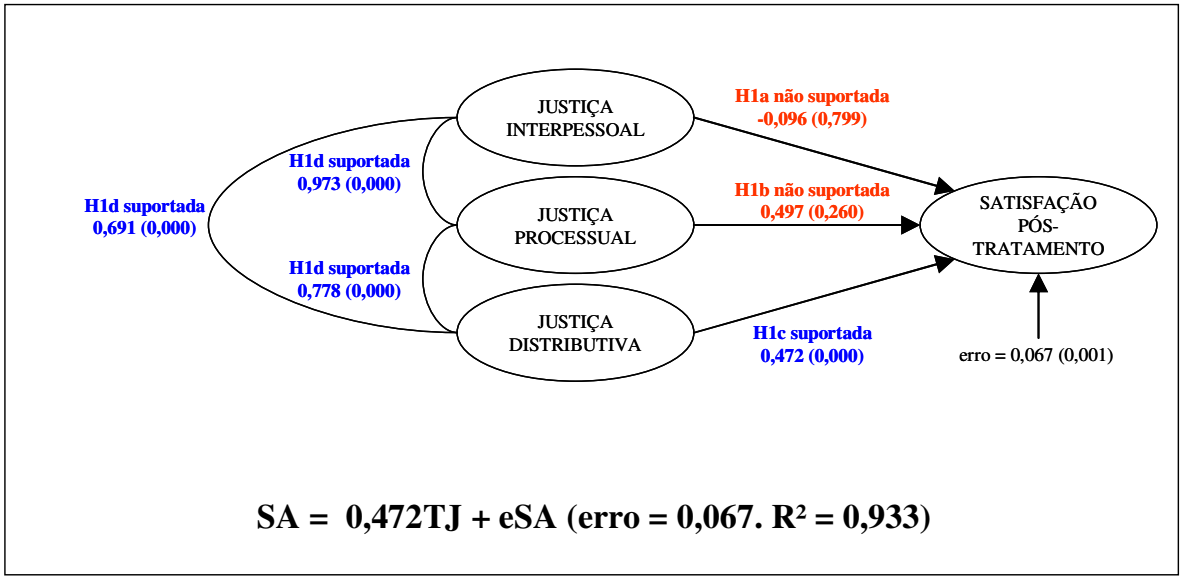

Figura 13 (4) – Diagrama de caminhos e equação estrutural.
Fonte: Elaborado pelo autor (2007)

4.4.2 Efeito da terceirização na percepção de justiça e na satisfação pós-tratamento de reclamação

Uma questão que norteia as organizações atuais e quando deve terceirizar as atividades? Para organizações de *call center,* onde 64% dos custos e despesas são relativo à mão-de-obra, (ANTON, 2005) este dilema mostra-se mais do que verdadeiro.

Melo e Borine (2006) levantaram esta pergunta e concluíram, com uma variância explicada de 46%, que *call centers* terceirizados deveriam ser utilizados para segmentos de massa (neste estudo serão representados por clientes pré-pagos) e adotando estratégias de produto/serviço apoiados por recursos estratégicos de tecnologia da informação.

Já os *call centers* próprios seriam orientados para segmentos específicos (neste estudo serão representados por clientes pós-pagos) adotando estratégias focadas no cliente e apoiadas por recursos humanos.

Para verificar o efeito da terceirização na percepção de justiça (interpessoal, processual e distributiva) e na satisfação pós-tratamento de reclamação, foram utilizados, simultaneamente, a Anova de Kruskall-Wallis e teste de Mann-Whitney U.

Estes testes foram escolhidos por utilizarem técnicas estatísticas para determinar se as amostras de dois ou mais grupos surgem de populações com médias iguais (HAIR et al., 2005). Por verificar a significância estatística entre categorias, este teste apresenta caráter não-pareado e não-métrico e, portanto, adequado para utilização de testes de hipóteses.

Conforme explicado no item 3.6, as reclamações recebidas pelos *call centers* podem ser tratadas de duas formas nos *call centers* próprios e terceirizados da empresa estudada. Quando tratado pelo primeiro nível dos *call centers*, recebem a denominação de interação de reclamação ou simplesmente interação.

Quando tratado por setores de suporte ou segundo nível dos *call centers* (comumente chamados de *backoffice*) são denominados de chamado de reclamação ou simplesmente chamado. O somatório destas duas formas de atendimento constitui o total de reclamações aos *call centers*.

Para a operacionalização dos testes foi decido pelo pesquisador primeiramente levantar as diferenças de médias das reclamações considerando os chamados e interações dos clientes pré-pagos. Depois, levantar as diferenças de médias das reclamações considerando somente os chamados dos clientes pré-pagos. Por fim, foram levantadas as diferenças de médias das reclamações considerando somente as interações dos clientes pré-pagos. Conforme tabelas 45, 46 e 47 (4), o tamanho da amostra apresenta-se suficiente para execução dos testes de média de Kruskall-Wallis e teste de Mann-Whitney U.

Tabela 45 (4) – Matriz cliente x call center de atendimento da reclamação (chamado + interação).

	Reclamações (chamado + interação)		
	Próprio	**Terceiro**	**Total**
Pós-pago	75	32	107
Pré-pago	106	156	262
Total	**181**	**188**	**369**

Fonte: Coleta de dados (2007).

Tabela 46 (4) – Matriz cliente x call center de atendimento da reclamação (chamado).

Reclamações (chamado)			
	Próprio	**Terceiro**	**Total**
Pós-pago	38	2	40
Pré-pago	57	46	103
Total	**95**	**48**	**143**

Fonte: Coleta de dados (2007).

Tabela 47 (4) – Matriz cliente x call center de atendimento da reclamação (interação).

Reclamações (interação)			
	Próprio	**Terceiro**	**Total**
Pós-pago	37	30	67
Pré-pago	49	110	159
Total	**86**	**140**	**226**

Fonte: Coleta de dados (2007).

Os resultados da aplicação do teste da ANOVA de Kruskall-Wallis e o teste de Mann-Whitney U para as diferenças de médias da percepção de justiça e satisfação pós-tratamento da reclamação são sintetizados na Tabela 46, 47, 48 e 49 (4). Se *p-level* for superior ao nível de significância pré-estabelecido, no caso 5%, o resultado do teste sugere que a hipótese nula de igualdade de médias não pode ser rejeitada.

As hipóteses de pesquisa e suas respectivas hipóteses nulas a serem testadas neste estudo podem ser enunciadas conforme abaixo:

H2a: *A percepção de justiça dos clientes pertencentes a segmentos de massa é mais elevada quando suas reclamações são gerenciadas por call centers terceirizados.*

H0 (H2a): *Não é possível diferenciar a percepção de justiça dos clientes pertencentes a segmentos de massa quando suas reclamações são gerenciadas por call centers próprios ou call centers terceirizados.*

H2b: *A satisfação pós-tratamento dos clientes pertencentes a segmentos de massa é mais elevada quando suas reclamações são gerenciadas por call centers terceirizados.*

H0 (H2b): *Não é possível diferenciar a satisfação pós-tratamento dos clientes pertencentes a segmentos de massa quando suas reclamações são gerenciadas por call centers próprios ou call centers terceirizados*

Como pode ser observado na tabela 48, 49 e 50 (4) o *p-level* referente a todas as variáveis de percepção de justiça e a satisfação pós-tratamento é maior que o nível de significância de 5%, o que leva à aceitação da hipótese de igualdade de médias no gerenciamento de reclamação de clientes pré-pago em *call centers* terceirizados e próprios.

Com este resultado, pode-se concluir que o cliente pré-pago (ou segmento de massa) não percebe do ponto de vista de justiça percebida e satisfação pós-tratamento de reclamação quando é atendido por *call center* terceirizados ou próprios.

Na tabela 48 (4), percebe-se que a diferença de médias da variável "Cortesia" pode ser considerada como parcialmente (0,06) significativa. Portanto, pode-se concluir que a cortesia no gerenciamento de reclamação é mais bem avaliada pelos clientes pré-pagos (segmento de massa) quando o gerenciamento da reclamação é feito em *call centers* terceirizados.

Já na tabela 49 (4) referente a reclamações atendidas no 2º nível de atendimento, ainda pode ser considerada como parcialmente (0,08) significativa à diferença de média da variável "Controle de processo". Esta variável é definida como a oportunidade de apresentar o seu lado da história na disputa (THIBAUT e WALKER *apud* SANTOS, 2001). Provavelmente este resultado pode ser explicado pelo foco estratégico de relacionamento dos *call centers* próprios e, por conseguinte, os clientes pré-pagos percebem que são mais ouvidos (e por mais tempo) quando são atendidos por *call centers* próprios ao invés de terceirizados.

Sintetizando a explicação acima, os resultados obtidos a partir dos testes de média de Kruskall-Wallis e Mann-Whitney U rejeitam, com duas exceções, as hipóteses H2a e H2b e podem ser verificados nas tabelas 48, 49, 50 (4) e ilustrado na figura 14 (4).

Tabela 48 (4) – Resultados do teste da ANOVA de Kruskall-Wallis e Man-Whitney U para reclamação (chamado + interação) de clientes pré-pago.

Variáveis	*Call Center* Próprio				*Call Center* Terceiro				p-level	
	Média	Desvio Padrão	Variância	N	Média	Desvio Padrão	Variância	N	Kruskall-Wallis	Mann-Whitney U
TI_Explicação	3,18	1,65	2,72	106	3,22	1,59	2,52	156	0,88	0,88
TI_Honestidade	3,58	1,57	2,46	106	3,67	1,60	2,56	156	0,53	0,53
TI_Cortesia	**4,12**	**1,33**	**1,77**	**106**	**4,37**	**1,22**	**1,49**	**156**	**0,06**	**0,06**
TI_Empatia	3,53	1,55	2,40	106	3,56	1,67	2,80	156	0,56	0,56
TI_Esforço	3,59	1,50	2,26	106	3,50	1,58	2,50	156	0,73	0,73
TI_Desculpas	3,26	1,71	2,94	106	3,42	1,70	2,90	156	0,45	0,45
TI_Geral	3,73	1,45	2,11	106	3,78	1,49	2,21	156	0,60	0,60
TP_Controle processos	4,31	1,21	1,45	106	4,18	1,29	1,66	156	0,30	0,30
TP_Controle decisão	3,64	1,54	2,37	106	3,39	1,61	2,60	156	0,21	0,21
TP_Acessibilidade	3,36	1,59	2,52	106	3,27	1,61	2,59	156	0,66	0,66
TP_Velocidade	3,40	1,55	2,39	106	3,57	1,59	2,52	156	0,29	0,29
TP_Flexibilidade	3,67	1,29	1,67	106	3,65	1,47	2,17	156	0,76	0,76
TP_Aceitação Responsabilidade	3,74	1,49	2,22	106	3,55	1,64	2,70	156	0,51	0,51
TP_Geral	3,96	1,40	1,96	106	3,81	1,43	2,04	156	0,28	0,28
TR_Equidade	3,61	1,62	2,62	106	3,38	1,63	2,65	156	0,27	0,27
TR_Igualdade	3,61	1,58	2,49	106	3,39	1,69	2,87	156	0,33	0,33
TR_Necessidade	3,45	1,63	2,65	106	3,50	1,62	2,64	156	0,84	0,84
TR_Geral	3,76	1,48	2,20	106	3,62	1,62	2,64	156	0,52	0,52
AG_Fez tudo que eu esperava	3,43	1,54	2,36	106	3,50	1,56	2,43	156	0,74	0,74
AG_Estou satisfeito	3,56	1,62	2,63	106	3,41	1,71	2,93	156	0,51	0,51

Fonte: Coleta de dados (2007).

Tabela 49 (4) – Resultados do teste da ANOVA de Kruskall-Wallis e Man-Whitney U para reclamação (chamado) de clientes pré-pago.

Variáveis	*Call Center* Próprio				*Call Center* Terceiro				p-level	
	Média	Desvio Padrão	Variância	N	Média	Desvio Padrão	Variância	N	Kruskall-Wallis	Mann-Whitney U
TI_Explicação	3,02	1,64	2,70	57	3,15	1,52	2,31	46	0,70	0,70
TI_Honestidade	3,53	1,54	2,36	57	3,43	1,60	2,56	46	0,79	0,79
TI_Cortesia	4,12	1,34	1,79	57	4,35	1,27	1,61	46	0,24	0,24
TI_Empatia	3,63	1,63	2,67	57	3,35	1,72	2,94	46	0,38	0,38
TI_Esforço	3,61	1,50	2,24	57	3,30	1,66	2,75	46	0,33	0,33
TI_Desculpas	3,26	1,71	2,91	57	3,22	1,75	3,06	46	0,85	0,85
TI_Geral	3,74	1,37	1,88	57	3,46	1,50	2,25	46	0,36	0,36
TP_Controle processos	**4,44**	**1,02**	**1,04**	**57**	**4,07**	**1,29**	**1,66**	**46**	**0,08**	**0,08**
TP_Controle decisão	3,70	1,63	2,64	57	3,46	1,49	2,21	46	0,23	0,23
TP_Acessibilidade	3,16	1,58	2,49	57	3,00	1,58	2,49	46	0,57	0,57
TP_Velocidade	3,12	1,67	2,79	57	3,41	1,51	2,29	46	0,42	0,42
TP_Flexibilidade	3,72	1,36	1,85	57	3,43	1,56	2,43	46	0,43	0,43
TP_Aceitação Responsabilidade	3,98	1,46	2,12	57	3,76	1,59	2,54	46	0,59	0,59
TP_Geral	3,93	1,47	2,17	57	3,65	1,49	2,23	46	0,21	0,21
TR_Equidade	3,63	1,61	2,59	57	3,39	1,67	2,78	46	0,47	0,47
TR_Igualdade	3,70	1,58	2,50	57	3,33	1,74	3,02	46	0,26	0,26
TR_Necessidade	3,54	1,63	2,65	57	3,61	1,63	2,64	46	0,82	0,82
TR_Geral	3,95	1,43	2,05	57	3,76	1,57	2,45	46	0,49	0,49
AG_Fez tudo que eu esperava	3,37	1,54	2,38	57	3,43	1,66	2,74	46	0,90	0,90
AG_Estou satisfeito	3,67	1,63	2,65	57	3,43	1,81	3,27	46	0,54	0,54

Fonte: Coleta de dados (2007).

Tabela 50 (4) – Resultados do teste da ANOVA de Kruskall-Wallis e Man-Whitney U para reclamação (interação) de clientes pré-pago.

Variáveis	*Call Center* Próprio				*Call Center* Terceiro				p-level	
	Média	Desvio Padrão	Variância	N	Média	Desvio Padrão	Variância	N	Kruskall-Wallis	Mann-Whitney U
TI_Explicação	3,37	1,65	2,74	49	3,25	1,62	2,63	110	0,66	0,66
TI_Honestidade	3,63	1,62	2,61	49	3,77	1,60	2,54	110	0,58	0,58
TI_Cortesia	4,12	1,33	1,78	49	4,38	1,20	1,45	110	0,19	0,19
TI_Empatia	3,41	1,46	2,12	49	3,65	1,66	2,74	110	0,14	0,14
TI_Esforço	3,57	1,53	2,33	49	3,58	1,55	2,39	110	0,84	0,84
TI_Desculpas	3,27	1,74	3,03	49	3,50	1,69	2,84	110	0,38	0,38
TI_Geral	3,71	1,55	2,42	49	3,92	1,47	2,15	110	0,36	0,36
TP_Controle processos	4,16	1,39	1,93	49	4,23	1,29	1,66	110	0,96	0,96
TP_Controle decisão	3,57	1,44	2,08	49	3,36	1,67	2,78	110	0,61	0,61
TP_Acessibilidade	3,59	1,58	2,50	49	3,38	1,61	2,61	110	0,47	0,47
TP_Velocidade	3,71	1,34	1,79	49	3,64	1,62	2,62	110	0,89	0,89
TP_Flexibilidade	3,61	1,22	1,49	49	3,74	1,43	2,05	110	0,32	0,32
TP_Aceitação Responsabilidade	3,45	1,49	2,21	49	3,46	1,66	2,76	110	0,85	0,85
TP_Geral	4,00	1,32	1,75	49	3,88	1,40	1,96	110	0,64	0,64
TR_Equidade	3,59	1,64	2,70	49	3,38	1,62	2,62	110	0,45	0,45
TR_Igualdade	3,51	1,58	2,51	49	3,42	1,68	2,83	110	0,85	0,85
TR_Necessidade	3,35	1,64	2,69	49	3,45	1,63	2,65	110	0,74	0,74
TR_Geral	3,55	1,53	2,34	49	3,55	1,65	2,73	110	0,82	0,82
AG_Fez tudo que eu esperava	3,51	1,54	2,38	49	3,53	1,52	2,32	110	0,94	0,94
AG_Estou satisfeito	3,43	1,62	2,63	49	3,40	1,68	2,81	110	0,96	0,96

Fonte: Coleta de dados (2007).

Por fim, comparado os resultados das análises estatísticas com as hipóteses de pesquisa apresentadas neste presente trabalho, pode-se afirmar que:

- H1a: a relação entre a justiça interpessoal e a satisfação pós-tratamento de reclamação não encontrou suporte estatístico pelo modelos de equação estrutural.
- H1b: a relação entre a justiça processual e a satisfação pós-tratamento de reclamação não encontrou suporte estatístico pelo modelos de equação estrutural.
- H1c: a relação entre a justiça distributiva e a satisfação pós-tratamento de reclamação encontrou suporte estatístico pelo modelos de equação estrutural.
- H1d: a inter-relação entre a justiça interpessoal, processual e distributiva encontrou suporte estatístico pelo modelos de equação estrutural.
- H2a: a relação entre terceirização e os construtos de justiça percebida (interpessoal, processual e distributiva) não encontrou suporte estatístico pelo teste da ANOVA de Kruskall-Wallis e Man-Whitney U.
- H2b: a relação entre terceirização e a satisfação pós-tratamento de reclamação não encontrou suporte estatístico pelo teste da ANOVA de Kruskall-Wallis e Man-Whitney U.

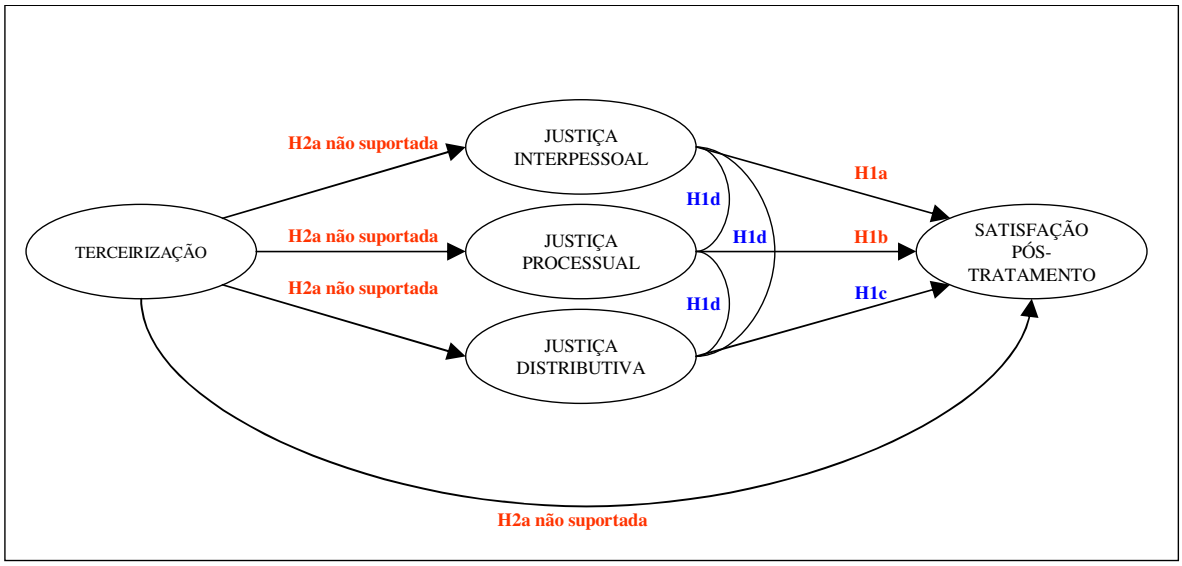

Figura 14 (4) – Suporte e rejeição de hipóteses.
Fonte: Elaborado pelo autor (2007)

5 Conclusões

Esta dissertação se propôs a investigar qual o efeito da terceirização do atendimento de *call centers* na avaliação da justiça percebida e na satisfação pós-tratamento de reclamações. É importante destacar que o estudo foi elaborado dentro do contexto de um *call center* de prestação de serviços de uma empresa de telefonia celular.

Devido à dificuldade de entendimento de algumas perguntas do questionário utilizado em pesquisas anteriores (SANTOS, 2001; ARAUJO, 2006), foram feitas algumas alterações nas perguntas originais e substituídas as palavras com caráter negativo. Devido a estas alterações, foi decidido fazer uma nova avaliação da confiabilidade e validade do instrumento de pesquisa através de uma análise fatorial confirmatória.

As alterações no instrumento não reduziram a sua qualidade e, portanto, as correspondentes medidas foram consideradas válidas e confiáveis. Por conseguinte, o instrumento se mostra adequado para utilização nesta presente pesquisa e em estudos futuros em ambientes organizacionais similares.

Ao avaliar os resultados individuais das percepções de justiça, foram percebidas incoerências entre os esforços despendidos pelas empresas e as ações valorizadas pelos clientes. Com relação à percepção da justiça interpessoal, identificou-se que a variável melhor avaliada por parte dos respondentes foi a “cortesia”. Este resultado não foi surpreendente, pois o rígido padrão de atendimento e controle das emoções condiciona os operadores a tratarem o cliente da melhor forma possível. Um outro ponto importante foi que a variável “cortesia” apresentou a carga fatorial mais fraca dentro das variáveis que formaram este construto. Este resultado é bastante relevante, pois apesar dos esforços para controlar a “cortesia” dos operadores, esta definitivamente não é a variável mais forte do construto justiça interpessoal.

Ainda analisando a percepção da justiça interpessoal, a variável de maior influência no construto foi o “esforço” do operador em resolver o problema do cliente com carga fatorial de 0,83. Esta variável, apesar de sua importância na construção da justiça percebida, apresenta a

terceira pior média na avaliação pelos respondentes da pesquisa. Um ponto positivo na operação estudada foi a variável “empatia”, pois possui a segunda maior carga fatorial e apresenta a terceira melhor média na avaliação dos respondentes.

Analisando a percepção da justiça processual, as duas variáveis que apresentaram menor carga fatorial e, consequentemente, menor importância na avaliação do construto foram “controle de processos” (chance do cliente contar detalhes sobre seu problema) e “acessibilidade” (rapidez e facilidade de entrar em contato com o *call center*). Um ponto importante foi a variável “controle de processos” ter apresentado melhor média na avaliação dos respondentes da pesquisa. Mais uma vez, como aconteceu na justiça interpessoal, os esforços gerenciais de orientação e controle estão direcionados para variáveis de menor importância na formação dos construtos de justiças. Em contrapartida, a variável “flexibilidade” de maior carga fatorial apresentou a segunda melhor avaliação pelos clientes reclamantes.

No que tange ao construto justiça distributiva, as três variáveis (eqüidade, igualdade e necessidade) estão aparentemente bem gerenciadas pela empresa estudada com médias muito próximas de 3,25. Sua importância para a construção de justiça distributiva apresenta padrão bem equilibrado com cargas fatoriais próximas de 0,91. Conforme constatado por Santos (2001), estes resultados eram esperados, pois construtos considerados reflexivos (formado por indicadores de efeito) apresentam a característica de apresentar altas cargas fatoriais (>0,80) e médias de avaliação similares.

A análise do modelo estrutural testou as relações entre os construtos de justiça interpessoal, processual, distributiva e satisfação pós-tratamento de reclamações. O modelo proposto apresentou índices de ajustamento satisfatórios e valores recomendados por Hair et al. (2005) em sua maioria. Após análise dos indicadores de confiabilidade e variância extraída, pode-se considerar o modelo de equações estrutural válido e suficiente para análise. Resultados similares de ajustamento foram encontrados na pesquisa de Santos (2001) reforçando a qualidade do modelo.

Os construtos justiça interpessoal, processual e distributiva foram propostos como construtos exógenos e antecessores da satisfação pós-tratamento de reclamações. O modelo estimado encontrou suporte somente na relação justiça distributiva com a satisfação pós-tratamento de reclamações. Os outros dois construtos, justiça interpessoal e processual, apresentaram estimativas de parâmetros muito baixas e foram considerados como

estatisticamente não significantes e, portanto, não interferindo na satisfação pós-tratamento de reclamações. Estes resultados fornecem suporte a hipótese H1c, e rejeitam as hipóteses H1a e H1b.

A rejeição das hipóteses H1a e H1b já foram identificadas em estudos anteriores envolvendo percepção de justiça e satisfação. Na pesquisa de Santos (2001) foi rejeitada somente a influência da justiça processual como antecedente da satisfação. A autora atribuiu à rejeição a dificuldade dos respondentes de avaliarem os procedimentos das empresas, comparado aos resultados tangíveis da justiça (justiça distributiva) e ao tratamento pessoal recebido (justiça interpessoal). Por outro lado, no estudo de Araújo (2006) somente a justiça interpessoal não conseguiu suporte estatístico. O autor atribuiu a rejeição ao contexto do estudo ter sido uma operação de *call center*, onde a única ferramenta disponível para os funcionários era a voz.

O surpreendente deste estudo foi a rejeição de duas dimensões de justiça simultaneamente (justiça processual e interpessoal) suportando estatisticamente somente a justiça distributiva. Estes resultados são bem diferentes de estudos anteriores (SANTOS, 2001; ARAÚJO, 2006; TAX et al., 1998; BLODGETT, 1997) e de profunda relevância tanto para a teoria quanto para a prática administrativa por reforçar as conclusões de Santos (2001) e Araújo (2006) de que a influência dos construtos de justiça sobre a satisfação depende do contexto estudado conforme sugerido em estudos anteriores (RUYTER e WETZELS, 2000).

Pode-se inferir ainda que os resultados acima ao fato de aproximadamente 40% das reclamações serem por problemas de “Conta” ou “Recarga”. Nestas reclamações, na maioria das vezes, a causa raiz do problema envolve erros financeiros por parte da operadora e, portanto, os clientes esperam uma compreensão ou reparação financeira assim como sugerem Smith et al. (1999). Para confirmar esta inferência, poderia ser elaborado um outro estudo em setores bancários, onde os principais problemas envolvidos são provavelmente relativos a relações de trocas financeiras.

Outro importante resultado desta pesquisa foi que a não significância estatística dos construtos justiça interpessoal e processual não diminuiu o resultado de R^2 (coeficiente de determinação), que investiga o efeito combinado das variáveis independentes de justiça na variável dependente de satisfação pós-tratamento de reclamações. O R^2 do modelo apresentou uma expressiva proporção de 93% da variância dos níveis de satisfação pós-tratamento da

reclamação. A importância deste resultado é enfatizada devido também à divergência da citação de Hair et al. (2005, p.507), que é comum R^2 formados a partir de um só construto apresentar valores baixos (inferiores de 50%).

Ainda foi proposto nesta pesquisa que as justiças interpessoal, processual e distributiva se relacionam de forma recíproca, hipótese H1d. Os dados do modelo estrutural confirmaram esta hipótese somente ressaltando que a correlação mais forte acontece entre o construto justiça interpessoal e processual, com carga fatorial igual a 0,97.

Os resultados acima também têm grande importância, pois confirmam a hipótese levantada no estudo de referência de Tax et al. (1998) e que não foram confirmados estatisticamente pelos autores. Os autores não encontraram significância entre as justiças interpessoal e processual e atribuíram ao fato de não ter medido a variável "aceitação de responsabilidade" como integrante do construto justiça processual. A alta correlação dos construtos justiça interpessoal e processual nesta pesquisa pode ser atribuída tanto à inclusão da variável recomendada por Tax et al. (1998), como ao fato do cliente não conseguir distinguir objetivamente a diferença do tratamento destas duas dimensões.

De forma geral, conclui-se que das variáveis de justiça, somente a justiça distributiva se relacionou positivamente com a satisfação pós-tratamento de reclamação e pode ser considerada como antecessora deste construto. É de suma importância que a concentração de esforços gerenciais focalize em ações de recuperação de falhas de natureza distributiva, tais como, as compensações financeiras, bônus e ofertas diferenciadas de retenção. Entretanto, esta conclusão não afirma em nenhum momento que os gestores de *call center* devam esquecer as dimensões de justiça interpessoal e processual. Pelo contrário, pelas dimensões de justiça se relacionarem entre si, as justiças interpessoal e processual podem agir indiretamente através da justiça distributiva na satisfação pós-tratamento de reclamação.

Por fim, para verificar o efeito da terceirização na percepção de justiça (interpessoal, processual e distributiva) e na satisfação pós-tratamento de reclamação foram utilizados simultaneamente a Anova de Kruskall-Wallis e teste de Mann-Whitney U. Os testes foram aplicados com intuito de responder as hipóteses H2, que afirma que a percepção de justiça e a satisfação pós-tratamento de clientes pertencentes a segmentos de massa são mais elevadas quando suas reclamações são gerenciadas por *call centers* terceirizados.

Aplicados os testes estatísticos considerando os chamados (tratados no 2° nível) e interações (tratadas no 1° nível) de reclamações dos clientes pré-pagos, todas as variáveis do modelo (justiça interpessoal, justiça processual, justiça distributiva e satisfação pós-tratamento de reclamações) não apresentaram diferenças significativas entre reclamações tratadas em *call centers* próprios e terceirizados. A única exceção foi a variável "Cortesia", que foi mais bem avaliada quando os clientes foram atendidos em *call centers* terceirizados. Estes resultados iniciais rejeitam as hipóteses H2a e H2b.

Para confirmar os resultados acima, os mesmos testes estatísticos foram novamente aplicados, entretanto considerando somente os chamados (tratados no 2° nível) de reclamações dos clientes pré-pagos. Os resultados anteriores se repetiram e todas as variáveis do modelo (justiça interpessoal, justiça processual, justiça distributiva e satisfação pós-tratamento de reclamações) não apresentaram diferenças significativas entre reclamações tratadas em *call centers* próprios e terceirizados.

A única exceção dos resultados acima foi a variável "Controle de processo", que pode ser considerada como parcialmente (0,08) significativa. Esta variável foi definida como a oportunidade de apresentar o seu lado da história na disputa (THIBAUT e WALKER *apud* SANTOS, 2001). Provavelmente este resultado pode ser explicado pelo foco estratégico de relacionamento dos *call centers* próprios e, por conseguinte, os clientes pré-pagos percebam que são mais ouvidos (e por mais tempo) quando são atendidos por *call centers* próprios ao invés de terceirizados. Apesar desta exceção, estes resultados confirmam a rejeição das hipóteses H2a e H2b.

Para finalizar, os mesmos testes estatísticos foram agora aplicados considerando as interações (tratadas no 1° nível) de reclamações dos clientes pré-pagos. Os resultados das etapas anteriores voltaram a se repetir em todas as variáveis do modelo (justiça interpessoal, justiça processual, justiça distributiva e satisfação pós-tratamento de reclamações) e não apresentaram diferenças significativas entre reclamações tratadas em *call centers* próprios e terceirizados. Nesta etapa, não houve exceção de variáveis envolvidas no modelo, não restando dúvidas da rejeição das hipóteses H2a e H2b.

A rejeição das hipóteses centrais, H2a e H2b, foi um resultado inesperado para o autor, pois divergiu de estudos anteriores de Melo et al. (2006) que afirmavam que *call centers*

terceirizados seriam mais apropriados para atender públicos de massa. Entretanto, este resultado pode ser explicado devido ao contexto de aplicação desta pesquisa ter sido numa organização, onde os *call center* próprios e terceirizados utilizam os mesmos procedimentos internos, sistemas e os funcionários recebem os mesmos treinamentos.

Por fim, quanto ao efeito da terceirização, é importante ressaltar que os resultados apresentados nesta pesquisa ainda não são totalmente conclusivos e determinantes, tendo em vista que este estudo foi o primeiro a relacionar o efeito da terceirização com a percepção de justiça e satisfação pós-tratamento de reclamações e o contexto dos *call centers* estudados ter características operacionais muito similares. Espera-se que, em futuras pesquisas em *call centers* terceirizados e próprios com procedimentos, sistemas e treinamentos diferenciados, as hipóteses propostas nesta pesquisa sejam confirmadas.

5.1 Implicações acadêmicas e gerenciais

Este trabalho de dissertação está apoiado em uma pesquisa teórico-empírica que utilizou clientes reclamantes reais de um *call center* de telefonia celular. Por esta razão, o presente trabalho pode revelar contribuições relevantes tanto para meio acadêmico quanto para os profissionais do setor de *call center*.

Para o meio acadêmico, a presente pesquisa melhorou o questionário sobre gerenciamento de reclamações adaptado por Santos (2001) para realidade brasileira e customizado por Araújo (2006) para pesquisas focadas em *call centers* de telefonia celular. A principal contribuição para este questionário foram as substituições de perguntas negativas e alterações de perguntas consideradas confusas nas pesquisas anteriores. Os resultados destas alterações foram refletidos positivamente nos indicadores de confiabilidade e variância extraída do modelo estrutural.

Além da incomum rejeição de duas dimensões de justiça (interpessoal e processual) como antecedentes da satisfação pós-tratamento de reclamações, ainda foi reforçado a hipótese de Tax et al. (1998) que o construto de justiça é demasiado complexo para ser definido e que as justiças percebidas (interpessoal, processual e distributiva) interagem entre elas de forma simultânea. Estes resultados confirmam hipóteses teóricas pouco testadas de forma empírica.

Outro ponto de profunda relevância foi o alto valor de R^2 conseguido a partir de somente um construto exógeno (justiça distributiva). Autores (HAIR et al., 2005; SANTOS, 2006) sugerem que construtos com esta característica apresentam normalmente valores baixos. Nesta presente pesquisa foi atingido valores de alta explicação acima de 0,9 contribuindo para teoria com novas interpretações relativas a modelagem de equações estruturais.

Por fim, hipótese levantada por Melo et al. (2006) de que *call centers* terceirizados seriam mais adequados para tratamento de ligações de clientes de massa foi rejeitada. Este resultado tem profunda relevância para o meio acadêmico, pois sugere que aspectos operacionais como procedimentos internos, sistemas e treinamentos podem influenciar em questões estratégicas como a orientação da empresa focada no produto ou no relacionamento com o cliente.

No âmbito da prática administrativa e de gestão de *call centers* , dois aspectos foram identificados pelo autor através dos resultados desta pesquisa e merecem atenção dos gestores e estrategistas do setor. Primeiramente, os resultados das estatísticas univariadas comparados às cargas fatoriais dos construtos de justiça demonstram que os esforços gerenciais estão desalinhados. Frequentemente foi demonstrado que as menores médias univariadas de variáveis de justiça são justamente as variáveis com maior carga fatorial e, por conseguinte, de maior importância para a formação da percepção de justiça e satisfação pós-tratamento de reclamações.

O segundo aspecto relevante para os administradores e estrategistas é que os esforços de terceirização em *call centers* precisam ser freqüentemente repensados e analisados. Melo et al. (2006) sugerem com um poder de explicação de 46% que operações de *call centers* terceirizadas devem ser utilizadas quando o cliente for de massa e o foco da empresa for o produto. Em contrapartida, sugerem *call centers* próprios quando o foco da empresa for o relacionamento com cliente de altas margens financeiras. Os resultados das pesquisas demonstraram ainda que existem outros pontos operacionais tais como procedimentos, sistemas e treinamentos que poderiam interferir nesta premissa estratégica.

5.2 Limitações e sugestões para pesquisas futuras

As contribuições deste estudo devem ser ponderadas pelas limitações que o cercam. A seguir serão apresentadas as principais limitações deste estudo identificadas pelo pesquisador e a sugestões para pesquisas futuras.

- Uma limitação levantada por Santos (2001) diz respeito aos problemas associados à perda de memória, entretanto o desenho metodológico desta pesquisa minimiza (mas não elimina) esta limitação, tendo em vista que os reclamantes foram contatados em até 3 dias depois da resolução da reclamação. Apesar destas limitações, esta abordagem é considerada apropriada para se alcançar os objetivos desta dissertação;
- Os resultados dos construtos de justiça desta pesquisa divergem de outras pesquisas no setor de *call center* (ARAUJO, 2006) e de setores diferentes (SANTOS, 2001; TAX et al., 1998). Sugere-se replicação deste estudo tanto no setor de *call center* com em outros setores para efeito de comparação de resultados;
- Autores sugerem (SMITH, 1999; ZHU et al., 2004) que mais variáveis como tipo de falha, magnitude e atributos de recuperação podem afetar a satisfação pós-tratamento da reclamação e não foram abordadas neste presente trabalho. Próximos trabalhos nesta temática podem adicionar a este modelo essas variáveis e submeter o modelo resultante a testes estatísticos;

Por fim, as limitações acima expostas não têm o intuito de contemplar todas as limitações do estudo ou mesmo concluir que as sugestões futuras de pesquisas irão gerar um modelo totalmente confirmado ou adequado, pois utilizando os comentários de Anderson e Gerbing (*apud* SANTOS, 2001), “os modelos nunca são confirmados pelos dados, mas pelo contrário, eles ganham suporte por falharem em ser desconfirmados”.

Referências

ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In: BERKOWITS, L. (ed.). **Advances in experimental social psychology.** New York: Academic, 1965. v. 2, p. 267-299.

AN. **Para teles, reclamações são poucas**. Disponível em: **http://www.an.com.br/2007/jan/05/0des.jsp.** Acesso em 15 de fev. 2007.

ANATEL. **Dados referente a telefonia celular móvel no Brasil**. Disponível em: **http://sistemas.anatel.gov.br.** Acesso em 15 de fev. 2007.

ANDREASSEN, T. What Drives Customer Loyalty with Complaint Resolution? **Journal of Service Research**, vol.1, n. 4, p.324-32, 1999.

ARAUJO, M. Impacto do custo de mudança na relação satisfação-lealdade após o gerenciamento de reclamações: Estudo de caso em uma empresa de Telecomunicações. Dissertação (Mestrado). **Universidade Federal de Pernambuco**, 2006.

ARAUJO, M. V. P. Caminhos e descaminhos da terceirização. In: **Anais do Enanpad**, 2000.

ASSMAR, E.; FERREIRA, M.; SOUTO, S. **Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura**. Disponível em: **http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-79722005000300019&script=sci_arttext&tlng=pt.** Acesso em 15 de fev. 2007

BAIN, P.; WATSON, A.; MULVEY, G.; TAYLOR, P; GALL, G. Taylorism, targets and the pursuit of quantity and quality by call centre management. **New Technology, Work & Employment**, vol. 17, n. 3, p. 170-185, 2002.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, vol. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BATESON, J.; HOFFMAM, K. **Marketing de Serviços**. Porto Alegre: Bookmam, 2001.

BATT, R.; MOYNIHAN, L. The viability of alternative call centre production models. Human Resource Management Journal. vol. 12, n. 4, p. 14-34., 2002

BEAVEN, M. H.; SCOTTI, D. J. Service-oriented thinking and its implication for the marketing mix. **Journal of Services Marketing**, vol. 4, n. 4, p. 5-19, 1990.

BELL, C.R. and RIDGE, K. Service recovery for trainers. **Training and Development**, vol. 46 n. 5, p. 58-63, 1992.

BERNSTORFF, V. H.; CUNHA, J. C. O que as organizações buscam com a terceirização em tecnologia da informação (TI). In: **Anais do Enanpad**, 1999.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. Building a new academic field: The case of services marketing. **Journal of Retailing**, vol. 69, n. 1, p. 13-60, 1993.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese, 1995.

BITNER, M. J. Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. **Journal of Marketing**, vol. 56, n. 2, p. 57-71, 1992.

BITNER, M. J.; BOOMS, B. H.; MOHR, L. A. Critical service encounters: the employee´s viewpoint. **Journal of marketing**, vol. 58, n. 4, p. 95-105, 1994.

BITNER, M. J.; BOOMS, B. H.; TETREAULT, M. S. The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. **Journal of Marketing**, vol. 54, p. 71-84, 1990.

BITNER, M. J.; BROWN, S..; MEUTER, M. Technology infusion in service encounters. **Academy of Marketing Science Journal**, vol 28, n.1, p. 138-149 , 2000.

BLAND, J. M.; ALTMAN, D. G. Cronbach's alpha. **British Medical Journal**, vol. 314, n. 22, p. 572, 1997.

BLODGETT, J. G.; HILL, D.; TAX, S. S. The effects of distributive, procedural, and interpessoal justice on postcomplaint behavior. **Journal of Retailing**, vol. 73, n. 2, p. 185-210,1997.

BOSHOFF, C. An experimental study of service recovery options. **International Journal of Service Industry Management**, vol. 8, n. 2, p. 110-130, 1997.

BOSHOFF, C. Empowerment, attribution and apologising as dimensions of service recovery. **International Journal of Service Industry Management**, vol. 9, n. 1, p. 24-47, 1998.

BRAGG, S. M. **Outsourcing**. New York, USA: JOHN WILEY PROFESSIO, 2000.

BRASIL, H. G. A empresa e a estratégia da terceirização. **RAE – Revista de Administração de Empresas,** v. 33, n. 2, p. 6-11, 1993.

CHURCHILL, G. A. Jr. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, v. 16, p. 64-73, February, 1979.

CHURCHILL, G. A. Jr. **Marketing Research: Methodological Foundations**. 7. ed. Orlando: The Dryden Press, 1999.

CHURCHILL, G.; PETER, J. P. Research design effects on the reliability of rating scales a meta-analysis. **Journal of Marketing Research**, v. 21, p. 360-375, Nov. 1984.

CHURCHILL, G.A., SURPRENANT, C. An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. **Journal of Marketing Research**, vol. 19, n. 4, p. 491-504, 1982.

DEUTSCH, M. Equity, equality and need: what determines which value will be used as the basis for distributive justice? **Journal of Social Issues**, vol. 31, n. 3, p. 137-149, 1975.

FARIAS, S. A.; SANTOS, R. C. Modelagem de Equações Estruturais e Satisfação do Consumidor: uma Investigação Teórica e Prática. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. 107-132, 2000.

FEINBERG, R.; HOKAMA, L.; KADAM, R.; KIM, I. Operational determinants of caller satisfaction in the banking/financial services call center. **International Journal of Bank Marketing**, vol. 20, n.4, p. 174-184, 2002.

FEINBERG, R.; KIM, I.; HOKAMA, L.; RUYTER, K.; KEEN, C. Operational determinants of caller satisfaction in the call center. **International Journal of Service Industry Management**, vol. 11, n.2, p. 131-141, 2000.

FORNELL, C.; JOHNSON, M. D.; ANDERSON, E. W.; CHA, J.; BRYANT, B. E. The american customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. **Journal of Marketing**, vol. 60, n. 4, p. 7-18, 1996.

FORNELL, C.; WERNERFELT, B. Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis. **Journal of Marketing Research,** vol. 24, p. 337-346, 1987.

FORNELL, C. A national consumer satisfaction barometer: The Swedish experience. **Journal of Marketing**, vol. 56, n.1, p. 6-21, 1992.

FREITAS, A.; HEINECK, L. Metodologia de Segmentação de Mercado pela Associação Direta entre Produtos e Clientes. In: **Anais do Enanpad**, 2006.

GASTAL, F. LUCE, F. B. A Influência da satisfação e dos Custos de Mudança na Lealdade do Cliente. In: **Anais do Enanpad**, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GILLILAND, S.W. The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. **The Academy of Management Review**, vol. 18, n. 4, p. 694-734, 1993.

GILLY, M. C.; GELB, B. Post-purchase consumer processes and the complaining consumer. **Journal of Consumer Research**, vol. 9, p. 323-328, 1982.

GOODWIN, C.; ROSS, I. Consumer Evaluations of Responses to Complaints: What's Fair and Why. **The Journal of Consumer Marketing**, vol. 7, n. 2, p. 39-47, 1990.

GOODWIN, C.; ROSS, I. Consumer Responses to service failures: Influence of procedural and interactional fairness perceptions. **Journal of Business research**, vol. 25, n.2, p. 149-63, 1992.

GREMLER, D. D. The Critical Incident Technique in Service Research. **Journal of Service Marketing**, vol. 7, n. 1, p. 65-89, 2004.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerencialmento e serviços.** 2ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

GRÖNROOS, C. An Applied Service Marketing Theory. **European Journal of Marketing**, vol. 16, n. 7, p. 30-41, 2001

HAIR Jr., J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HART, W. L.; HESKETT, J. L.; SASSER, W. E. The Profitable Art of Service Recovery." **Harvard Business Review**, vol. 68, n. 4, p. 148-156, 1990.

HILL, D. J.; BAER, R. Customers complain – business make excuses: the effects of linkage and valence. **Advances in Consumer Research**, vol. 21, p. 399-405, 1994.

HOFFMAN, K D.; KELLEY, S. W.; CHUNG, B. C. A CIT investigation of servicescape failure and associated recovery strategies. **The Journal of Services Marketing** ,vol. 17, n. 4/5, p. 322-340, 2003.

HOFFMAN, K D.; KELLEY, S. W; ROTALSKY. Tracking service failures and employee recovery efforts. **Journal of service marketing**. vol. 9, n. 2, 1995.

HOFFMAN, K D.; KELLEY, S. The Marketing Curriculum: The time Is Right for Services Marketing Education . **Spring**, 1992.

IDC. Brasil fecha 2003 com mais de 68 mil PAs. Disponível em: **http://www.callcenter.inf.br/-default.asp?spmateria_integra.asp&secao=8&codigo=4904**. Acesso em: 15 de fevereiro 2007.

IDG. **Celular é campeão de reclamações ao Procon-SP no 1º semestre**. Disponível em: **http://idgnow.uol.com.br/telecom/2006/09/19/idgnoticia.2006-09-19.3518794850/IDGNoticia_view.** Acesso em: 15 de fev. 2007.

JOHNSTON, T. C.; HEWA, M. A. Fixing Service Failure. **Industrial Marketing Management**, vol. 26, p. 467-473, 1997.

JOHNSTON, R.; FERN, A. Service Recovery Strategies for Single and Double Deviations Scenarios. **Services Industries Journal**, vol. 19, n. 2, p. 69-82, 1999.

JOHNSTON, R. Linking complaint management to profit. **International Journal of Service Industry Management**, vol 12, n. 2, p. 1-10, 2001.

JONES, M. A.; SUH, J. Transaction-specific satisfaction and overall satisfaction: an empirical analysis. **Journal of Services Marketing**, vol. 14, n. 2, p. 147-159, 2000.

LAKATOS, M.; MARCONI, A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. rev. e ampliada, São Paulo: Atlas, 1991.

KELLY, S.; DAVIS, M.; HOFFMAN, K. D. A typology of retail failures and recoveries**.** **Journal of Retailing**, n. 69, pg. 429-452. 1993

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Introdução ao Marketing**. 4ª. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LEITE, J. C. Terceirização em informática no Brasil. **RAE – Revista de Administração de Empresas,** v. 37, n. 3, p. 68-77, 1997.

LOVELOCK, C. H., WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MALHOTRA, N. K *et al.* **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2001.

MARTIN, C.; SMART, D. Consumer Experiences Calling Toll-Free Corporate Hotlines. **The Journal of Business Communication**, v.31, n.3, p. 195-212, 1994.

MATTILA, A. S. The impact of relationship type on customer loyalty in a context of service failures. **Journal of Service Research**, v.4, n.2, p. 90-101, 2001.

MAXHAM III, J.G. Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. **Journal of Business Research**, v. 54, p. 11-24, 2001.

McCOLLOUGH, M.; BERRY, L.; YADAV, M. An Empirical Investigation of Customer Satisfaction After Service Failure and Recovery. **Journal of Service Research**, vol. 3, n. 2, p. 121-137, 2000.

MELO, P. L. R.; BORINE, F. M. A Quando Terceirizar o Call Center ?. In: **Anais do Enanpad**, 2006.

MILLER, J. L.; CRAIGHEAD, C. W.; KARWAN, K. R. Service recovery: a *Framework* and empirical investigation. **Journal of Operations Management**, vol. 18, p. 387–400, 2000.

MORGAN, R. M.; HUNT, S.D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, vol. 58, n.3, p. 20-38, 1994.

NETO, J. A. Reestruturação Industrial, terceirização e rede de subcontratação. **RAE – Revista de Administração de Empresas,** v. 35, n. 2, p. 33-42, 1995.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, Organização e Métodos**, São Paulo: Atlas, 1988.

OLIVER, R. L. A Cognitive Model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. **Journal of Marketing Research**. vol. 17, p. 406-469, 1980.

OLIVER, R. L.; DESARBO, W. S. Response Determinants in Satisfaction Judgements. Journal **of Consumer Research**, vol. 14, n. 4, p. 495-507, 1988;

OLIVER, R. L.; SWAN, J. E. Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach. **Journal of Marketing**, vol. 53, n. 2, p. 21-35, 1989.

OLIVER, R. L. Whence Consumer Loyalty? **Journal of Marketing**, vol. 63, n.4, p. 33-44, 1999.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, vol. 49, p. 41-50, 1985.

PEPPERS AND ROGERS GROUP. CRM Series Marketing 1 to 1. **Um guia executivo para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Management**. 1ª Ed. São Paulo: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

ROSSI, C.; SLONGO, L. Pesquisa de Satisfação de Clientes: o Estado-da-Arte e Proposição de um Método Brasileiro. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 101-125, 1998.

RUYTER, K.; WETZELS, M. Customer equity considerations in service recovery: A cross-industry perspective. **International Journal of Service Industry Management**, vol, 11, n.1, p. 91-108, 2000.

SA, M. P.; BOMTEMPO, J. V.; QUENTAL, C. Terceirização no Processamento Final da Indústria Farmacêutica e Veterinária. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 2, p. 85-101, 1998.

SANTOS, C. P. O impacto do gerenciamento de reclamações na confiança e lealdade do consumidor, no contexto de trocas relacionais de serviços: construção e teste de um modelo teórico. 252 f. Tese (Doutorado) - **Universidade Federal do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, 2001

SANTOS, C. P.; ROSSI, C. O Impacto do Gerenciamento de Reclamações na Confiança e na Lealdade do Consumidor. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 49-73, 2002.

SANTOS, C. P.; FERNANDES, D. V. D. H. A Recuperação de Serviços como Ferramenta de Relacionamento: Seu Impacto na Confiança e Lealdade dos clientes. In: **Anais Enanpad**, 2005.

SCS. **Importância do Comércio de Serviços**. Disponível em: **http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/scs/scs/ImportanciaServicos.php.** Acesso em 15 de fev. 2007.

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. **Comportamento do Cliente: indo além do comportamento do consumidor.** Editora Atlas. São Paulo: 2001.

SILVA, R. A. R; ALMEIDA, M. C. Terceirização e Quarteirização: indicativos estratégicos para implementação. In: **Anais do Enanpad**, 1997.

SINGH, J.; WIDING, R.. What Occurs Once Consumers Complain? A Theoretical Model for Understanding Satisfaction/ Dissatisfaction Outcomes of Complaint Responses. **European Journal of Marketing**, vol. 25, n.5, p. 30-46, 1991.

SMITH, B. J.; BARCLAY, D. W. The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, p. 3-21, Jan. 1997.

SMITH, A. K.; BOLTON, R. N. An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters. **Journal of Service Research**, vol. 1, n. 1, p. 65-81, 1998.

SMITH, A. K.; BOLTON, R. N.; WAGNER, J. A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. **Journal of Marketing Research**, vol. 36, n. 3, p. 356-372, 1999.

SPRENG R.A.; HARRELL G.D.; MACKOY R.D. Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intentions. **Journal of Services Marketing**, vol. 9, n. 1, p. 15-23, 1995.

SOUZA, F. M. C.; SOUZA, B. C.; DA SILVA, A. S. **Elementos da Pesquisa Científica em Medicina**. 1ª. ed. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2002.

STAUSS, B.; SCHOELER, A.Complaint management profitability: What do complaint managers know**? Managing Service Quality**, vol. 14, n. 2/3, p. 147-156, 2004.

SWANSON, S. R.; KELLEY, S. W. Service recovery attributions and word-of-mouth intentions. **European Journal of Marketing**. Bradford.vol.35, n.1, p. 194-211, 2001.

TAVARES, M.; SANTOS, R. Segmentação: o Que Antecede à Estratégia de Mercado Alvo. In: **Anais do Enanpad**, 2006.

TAX, S. S. The Role of perceived justice in complaint resolutions*:* implications for services and relationship marketing. 248 f. **Tese (Doutorado)** Arizona State University, Arizona, 1993.

TAX, S.; BROWN, S.; CHANDRASHEKARAN, M. Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, vol. 62, n. 2, p. 60-76, 1998.

TAX, S.; BROWN, S.; Recovering and Learning from Service Failure. **Sloan Management Review**, vol. 40, n.1, p. 75-88, 1998.

TAYLOR, P; BAIN, P. An assembly line in the head: work and employee relations in the call centre. **Industrial Relations Journal**, vol. 30, n. 2, p. 102-117, 1999

TELECO. **Dados referente a telefonia celular móvel no Brasil**. Disponível em: **http://www.teleco.com.br/ncel1.asp.** Acesso em 15 de fev. 2007.

TIMBRELL, G.; KOLLER, S.; LINDSTAEDT, S. A Knowledge Infrastructure Hierarchy Model for Call Centre Processes. **Proceedings of I-KNOW 2004**, p. 440-448, 2004.

XAVIER JUNIOR, C. E. R. Percepção de valor em uma oferta: o papel dos valores dos consumidores. 124 f. Dissertação (Mestrado). **Universidade Federal de Pernambuco**, 2006.

WEBSTER C.; SUNDARAM, D. S. Service consumption criticality in failure recovery. **Journal of Business Research**, vol. 41, p. 153-158, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WIRTZ, J.;MANTILLA, A.; Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after service failure. **International Journal of Service Industry Management**, vol. 15, n.2, p. 150-166, 2004.

ZEITHAML, V.; BERRY, L.; PARASURAMAN, A. The nature and determinants of customer expectations of service. **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 21, n. 1, p. 1-12, 1993.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. São Paulo: Bookman, 2000.

ZHU, Z.; SIVAKUMAR, K.; PARASURAMAN, A. A mathematical model of service failure and recovery strategies. **Decision Sciences**, vol. 35, n. 3, p. 493-525, 2004.

APÊNDICE – Instrumento de Coleta de Dados

ABERTURA DA LIGAÇÃO

Bom-dia (boa-tarde)! Meu nome é <*Dizer o seu primeiro nome*>, trabalho no setor de qualidade da TIM, posso falar com o)a) sr. (a) <*Verificar nome na interação ou chamado do clarify de quem abriu a reclamação*>.

1 - Caso não esteja com o celular: Obrigado pela sua atenção e tenha um bom dia/tarde/noite. (Desligar).

2 – Caso esteja: Estamos realizando uma pesquisa sobre satisfação dos clientes que abriram reclamações através da central de atendimento da TIM. Gostaríamos que o (a) sr. (a) participasse, respondendo a algumas perguntas. Esta pesquisa irá durar aproximadamente 15 minutos. O (a) sr. (a) pode responder a esta pesquisa neste momento?

2.1 – Caso a resposta seja NÃO: Obrigado pela sua atenção e tenha um bom dia/tarde/noite. (Desligar).

2.2 – Caso a resposta seja SIM: Por gentileza, o (a) sr. (a) se recorda de alguma ligação que fez para o atendimento da TIM no dia <*data da interação ou chamado da reclamação*> referente à <*fornecer uma dica para fazer o cliente lembrar,. Dizer o motivo 1, 2 e 3 da reclamação* >?

2.2.1 – Caso a resposta seja NÃO: <*Tentar fazer o cliente se lembrar da reclamação, caso não consiga, agradecer o cliente pela atenção e explicar que houve um erro na geração do dado da pesquisa* >.

Obs.: Caso o cliente informe que NÃO FOI ELE quem fez a reclamação: <*Agradecer o cliente pela atenção e explicar que houve um erro na geração do dado da pesquisa* >.

2.2.1 – Caso a resposta seja SIM: Seria possível o (a) sr. (a) descrever rapidamente o ocorrido?

ETAPA INICIAL

TRATAMENTO PESSOAL

As seguintes afirmações estão relacionadas com o tratamento pessoal que o (a) sr. (a) recebeu das pessoas que trabalhavam na TIM durante o decorrer da resolução da reclamação.

As próximas perguntas devem ser respondidas considerando a intensidade variando de 1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

	Discordo totalmente				**Concordo Totalmente**
1. Eles me deram uma explicação razoável sobre porque o problema ocorreu.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2. Eles foram honestos comigo.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3. Eles foram educados e corteses comigo.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4. Eles pareceram muito interessados no meu problema.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5. Eles se esforçaram bastante para tentar resolver o problema.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6. Eu recebi um pedido de desculpas sincero.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7. De maneira geral, eu recebi um tratamento pessoal justo.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

PROCEDIMENTOS

As próximas perguntas dizem respeito aos procedimentos usados pela empresa para resolver sua reclamação.

	Discordo totalmente				**Concordo Totalmente**
8. Eu tive a chance de contar a eles detalhes sobre meu problema.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9. A empresa decidiu sozinha o que eu receberia.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10. O acesso à central de atendimento da Tim para fazer a reclamação foi rápido e fácil.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
14. Eles responderam rapidamente a minha reclamação.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11. Eles demonstraram flexibilidade durante a resolução de minha reclamação.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
12. A empresa assumiu a responsabilidade pela ocorrência do problema.	1	2	3	4	5
13. De maneira geral, a empresa teve bons procedimentos para resolver minha reclamação.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

RESULTADOS

As próximas perguntas dizem respeito aos resultados recebidos através da reclamação. Resultados referem-se a coisas como bônus para compra de aparelhos, minutos extras para falar,

dinheiro de volta, brindes, cartas personalizadas e outras coisas que lhe foram dadas depois que você reclamou.

	Discordo totalmente				Concordo Totalmente
14. O resultado final da reclamação foi o esperado.	1	2	3	4	5
15. O resultado obtido com a reclamação foi justo.	1	2	3	4	5
16. A empresa me deu o que eu necessitava.	1	2	3	4	5
17. De maneira geral, a empresa me deu resultados justos para minha reclamação..	1	2	3	4	5

AVALIAÇÃO GERAL

As seguintes questões dizem respeito à avaliação geral sobre a maneira como sua reclamação foi resolvida.

	Discordo totalmente				Concordo Totalmente
18. A organização fez tudo o que eu esperava para resolver o meu problema.	1	2	3	4	5
19. Eu estou satisfeito (a) com a maneira como minha reclamação foi resolvida.	1	2	3	4	5

DADOS DEMOGRÁFICOS

20. Sexo: (M) Masculino (F) Feminino

21. Qual a sua idade (anos): _____?

22. Qual seu estado civil?

(1) Solteiro
(2) Casado
(3) Divorciado
(4) Viúvo
(5) Outros

23. Qual sua renda familiar mensal?

(1) Até R$ 2.000
(2) Acima de R$ 2.000 e até R$ 4.000
(3) Acima de R$ 4.000
(4) Se negou a responder *<Não dizer ao cliente esta opção>*

24. Qual seu grau de escolaridade?

(1) 1º grau incompleto ou completo
(2) 2º grau incompleto ou completo
(3) 3º grau incompleto ou completo
(4) Pós-Graduação (MBA, mestrado e etc)

Se o cliente for corporativo (pessoa jurídica)

25. Qual o ramo de atividade da empresa?

(1) Indústria
(2) Agricultura
(3) Comércio
(4) Construção civil
(5) Serviços
(6) Outros

26. Qual a quantidade de funcionários aproximada?

(1) Microempresa: 1 a 19 empregados
(2) Pequena: 20 a 99 empregados
(3) Média: 100 a 499 empregados
(4) Grande: 500 ou mais empregados

Livros Grátis

(http://www.livrosgratis.com.br)

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo