



Francisco José da Silva Freitas Sousa

Satisfação de Clientes

- O Caso de Uma Empresa Industrial -

Dissertação de Mestrado em Marketing, orientada pelo Senhor Professor Doutor Filipe Coelho e apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Julho de 2011



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



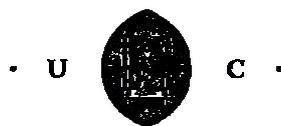
Francisco José da Silva Freitas Sousa

Satisfação de Clientes

- O Caso de Uma Empresa Industrial -

Dissertação de Mestrado em Marketing, orientada pelo Senhor Professor Doutor Filipe Coelho e apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Julho de 2011



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Agradecimentos

À minha Mulher, Fátima, que me fez acreditar.

Aos meus Filhos, Alice e Manuel, pela força do amor eterno.

Em memória a meu Pai, pelos valores da dignidade.

À minha Mãe, pela humildade e sentido do bem.

Aos meus Amigos, que se mantiveram confiantes.

Ao Eng. Vaz Serra, para mim uma referência.

Aos meus Professores, pela sensibilização e sapiência.

Ao Prof. Dr. Filipe Coelho, pela atenção, disponibilidade e por tudo o que me ensinou, tornado possível a concretização deste trabalho.

Resumo

A competitividade entre empresas, cimentada na atracção e manutenção de clientes, tem-se estimulado cada vez mais, pelo que avaliar os níveis de satisfação dos clientes tornou-se uma tarefa crucial para o sucesso e crescimento das empresas, as quais devem ser capazes de orientar as suas actividades para o mercado, assim gerando a satisfação generalizada dos seus clientes.

A presente investigação empírica incidiu no estudo da satisfação dos clientes de uma empresa industrial, constatando-se a partir da revisão da literatura que a satisfação do cliente em mercados industriais é ainda uma área pouco pesquisada, particularmente no que respeita ao estudo da dimensionalidade dos antecedentes da satisfação industrial. Várias dimensões encontradas neste trabalho, nomeadamente, condições comerciais e qualidade do Website, não coincidem totalmente com as dimensões encontradas noutros trabalhos, pelo que os resultados têm assim potencial para o enriquecimento desta temática. Paralelamente, o estudo da satisfação conduzido permitiu identificar aspectos a melhorar pela empresa em causa. Por outro lado, o estudo investigou o grau com que os diversos antecedentes da satisfação contribuem para a satisfação global dos clientes, tendo-se destacado o desempenho dos produtos/soluções, competências humanas e cumprimento de prazos. Neste processo foi ainda investigado a existência de relações não lineares.

Finalmente, este estudo investigou a relação entre lealdade e satisfação, explorando-se ainda a existência de potenciais efeitos moderadores nesta relação, nomeadamente exercidos pelas características de ordem demográfica, já sugeridas em outros trabalhos.

Abstract

Competition amongst companies, grounded in attracting and retaining customers, has been increasing steadily. Therefore evaluating customer satisfaction became a crucial task for the success and growth of a business. Accordingly, companies should be capable of focusing their activities on the market, in order to maximize the overall satisfaction of their customers.

This empirical research focuses on the study of customer satisfaction of an industrial company, verifying from a review of the literature that customer satisfaction in industrial markets is an under-researched area, especially in terms of the dimensionality of the antecedents of industrial satisfaction. In this work, we identify some dimensions of industrial satisfaction, namely, commercial conditions and Website quality that do not fully coincide with the dimensions found in other works, so the results have potential for the enrichment of this issue. In this investigation we also identified areas for improvement by the company. In different words, this study investigated the degree to which several antecedents of satisfaction contribute to overall customer satisfaction, and this evidenced the performance of products / solutions, human skills and meeting deadlines. This study also investigated the existence of nonlinear relationships.

Finally, the study also investigates the relationship between loyalty and satisfaction, proceeding to investigate the existence of moderating effects of this relation, namely by demographic characteristics, which have been suggested by previous studies.

ÍNDICE

Capítulo 1 – Introdução

1.1. Contexto da Investigação	1
1.2. Objectivo da Investigação	2
1.3. Estrutura do Trabalho	3

Capítulo 2 – Revisão da Literatura

2.1. Introdução	4
2.2. Conceito de Marketing	4
2.3. Estudo da Satisfação	6
2.4. Conceito de Satisfação	9
2.5. Importância da Satisfação	14
2.6. Medição da Satisfação	17
2.6.1. Considerações Gerais	17
2.6.2. Dimensões da Satisfação Industrial	21
2.6.3. Qualidade de Serviço	24
2.6.3.1. Modelo SERVQUAL	25
2.6.3.2. Modelo SERVPERF	30
2.7. Satisfação e Lealdade: Algumas Considerações	31
2.8. Conclusões	33

Capítulo 3 – Quadro Conceptual de Investigação

3.1. Introdução	35
3.2. Objectivo do Estudo	35
3.3. Natureza do Estudo	37
3.4. Apresentação da Empresa	37
3.5. Elaboração do Questionário	38
3.5.1. Estrutura Geral do Questionário	40
3.5.2. Escalas de Medição Utilizadas	45
3.6. Descrição da Amostra	46
3.7. Conclusões	48

Capítulo 4 - Resultados

4.1. Introdução	50
4.2. Análise Univariada	50
4.3. Matriz Importância/Desempenho	59
4.4. Análise Factorial: Dimensões dos Antecedentes da Satisfação Industrial	65
4.5. Análise de Fiabilidade das Escalas de Medição	70
4.6. Coeficientes de Correlação de Pearson	73
4.7. Determinantes da Satisfação: Análise de Regressão	76
4.8. Satisfação e Lealdade	81
4.9. Discussão de Resultados	84
4.9.1. Performance e Importância	84
4.9.2. Dimensões dos Antecedentes da Satisfação Industrial	86
4.9.3. Determinantes da Satisfação Industrial	93
4.9.4. Relação Satisfação-Lealdade	97
4.10. Conclusões	97

Capítulo 5 – Considerações Finais

5.1. Contributos da Investigação	100
5.2. Limitações Metodológicas e Sugestões para Futuras Investigações	101

<u>Bibliografia</u>	105
----------------------------	------------

Anexos

Anexo 1 - Questionário Versão Final	113
--	------------

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo da Confirmação / Não-Confirmação

Figura 2 – Distribuição Conceptual da Medição da Satisfação

Figura 3 – Avaliação da Qualidade de Serviço SERVQUAL

Figura 4 – Modelo SERVQUAL – Análise de Gaps

Figura 5 – Avaliação da Qualidade do Serviço SERVPERF

Figura 6 – Organograma da Empresa

Figura 7 – Configuração da Interação entre Variáveis e Efeito Moderador

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Frequências - Bloco 1 - Satisfação

Tabela 2 – Frequências - Bloco 1 - Lealdade

Tabela 3 – Frequências – Bloco 1 - Outros

Tabela 4 – Frequências – Bloco 3

Tabela 5 – Frequências – Bloco 4

Tabela 6 – Frequências – Bloco 7

Tabela 7 – Frequências – Bloco 5 - Reclamações

Tabela 8 – Frequências – Bloco 6 - Sugestões

Tabela 9 – Média dos Itens Medidos - Importância Média vs Satisfação Média

Tabela 10 – Matriz Importância vs Satisfação – Bloco 2

Tabela 11 – Matriz Importância vs Satisfação – Bloco 3

Tabela 12 – Matriz Importância vs Satisfação – Bloco 4

Tabela 13 – Matriz Importância vs Satisfação – Bloco 5

Tabela 14 – Pattern Matrix – Factores Finais

Tabela 15 – Análise Factorial – Reclamações

Tabela 16 – Análise Factorial – Satisfação

Tabela 17 – Análise Factorial – Lealdade

Tabela 18 – Alpha de Cronbach – Satisfação

Tabela 19 – Alpha de Cronbach – Lealdade

Tabela 20 – Consistência Interna por Factor

Tabela 21 – Matriz de Correlação de Pearson

Tabela 22 – Análise de Regressão – Determinantes da Satisfação

Tabela 23 – Análise de Regressão – Efeitos Quadráticos

Tabela 24 – Análise de Regressão – Reclamações

Tabela 25 – Análise de Regressão – Satisfação vs Lealdade

Tabela 26 – Análise de Regressão – Variáveis Centradas

Tabela 27 – Análise de Regressão – Interações

Capítulo 1 – Introdução

1.1. Contexto da Investigação

Na área de marketing, a satisfação é um termo habitualmente usado e associado a transacções comerciais de produtos e serviços. A satisfação do cliente é uma constante nas definições de marketing que surgem a partir dos finais dos anos sessenta (American Marketing Association, 1960; Cowell, 1983; Kotler e Andreasen, 1996; Skogland e Siguaw, 2004).

As actividades de marketing desenvolvidas pelas empresas são um meio de favorecer ambos os intervenientes do processo de intercâmbio comercial: fornecedor e cliente. A obtenção de benefícios económicos e/ou sociais por parte da empresa não é possível se os clientes não estão satisfeitos com o fornecedor, razão pela qual a satisfação é um elemento chave para o desenvolvimento de relações duradouras e o crescimento da empresa.

A satisfação pode ser compreendida sob diferentes pontos de vista, pessoais, sociais, económicos ou políticos. No contexto da compra/aquisição de produtos/serviços, os clientes pretendem atingir a satisfação das suas necessidades por razões diversas. Por um lado, obter a satisfação pressupõe uma experiência positiva, desejável e beneficiadora (Woodruff, 1997), por outro lado a satisfação pode ser sentida como uma recompensa pelo processo da boa decisão tomada pelo cliente (Piqueras, 2003:3) e por outro lado poderá servir de reforço para que o cliente volte a recorrer aos produtos/serviços da empresa em questão (Huete, 1998; Skogland e Siguaw, 2004).

Consequentemente, a satisfação surge como um dos recursos mais importantes que as empresas dispõem visando alcançar e reforçar a competitividade e assegurar o sucesso a longo prazo em ambientes extremamente competitivos como aqueles em que vivemos actualmente, comportando também uma clientela com exigências cada vez maiores (Rigopoulou *et al.*, 2008). Os clientes que estão satisfeitos com a compra/aquisição de um produto/serviço têm mais probabilidades de voltar a

recorrer aos produtos/serviços dessa empresa, uma vez que parece evidente que as probabilidades de voltar a comprar sejam menores para clientes insatisfeitos (Skogland e Siguaw, 2004). Significa isto que a satisfação do cliente tem importância capital na dinamização de futuros negócios para a empresa, por exemplo, os clientes que se sentem satisfeitos com um produto diferenciador e duradouro podem transmitir a sua satisfação, podendo também funcionar como meio positivo de ampliação da carteira de clientes da empresa.

1.2. Objectivo da Investigação

Avaliar os níveis de satisfação dos clientes tornou-se uma tarefa crucial para o sucesso e progressão das empresas. Se a satisfação das necessidades e dos desejos dos clientes é o propósito dos processos económicos e de marketing (Maddox, 1981), é coerente conceber a insatisfação como os resultados menos conseguidos nas interacções comerciais entre cliente e fornecedor, os quais deveriam ter sido evitados (Fitchett e Smith, 2001). Neste sentido, as empresas devem ser capazes de orientar as suas actividades para o mercado para obter a satisfação dos seus clientes, conhecendo e avaliando simultaneamente o possível descontentamento decorrente das actividades associadas à oferta, de modo a obterem um crescimento estável, baseado num conhecimento global que ajudará à satisfação generalizada. A insatisfação de um cliente pode ser declarada/apresentada de várias maneiras ou formas (Skogland e Siguaw, 2004), contudo a filosofia da satisfação deve integrar um sentido que vá muito para além do tratamento de uma simples reclamação ou não conformidade, traduzida numa acção meramente pontual, numa perspectiva de antecipação ao problema.

A preocupação reflectida na literatura sobre o estudo da satisfação, bem como o interesse prático que tem este fenómeno numa óptica de elemento chave na estratégia de uma empresa, foi o que fundamentou a selecção deste tema para desenvolvimento neste trabalho académico. A revisão da literatura evidenciou que a investigação em matéria de satisfação é extremamente vasta, porém incidindo quase sempre sobre bens de consumo, sendo a satisfação do cliente em mercados industriais uma área pouco pesquisada, particularmente a

dimensionalidade dos antecedentes da satisfação industrial (Homburg e Rudolph, 2001). O objectivo central deste trabalho assenta no estudo da satisfação dos clientes de uma empresa industrial, por forma a preencher tal lacuna na literatura, através da identificação da dimensionalidade dos antecedentes da satisfação. Paralelamente, investiga-se no mercado industrial, a relação entre satisfação e lealdade. Finalmente, tendo em conta que a literatura (escassa ainda) refere que a relação entre lealdade e satisfação é moderada por características individuais, explora-se neste trabalho efeitos moderadores, dessa forma também contribuindo para a literatura.

1.3. Estrutura do Trabalho

Este trabalho está seccionado em cinco partes principais. O capítulo actual, relativo à introdução geral, que contempla previamente a identificação de contexto e objectivos da investigação. O capítulo 2 que inclui a revisão da literatura sobre satisfação do cliente – introdução, conceitos, importância e medição. Segue-se o capítulo 3, referente à metodologia conduzida para selecção de variáveis, elaboração do questionário, descrição da amostra e conclusões/resumo sobre os passos metodológicos seguidos para desenvolvimento da investigação empírica. O capítulo 4 é uma aplicação prática de análise de resultados, com análise factorial, verificação da fiabilidade das escalas de medida seleccionadas, análise de correlação entre variáveis, regressão e interacções entre variáveis, no qual para efectuar o processamento estatístico dos dados será utilizado o software SPSS v17.0. No capítulo 5 são apresentadas as contribuições do trabalho, as limitações de natureza metodológica referentes à elaboração deste trabalho empírico e apresentadas algumas sugestões para futuras investigações.

Capítulo 2 – Revisão da Literatura

2.1. Introdução

A satisfação é vista de uma maneira consensual como uma das chaves para o sucesso das empresas, pelo que muitas organizações procuram compreender e avaliar os seus atributos mais importantes.

A satisfação dos clientes constitui um facto de especial relevância na fase de avaliação de uma dada experiência de compra/aquisição/consumo e, por conseguinte, nas respostas que daí resultam. Assim, este capítulo começa por discutir o conceito de marketing e explicar os conceitos introduzidos sobre satisfação, medição da satisfação, avaliação, importância e antecedentes da satisfação.

2.2. Conceito de Marketing

Da pesquisa bibliográfica efectuada, a primeira definição de Marketing surgiu em 1960 pela AMA - Associação Americana de Marketing, com uma focagem fundamentalmente empresarial, considerado o marketing como o resultado da actividade das empresas que dirige o fluxo de bens e serviços desde o produtor até ao consumidor (American Marketing Association, 1960). Mais tarde, em 1985, pela mesma fonte, AMA, surge uma nova significação para o conceito, definindo-o como “o processo de planificação e concepção do produto, fixação do preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços (os 4P’s do marketing), de modo a criar interacções que satisfaçam os objectivos dos indivíduos e das organizações” (American Marketing Association, 2008:2). Desde aí, e nomeadamente durante o século XX, uma série de mudanças e adaptações foram sendo introduzidas, tanto no meio académico, como empresarial, como é o caso da visão do autor Cowel (1983), citado por Miranda (2007), que assinalou que o marketing é uma combinação de três aspectos: uma atitude mental que serve de base à orientação global da empresa; uma forma de organizar as diversas funções e actividades dentro da empresa; um conjunto de ferramentas, técnicas e actividades à disposição dos clientes.

Posteriormente, os autores Kotler e Andreasen (1996) agregam às conceptualizações existentes, a importância que têm as interações e a influência sobre o comportamento dos consumidores, que são parte fundamental do marketing, salientando que quando devidamente aplicados, podem ser socialmente benéficos porque a sua maior premissa é responder às necessidades e desejos dos consumidores, considerando-o um meio de entrega de satisfação ao cliente em forma de benefício. Nesta linha, de acordo com McDonald (2002:3), “a ideia central no conceito de marketing assenta no cruzamento entre as capacidades da empresa e os desejos do consumidor, visando a satisfação mútua dos objectivos de cada uma das partes envolvidas.”

Em 2004, a Associação Americana de Marketing, definiu-o como “uma função organizacional e um conjunto de processos, para criar, comunicar e entregar valor aos clientes, e para gerir as relações com os clientes mediante procedimentos que beneficiam a empresa e todas as partes envolvidas no processo” (American Marketing Association, 2008:2). Mais recentemente, em 2007, pela mesma fonte, foi definido como “a actividade, conjunto de instituições e processos que visam criar, comunicar, distribuir e efectuar a troca de ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo” (American Marketing Association, 2008:2).

Conforme exposto, é visível que as definições mais actuais propostas pela AMA indicam que o conceito de marketing é abrangente aos diferentes níveis organizacionais das empresas: nível corporativo, nível do negócio e nível operacional (Boyd e Walker, 1990). Tendo em conta a definição de marketing como processo e filosofia de gestão que deve existir em todas as vertentes da organização visando a satisfação dos clientes (Santesmases, 2004), privilegiando a representatividade do papel dos clientes e a satisfação das suas necessidades (Fox, 2007), é destacável a componente do marketing que apoia e contribui directamente para a estratégia global das empresas, actuando ao nível estratégico da organização (Fox, 2010). Essa componente do marketing denomina-se marketing estratégico e abrange todas as actividades de marketing que se relacionam com a gestão estratégica de uma empresa,

distinguindo-se das componentes de marketing operacional e de negócio, que se dedicam às actividades de implementação prática no terreno das linhas orientadoras definidas pela vertente estratégica (Dolan, 2000).

Na visão de Fox (2010:16), “o marketing é o epicentro da organização”. Ainda, de acordo com o mesmo autor, mas já na década actual, o marketing foi apresentado como sendo a actividade coordenadora de todos os processos das empresas, visando a interacção com diferentes *stakeholders*.

Desenvolver uma filosofia de marketing implica colocar o cliente como elemento principal sobre toda a actividade da empresa (Kotler e Andreasen, 1996). Neste sentido, uma empresa não precisa de ser muito grande ou muito pequena para adoptar uma orientação para os clientes (Fine, 1990). Uma organização centrada nos clientes é aquela que se esforça para perceber, servir e satisfazer as necessidades e carências dos seus clientes (Kotler e Andreasen, 1996).

Numa perspectiva, tanto académica, como empresarial, o protagonismo crescente da satisfação do cliente está acompanhado por um conjunto de citações que permitem apurar a relevância adquirida pelo conceito de marketing e a sua ligação ao conceito de satisfação. Face ao exposto, não é pois de surpreender, que numerosos estudos empíricos concebem a satisfação como uma premissa fundamental do conceito de marketing (entre outros, Spreng *et al.*, 1995; Oliver, 1999; Parker e Mathews, 2001), a chave para o sucesso empresarial (Kristensen *et al.*, 1999; Athanassopoulos *et al.*, 2001), a pedra basilar ou elemento chave da estratégia de marketing (Swan e Oliver, 1991; Szymanski e Henard, 2001) e o imperativo estratégico para as empresas (Mittal e Kamakura, 2001).

2.3. Estudo da Satisfação

O estudo da avaliação da satisfação do cliente tem origem na cultura norte-americana, tendo o seu desflorar no final dos anos sessenta, coincidente com o período em que se começa a aprofundar as investigações sobre

comportamento do consumidor. Embora diversos autores tenham identificado o começo do estudo da satisfação no início dos anos setenta (Evrard, 1993), encontram-se outros autores que afectam o seu início à década anterior. De facto, as investigações clássicas de Cardozo (1965) e Howard e Sheth (1969), citados por Piqueras (2003), sobre a análise da influência das expectativas na satisfação podem ser consideradas como o ponto de partida no interesse em conhecer a natureza, formação e consequências da satisfação do cliente (Giese e Cote, 2000).

O índice da satisfação do cliente elaborado pelo Ministério da Agricultura dos E.U.A. (Pfaff, 1972) é um dos primeiros estudos que fornece informações práticas sobre os níveis de satisfação de indivíduos e, mais concretamente, as avaliações que fazem das acções dos políticos (Churchill e Surprenant, 1982).

As obras dos autores Day e Hunt (1977; 1979), desenvolvidas visando o diagnóstico de funcionamento dos mercados, simbolizam o nascimento do estudo da satisfação. Deste modo, o despoletar do estudo da satisfação, respondeu inicialmente a uma abordagem macro, evoluindo posteriormente e progressivamente para uma preocupação baseada em fenómenos mais específicos referentes à satisfação individualizada dos clientes, com base nas suas experiências de compra e/ou consumo.

Desde as origens do marketing, que a satisfação do cliente foi sempre considerada a chave para o sucesso do negócio, pois representa o ponto de partida para a fidelização do cliente (Johnston, 2001). No entanto, a preocupação em compreender este fenómeno, os seus antecedentes e a sua relação com comportamentos posteriores, manifesta-se mais visivelmente na década de oitenta, apesar de terem aparecido inúmeros estudos na literatura ao longo dos anos setenta sobre satisfação, mas foi efectivamente a partir dos anos oitenta que as pesquisas sobre satisfação aumentaram manifestamente (Hunt, 1983). Várias publicações de artigos científicos permitem confirmar que o estudo da satisfação teve um arranque lento, prosperando acentuadamente a partir dos anos oitenta, mais especificamente na segunda parte da década. Ainda de acordo com Hunt (1983), cerca de 500 artigos em matéria de

satisfação foram publicados na década de setenta, enquanto dez anos mais tarde os autores Peterson e Wilson (1992) estimaram em cerca de 15.000 artigos na década de oitenta. Este crescimento desacelera ligeiramente nos anos noventa, situação claramente reflectida em algumas bases de dados especializadas. Por exemplo, na ProQuest, que contém a maioria dos artigos em Inglês na área da Gestão, continha 1.638 publicações sobre satisfação do cliente, no período entre Janeiro de 1989 e Fevereiro de 1993 (Levy e Manceau, 1993).

Apesar desta evolução de domínio quantitativo, a análise da literatura sobre satisfação demonstrou que o estudo desta temática não variou apenas na intensificação, mas também no tipo de abordagem de análise, mais focalizada. As investigações iniciais debruçaram-se mais sobre os processos e variáveis que conduzem à satisfação, bem como na sua medição em contexto de pesquisa macroeconómica. De facto, a segunda metade dos anos cinquenta e anos sessenta foram marcados pelo início das teorias originais que fundamentam a teoria da não confirmação, a teoria mais consensual entre autores para explicar os fenómenos da satisfação (Festinger, 1957; Thibaut e Kelley, 1959; Rosenberg, 1965, citados por Llosa, 1996), que será abordada mais adiante neste trabalho durante a descrição do conceito de satisfação.

Ao longo dos anos setenta, o interesse no estudo da satisfação centra-se no desenvolvimento das abordagens da década anterior, investigando-se principalmente os antecedentes da satisfação, no intuito de definir as bases teóricas de abordagem às consequências da satisfação (Olshavsky e Miller, 1972; Oliver, 1977; Olson e Dover, 1979). Também surgem as primeiras conceptualizações de satisfação, o que permite identificar diferentes abordagens para o conceito (Hunt, 1977). Empiricamente continua-se com a utilização de formas gerais de medição da satisfação, mas começam a aplicar-se novas formas de medição de variáveis relacionadas com experiências individuais de compra e/ou consumo (Andrews e Withey, 1976; Izard, 1977; Day e Bodur, 1978).

Durante os anos oitenta, e sem se abandonar o interesse em estudar a origem da satisfação e as diferentes abordagens conceptuais, inicia-se um especial

enfoque na preocupação com comportamentos pós-venda, em particular, analisando-se as consequências da insatisfação (Singh, 1988). Também durante os anos oitenta, vários autores apresentam as primeiras métricas de comparação, desde a primeira referência alternativa sobre a formação das expectativas do processo de não-confirmação, como exemplo, os desejos do consumidor (Westbrook e Reilly, 1983) e atributos relacionados com a experiência (Cadotte *et al.*, 1987).

É a partir dos anos noventa que surgem novas abordagens sobre conceito de satisfação, as quais trazem uma explicação mais completa sobre o seu significado (Oliver, 1992; Cronin e Taylor, 1992; Evrard, 1993). Aparecem também modelos integrados dos diferentes mecanismos que conduzem aos julgamentos da satisfação (Oliver, 1993).

Mantendo a preocupação sobre os fenómenos posteriores às experiências de compra e/ou consumo, a revisão da literatura indica que a investigação sobre a satisfação durante os últimos anos dedica um interesse notável ao estudo das consequências reveladas através do comportamento do cliente/consumidor. Por conseguinte, pode-se falar em contribuições que reflectem as implicações da satisfação sobre a lealdade do consumidor (Spreng *et al.*, 1995; Johnston, 2001).

A satisfação tornou-se num dos principais temas de estudo dentro do contexto de comportamento do consumidor, não apenas na procura de um conhecimento teórico, mas também de carácter prático. Na verdade, o autor Bachelet (1992) assinala que a preocupação dos investigadores está voltada principalmente para a conceptualização e compreensão dos processos de formação da satisfação, enquanto as empresas estão mais interessados em estudar a medição da satisfação.

2.4. Conceito de Satisfação

A revisão da literatura sobre as investigações em matéria de satisfação do cliente evidencia de algum modo a dificuldade em apreender esta noção,

apesar dos inúmeros trabalhos de investigação centrados e desenvolvidos em torno desta temática. Segundo os autores Peterson e Wilson (1992), a satisfação do cliente é uma das construções mais intensamente estudadas e abraçadas no mercado, revelando que só durante as décadas de setenta e oitenta, mais de quinze mil artigos académicos incidiram sobre este tema.

A satisfação é citada pelos autores Czepiel e Rosenberg (1973) como um termo complexo e um conceito difícil. Em 1976, Dufer e Setton afirmavam que ainda não tinha sido apresentada nenhuma definição clara da noção de satisfação. De acordo com Evrard (1993) e Aurier e Evrard (1998), a satisfação corresponde a um estado psicológico relativo, posterior à compra/aquisição.

A natureza psicológica, não directamente perceptível da satisfação, opõe os investigadores que colocam a tónica sobre a avaliação cognitiva (Howard e Sheth, 1969, citado por Piqueras, 2003) e os que consideram a satisfação como uma resposta emocional (Westbrook, 1987; Cadotte *et al.*, 1987). O autor Hunt (1977) interliga estes dois pontos de vista extremos, afirmando que a satisfação corresponde a um julgamento ponderativo entre a experiência que resulta de processos cognitivos com a integração dos elementos afectivos (trata-se da avaliação de uma emoção e não a emoção propriamente dita). Certos investigadores vão mais longe, por exemplo, para Oliver (1980), a satisfação é a avaliação da surpresa relativa ao processo de aquisição e consumo de um produto. É o estado psicológico do consumidor resultante de uma comparação entre as suas expectativas relativas ao produto e o sentimento obtido após a compra e o consumo do produto. Os autores Westbrook e Reilly (1983) permanecem nesta lógica: a satisfação é o estado de espírito agradável que decorre da constatação de que um produto, um serviço, um ponto de venda ou uma acção do consumidor conduziu à realização dos valores pessoais. Evrard (1993) fala de um estado psicológico resultante do processo de compra e consumo. Mais recente, a satisfação do cliente é definida como a avaliação total da performance baseada em todas as experiências (positivas e negativas) anteriores com a empresa (Woodruff, 1997; Jones *et al.*, 2000).

Neste enquadramento parece adequado considerar que a satisfação é um estado cognitivo e emocional transitório, resultante de uma experiência única ou acumulada com um serviço, consumo ou utilização de um produto, onde um cliente satisfeito está convencido de que a aquisição de determinado produto/serviço foi algo positivo, o que facilita a hipótese de uma relação de continuidade entre o cliente e a empresa.

Quer dizer, a satisfação é posterior à compra: é impossível dar o seu nível de satisfação em relação um produto ou um serviço se o cliente não o utilizar, consumir ou experimentar. A avaliação pode assentar sobre o conjunto das experiências de consumo (abordagem holística) ou sobre partes deste processo, como o acto de compra/aquisição propriamente dito, o consumo, a utilização do produto ou o serviço (abordagem analítica).

Por último, a satisfação tem um carácter relativo, isto é, a sua avaliação é um processo comparativo entre a experiência subjectiva vivida pelo cliente e um padrão de referência inicial, consubstanciando-se na comparação das expectativas e percepções do desempenho do produto (Oliver, 1980). A análise deste processo de comparação é o fundamento das modelizações da formação da satisfação, agrupadas sob o nome de paradigma de “confirmação / não-confirmação” (Figura 1). Este modelo prevê três resultados possíveis derivados desta avaliação:

- ✓ Confirmação, que ocorre quando a percepção de desempenho actual do produto vai de encontro às expectativas geradas, o que segundo Woodruff *et al.* (1983) leva a um sentimento neutro;
- ✓ Não-confirmação positiva, sempre que a percepção de desempenho é melhor do que as expectativas, o que conduz à satisfação;
- ✓ Não-confirmação negativa, quando o desempenho é pior do que as expectativas criadas, o que conduz à insatisfação.

Figura 1 – Modelo da Confirmação / Não-Confirmação



Fonte: Adaptado de Oliver (1980)

A revisão da literatura indica que a não-confirmação de expectativas constitui o fenómeno predominantemente investigado nos estudos realizados para compreender a natureza da satisfação (Yi, 1990; Wirtz e Mattila, 2001). De acordo com este esquema teórico, a satisfação do cliente é determinada pela diferença ou comparação entre a percepção do desempenho de um produto e as expectativas que tem o consumidor antes da aquisição (Oliver, 1980).

No contexto de uma situação de compra ou consumo, segundo os autores Thibaut e Kelley (1959), citado por Llosa (1996), a satisfação é um elemento de ligação entre as expectativas de pré-compra e de pós-compra, uma vez que a mesma é formada a partir do desvio entre os resultados de um produto e determinado standard de comparação. Esta diferença, denominada não confirmação, é que determina o grau de satisfação (Latour e Peat, 1979, citado por Llosa, 1996). Oliver (1981) também afirma que esse padrão ou referencial de comparação será representado pelas expectativas, que são comparadas com o desempenho percebido, por forma a que possa existir a não-confirmação positiva (se o desempenho supera as expectativas) e não-confirmação negativa (se as expectativas superarem o desempenho) e a confirmação (quando coincidem expectativas e desempenho). Segundo este paradigma de não-confirmação de expectativas, o cliente realiza após a

compra ou consumo uma comparação entre a percepção com os resultados obtidos com o produto e as expectativas criadas previamente. O nível de satisfação surge então determinado por essa diferença ou discrepância, denominado de não-confirmação de expectativas (Oliver, 1980).

Portanto, segundo este modelo, a não-confirmação prenuncia que a satisfação aumenta com o desempenho percebido e diminui com as expectativas, pelo que estes dois factores constituem os padrões essenciais deste paradigma, onde a combinação de ambos é que determina o nível de satisfação do cliente (Oliver, 1980).

As investigações de Howard e Sheth (1969) e Howard (1974) sustentam as bases teóricas para a elaboração do modelo cognitivo de Oliver (1980) que baseando-se no paradigma da não-confirmação de expectativas é um ponto de referência no desenvolvimento de numerosas investigações que se debruçam sobre a origem da satisfação, antecedentes e consequências.

Segundo o modelo de Oliver (1980), a atitude do cliente antes de processar a compra, fruto das expectativas criadas previamente, é modificada com o atingir da satisfação baseada numa experiência positiva, a qual o conduz a intenções posteriores. De acordo com este modelo, à medida que o cliente vai experimentando diferentes graus de satisfação, irão sendo também modificadas as atitudes e intenções relativamente a novas experiências.

Adicionalmente, existem estudos que comprovam a existência de uma relação positiva entre experiências anteriores e os níveis de expectativas actuais dos consumidores (Zeithaml *et al.*, 1993) e que o nível de expectativas é fortemente influenciado por experiências recentes com o fornecedor do produto ou serviço. Tendo por base essas expectativas, a satisfação pode ser definida quase como a extensão pela qual as expectativas dos clientes, relativas a um produto ou serviço são atendidas, pelos benefícios reais que recebem.

São diversos os autores que se referem nas suas obras as formas de avaliação da satisfação do cliente. De entre as mais consensuais, encontramos as seguintes abordagens mais geralmente utilizadas:

- A transacção específica, que explica a satisfação do cliente como uma resposta emotiva do consumidor à mais recente experiência de transacção com a empresa (Oliver, 1993). A resposta associada ocorre num específico período de tempo após o consumo, depois do processo escolhido estar completo. A resposta afectiva varia em intensidade dependendo das variáveis circunstanciais presentes.
- A transacção acumulada refere-se à satisfação do cliente como uma avaliação acumulativa adaptativa que requer a soma da satisfação associada a produtos/transacções sucessivas e a várias facetas da empresa (Anderson *et al.*, 1994). Em comparação com a perspectiva de satisfação como transacção específica, a satisfação acumulada reflecte as impressões acumuladas que um consumidor possui em relação à performance do produto de uma empresa ao longo de várias interacções/transacções (Miranda, 2007:28).

2.5. Importância da Satisfação

As primeiras investigações efectuadas sobre a importância e formação da satisfação são referentes aos finais da década de sessenta, onde começa a ser detectada uma preocupação especial no conhecimento dos fenómenos que ocorrem para dar resposta a uma experiência de consumo (Howard e Sheth, 1969).

Os principais efeitos que reflectem a importância da satisfação abordados na revisão da literatura efectuada podem ser descritos em ordem ao consumidor e na óptica da empresa. Ao nível do cliente as consequências da satisfação podem referir-se a variáveis, como atitudes, intenções e fenómenos comportamentais que incluem as diferentes respostas à satisfação ou insatisfação, como sendo, a lealdade, recomendações, intenções de recompra,

entre outros (Halstead, 1989). Por outro lado a importância da satisfação sob o ponto de vista da empresa, que por sua vez derivam dos comportamentos anteriores dos clientes, reflectem-se na rentabilidade e quota de mercado, como resultado da retenção de clientes (Smith e Bolton, 2002).

A procura da lealdade do consumidor converte-se num autêntico objectivo estratégico para as empresas (Oliver, 1999). A lealdade é um aspecto crítico, uma vez que a retenção de clientes é mais desejável e menos dispendiosa que a procura de novos clientes (Thomas, 2001). Por seu lado, Oliver (1999) havia identificado a lealdade como o compromisso profundo do cliente pela recompra futura de um dado produto, apesar das influencias situacionais de marketing que podem ter o potencial suficiente para provocar uma alteração no comportamento do consumidor. À luz desta perspectiva, as intenções de recompra definem-se como a probabilidade de futuras compras ou renovações de contratos de serviços, ou como a probabilidade do cliente comprar novamente a oferta (Szymanski e Henard, 2001).

A relação entre a satisfação do consumidor e as suas intenções de recompra pode ser resumida através da seguinte afirmação: “quanto maior for a satisfação do cliente, maior será a probabilidade de recomprar o produto” (Somasundaram, 1993:216). Da pesquisa bibliográfica é identificável a existência de numerosos trabalhos que demonstram empiricamente uma relação positiva entre a satisfação e as intenções de recompra, transformando a satisfação na base principal das intenções futuras do consumidor (Teo e Lim, 2001), adquirindo um papel crucial no estabelecimento de relações de longo prazo com os clientes e, conseqüentemente, no alcance de resultados estratégicos da empresa (Patterson *et al.*, 1997).

Também a recomendação pode definir-se como uma manifestação ou dimensão da lealdade do cliente (Teo e Lim, 2001), configurando-se como a reacção possível do consumidor perante uma experiência de consumo positiva. A recomendação surge não apenas como indicador da intenção do cliente em prosseguir a sua relação com a empresa, manifestando a sua lealdade, mas

também como fonte de informação positiva e vital para um destacado grupo de clientes (Maxham, 2001).

Os autores Skogland e Siguaw (2004) parecem cada vez mais conscientes da importância da satisfação no comportamento do consumidor, uma vez que muitos dos fenómenos que ocorrem em etapas anteriores à operação da compra propriamente dita podem ter a sua origem em processos de avaliação pós-venda baseados em experiências de consumo anteriores. Westbrook e Oliver (1991) indicam que a satisfação do cliente é a pedra basilar para repetir experiências de compra ou consumo. Porém a importância da satisfação não se repercute apenas nas atitudes e intenções dos indivíduos perante futuras compras, mas também nos seus afectos que podem resultar num conjunto de comportamentos futuros, como são a fidelização, felicitações e elogios, confiança para a aquisição de outros tipos de produtos, as recomendações boca-a-boca (Oliver, 1980), que podem trazer benefícios para a empresa. Numa perspectiva económica, a importância dos níveis de satisfação sobre o comportamento do cliente, faz sentir o seu eco nos resultados da organização.

Também a importância da satisfação com os programas de gestão e tratamento de reclamações é abordada na literatura, salientando-se o seu peso sobre a retenção de clientes e sobre o lucro gerado para a empresa (Fornell e Wernerfelt, 1988). A investigação de Rust e Zahorik (1993) visa clarificar as relações causa-efeito entre estas variáveis. Com o objectivo de determinar a quantidade óptima de gastos necessária para aumentar a satisfação e a rentabilidade da empresa, estes autores propõem e testam um modelo que une sequencialmente o nível de gastos imputados à melhoria de determinados aspectos relacionados com o serviço com a satisfação do cliente, a lealdade, o grau de retenção de clientes, a quota de mercado e os índices de rentabilidade.

O autor Fornell (1992) reforça a importância da satisfação dos clientes sobre os resultados económicos das empresas. Refere Fornell (1992:6), “em primeiro lugar, manter clientes satisfeitos favorece a lealdade face ao produto ou marca, uma vez que estão mais predispostos a repetir a experiência de compra no futuro, a comprar com maior frequência e/ou em maior volume à empresa, ou a

adquirir outros produtos oferecidos por esse mesmo fornecedor". Isto implica uma diminuição dos custos comerciais/promocionais futuros, uma vez que envolverá menores esforços e gastos para promover a venda a clientes satisfeitos (Fornell, 1992).

2.6. Medição da Satisfação

2.6.1. Considerações Gerais

A medição da satisfação tem recebido atenção especial na literatura. Peterson e Wilson (1992) indicam que desde os anos setenta, mais de 15.000 artigos têm abordado esta faceta da satisfação. Na visão de Dutka (1994) medir a satisfação do cliente pode melhorar a performance da empresa e o processo de tomada de decisão, onde só as organizações orientadas para os clientes podem chegar a esses resultados. Considera crucial para o sucesso do programa de medição da satisfação que o mesmo esteja integrado na estrutura corporativa da empresa, acentuando que só assim se podem atingir os objectivos traçados pela empresa e pelo investigador. A discussão envolvendo a totalidade da empresa deve ser incentivada (Dutka, 1994).

Segundo Vavra (1996), a medição da satisfação do cliente tem dois papéis principais, a recolha de informação e o estabelecimento de comunicação com o cliente. A recolha da informação vai permitir conhecer as necessidades a serem satisfeitas de modo específico para dado cliente com características particulares, e a interacção permite aferir como é que a empresa está a corresponder a essas necessidades específicas do cliente.

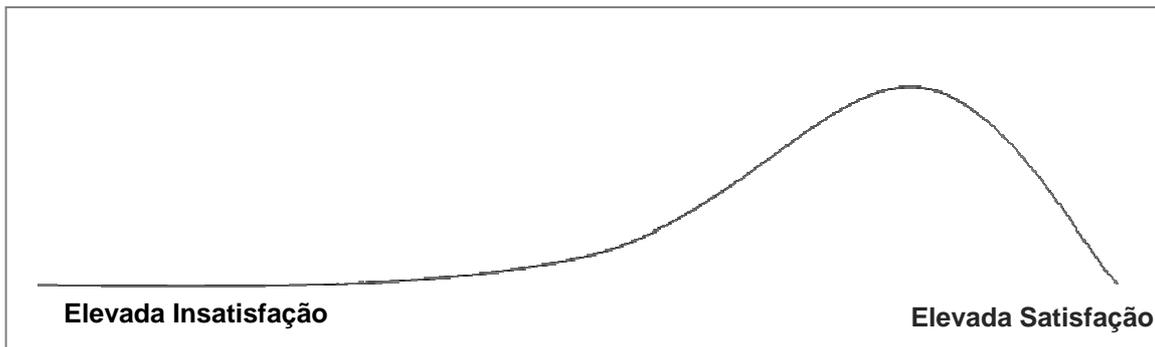
A medição da satisfação pretende-se realista e precisa, acautelando tomadas de decisão erradas pela eventual imprecisão da informação, não solucionando por essa via os problemas que são importantes para o cliente e não conduzindo ao aumento da satisfação (Dutka, 1994).

As etapas preliminares de planeamento que conduzem à medição da satisfação são na visão de Dutka (1994) essenciais para assegurar o sucesso

da avaliação. Essas fases de planeamento, interno e externo, devem envolver a totalidade da organização e clientes, comunicando a intenção da pesquisa, estimulando a discussão e confronto de ideias. Neste sentido, devem ser planificadas e implementadas um conjunto de etapas consideradas prioritárias (Dutka, 1994): consulta dos colaboradores para selecção e definição de medidas indirectas de medição da satisfação, conduzir uma pesquisa qualitativa com os clientes para determinar as necessidades e expectativas e uma pesquisa quantitativa para cimentar a base dessas necessidades e expectativas, apresentar os resultados à empresa, seleccionar a metodologia da pesquisa, formulação genérica do questionário com inclusão de questões que visem a medição global da satisfação, intenções futuras, importância, desempenho e questões demográficas, revisão do questionário com as novas questões realçadas, pré-teste do questionário, acompanhamento, versão final, tratamento estatístico de dados e resultados.

A pesquisa/recolha de dados é o método mais comum directamente utilizado pelas empresas e investigadores para a medição deste construto, que às vezes é complementada por métodos indirectos, tais como a medição do nível de vendas, lucros ou reclamações (Peterson e Wilson, 1992). Segundo estes autores, os estudos sobre a medição da satisfação do cliente são caracterizados em grande parte pela falta de uma definição metodológica estandardizada. Contudo, apesar das diferenças nos conteúdos que vão ser medidos (produto durável ou não durável; serviço rentável ou não rentável; etc.), natureza da escala de medição (referente a um único artigo ou a vários produtos; medição directa ou indirecta), tipo de população estudada (estudante ou outro grupo específico), e desenho da investigação empírica (pesquisa de laboratório, projecto longitudinal, etc.), Peterson e Wilson (1992), concluem na sua pesquisa que os estudos da satisfação do cliente compartilham de uma característica comum: virtualmente todos os relatórios sobre o estudo da satisfação do cliente possuem uma distribuição em que a maioria das respostas indicam que os clientes estão satisfeitos e a distribuição que representa os níveis de satisfação mais baixos é enviesada negativamente de modo uniforme, à medida que aumenta o número de inquiridos que relata satisfação, conforme a seguir ilustrado (Figura 2).

Figura 2 – Distribuição Conceptual da Medição da Satisfação



Fonte: Adaptado de Peterson e Wilson (1992:62)

Os autores Peterson e Wilson (1992) apresentam quatro possíveis explicações para as distribuições observadas referentes à medição da satisfação do cliente:

- As distribuições podem simplesmente representar medições actuais da satisfação reflectida com produtos e serviços adquiridos ou consumidos, considerando como razoável esperar resultados desta ordem, uma vez que os indivíduos compram/consomem em larga maioria produtos ou serviços que lhes oferecem confiança.
- A satisfação é causada por factores, tais como expectativas, exigindo um esforço cognitivo considerável, onde os antecedentes podem influenciar as distribuições observadas.
- A satisfação pode possuir uma distribuição que seja diferente da distribuição normal de outras construções psicológicas comuns.
- Finalmente, a distribuição dos índices de satisfação, podem ser artefactos das metodologias de pesquisa utilizadas, assim como função de factores inerentes a características intrapessoais dos clientes inquiridos.

Relativamente ao método directo de medição da satisfação, os estudos mostram que existe uma multiplicidade de formas utilizadas para avaliar este conceito. Hausknecht (1990) compilou 34 escalas diferentes que foram

utilizadas no estudo da satisfação.

Alguns autores utilizam escalas multi-item para medir a satisfação global (Cronin e Taylor, 1994). Churchill e Surprenant (1982) utilizam sete itens para medir a satisfação global; Dutka (1994) utiliza cinco itens, Bradford (2000), Netemeyer *et al.* (2003) utilizam três itens. Deste modo, parece patente que função da investigação devem ser seleccionadas as escalas/pontuações que melhor se ajustem à avaliação da satisfação em questão, podendo seleccionar-se itens diferentes para diferentes circunstâncias.

Outros estudos utilizam escalas simples, com um único item, na medição da satisfação, procurando conhecer a valorização de um conjunto de afirmações que reflectem certos sentimentos sobre a experiência que se pretende avaliar (Tsiros e Mittal, 2000).

Nalguma literatura sobre satisfação são criticadas as escalas de um único item por não captarem a abrangência do conceito, considerando que o uso de escalas multi-item fornece uma maior fiabilidade à medição da satisfação (Churchill, 1979; Parasuraman *et al.*, 1994). Contudo, as escalas simples têm sido utilizadas com frequência em vários estudos (por exemplo, Bolton e Drew, 1991; Cronin e Taylor, 1992; Kumar *et al.*, 1999). Barbera e Mazursky (1983) defendem as escalas simples, argumentando que as escalas multi-item tornam os questionários mais extensos e podem prejudicar a fiabilidade do estudo. Além disso, algumas escalas multi-item de avaliação de satisfação incluem recomendações e intenção de recompra (Halstead, 1994), variáveis que requerem a utilização de medições específicas em diferentes situações de avaliação da satisfação.

O número de pontuações que se empregam nas escalas utilizadas para recolher a intensidade da satisfação, é muito variada. Alguns autores defendem a utilização de escalas de onze pontuações (Wirtz e Mattila, 2001), outros com dez pontuações (Friman, 2003), com nove (Nyer, 1999), ou sete (Churchill e Surprenant, 1982; Fisher *et al.*, 1999; Tsiros e Mittal, 2000). Outros identificam o nível de satisfação com escalas menos sensíveis compostas por quatro

avaliações (Gilly, 1987) ou cinco (Bolfing, 1989; Dutka, 1994; Spreng *et al.*, 1995). Menos comum é a utilização de escalas de seis pontos (Kumar, Olshavsky e King, 2001).

Da pesquisa bibliográfica realizada é notório que a medição da satisfação desperta o maior interesse, pese embora a sua complexidade, enquanto variável não observável (Gaiardelli *et al.*, 2007), onde a regressão é normalmente utilizada em estudos desta natureza (Dutka, 1994). Através da análise factorial é processada a interpretação da estrutura do conjunto de dados multidimensionais a partir da matriz de variância-covariância (Hair *et al.*, 1998).

2.6.2. Dimensões da Satisfação Industrial

As pesquisas sobre estudo da satisfação do cliente recaem habitualmente sobre bens de consumo, sendo a satisfação do cliente em mercados industriais uma área sub-pesquisada (Homburg e Rudolph, 2001). Homburg e Rudolph salientam assim a inexistência na literatura de uma escala de medição validada para a satisfação de clientes industriais. Neste sentido, estes autores desenvolvem um modelo para medição da satisfação do cliente na indústria, designado de INDSAT, suportando o desenvolvimento das escalas de medição em entrevistas de campo e análises estatísticas a duas grandes amostras que incidiram sobre 2500 respostas de clientes de 25 indústrias diferentes, localizadas em 12 países europeus. O estudo apresenta o desenvolvimento de uma escala de medição multi-item para avaliar a satisfação de clientes do ramo industrial. Também é analisado o impacto de cada uma das dimensões identificadas da satisfação do cliente industrial, sobre a satisfação global. Numa terceira etapa, considerando a tomada de decisão de compra em empresas industriais como decisões de equipa e não individuais, os autores analisaram as diferenças na satisfação do cliente entre categorias funcionais do serviço de aprovisionamentos.

Segundo Homburg e Rudolph (2001), a escala para medição da satisfação industrial, consiste na avaliação de sete dimensões distintas da satisfação:

- Produtos
- Equipa de vendas
- Informação técnica sobre produtos
- Processamento da encomenda
- Serviço de assistência técnica
- Interação com pessoal interno
- Tratamento de reclamações

Dada a complexidade das interações no ramo industrial entre clientes e fornecedores, os autores Homburg e Rudolph (2001), questionam se é previamente capturável e adequadamente operacionalizável o construto da satisfação neste domínio. Invocam que a satisfação do cliente no mercado industrial deve ser compreendida como um relacionamento específico, e não apenas numa lógica de transacção específica. Neste sentido, os autores conceptualizaram o modelo sustentando a satisfação do cliente industrial relacionada nas diferentes facetas/dimensões de relacionamentos entre cliente e fornecedor, correspondendo ao uso de uma aproximação cumulativa à medição da satisfação do cliente.

Os autores Homburg e Rudolph (2001), conforme apresentado, concluíram no seu estudo, a natureza multi-dimensional do construto da satisfação do cliente industrial. O produto é o núcleo da transacção e em consequência, as características do produto terão prováveis efeitos significativos num relacionamento industrial, onde os atributos que estão geralmente associados ao produto incluem a relação preço/valor percebido e preço/qualidade. Por causa da complexidade dos produtos industriais que são introduzidos no mercado, é frequentemente necessário o fornecimento de documentação técnica sobre produtos. Assim, a disponibilidade e satisfação com a documentação técnica fornecida ou outro suporte documental tem que ser considerado no contexto da satisfação do cliente industrial. Também, os serviços têm um papel importante na determinação da satisfação do cliente industrial, uma vez que os serviços industriais são geralmente mais complexos em termos técnicos do que os serviços relacionados com produtos de consumo, incluindo, por exemplo, operações de manutenção, reparação e

processos de operação/utilização/formação. Estes são alguns dos serviços que acompanham os produtos/equipamentos técnicos adquiridos e que os clientes industriais necessitam de conhecer/utilizar. O tratamento de reclamações é outra das dimensões da satisfação citada pelos autores Homburg e Rudolph (2001), como de particular importância no mercado industrial, salientando-se o processo de análise de causas e resolução do problema e eficácia das acções. A dimensão de processamento da encomenda tipicamente envolve um maior número de processos, como sendo, a emissão de proposta/confirmação de encomenda, planeamento e prazos de entrega, emissão de documentação de acompanhamento e facturação, logística e programação de entrega. As outras duas dimensões de especial relevo na satisfação industrial incluídas no estudo de Homburg e Rudolph (2001), são o contacto com a equipa de vendas/comercial que abrange a identificação e conhecimento de produtos e condições de utilização, assim como suporte na resolução de problemas; a interacção do cliente com o pessoal interno (staff ou apoio administrativo), avaliada pela disponibilidade dos intervenientes e qualidade das suas reacções às solicitações dos clientes, podendo incluir aspectos associados ao estado do processamento da encomenda, engenharia ou produção.

A validação do modelo apresentado por Homburg e Rudolph (2001) assentou na comparação das sete dimensões consideradas para a satisfação industrial, com quatro alternativas que conceptualizam o construto da satisfação do cliente industrial:

- Interacção entre equipas de venda e pessoal interno
- Relacionar informação técnica sobre produtos com serviços técnicos
- Combinar o processamento da encomenda com o tratamento de reclamações
- Englobar os sete factores numa única dimensão

Os resultados expressaram que as sete dimensões conceptualizadas na medição da satisfação industrial são superiores às combinações alternativas, argumentando os autores que as sete dimensões são suficientemente distintas, e como tal, para cada par de dimensões alternativas, um cliente pode estar satisfeito com uma dimensão, sem necessariamente estar satisfeito com a

outra. Os resultados atingidos são também reveladores que cada uma das sete dimensões tem um efeito positivo na satisfação global e múltiplas funções no processo de aquisição industrial, tais como, recomendação, influência, intenções e tomada de decisão. As diferentes dimensões da satisfação variam por nível de importância durante o processo de aquisição, mais especificamente, no processamento da encomenda e interacção com a equipa de vendas; fornecimento de produtos e tratamento de reclamações; fornecimento de produtos e interacção com a equipa de vendas.

2.6.3. Qualidade de Serviço

Neste tópico são apresentados os principais modelos de avaliação da qualidade de serviço: Modelo SERVQUAL e Modelo SERVPERF, uma vez que os serviços tendem a ser uma importante parte da oferta de uma empresa industrial.

A qualidade é um dos antecedentes mais importante da satisfação, considerada uma variável crucial para a fidelização do cliente à empresa (Kotler e Armstrong, 1999). Diversas investigações apontam para a evidência de que dois dos meios mais eficazes para gerar a lealdade do cliente são manter o cliente muito satisfeito (Oliver, 1999) e fornecer valor acrescentado, derivado de serviços diferenciados e da qualidade dos produtos (Parasuraman *et al.*, 1998).

A qualidade do serviço, para além do seu valor teórico e académico, desempenha um papel notável como fonte de vantagem competitiva sustentável para as empresas, uma vez que as percepções e atitudes positivas dos clientes-alvo face a aspectos de qualidade oferecidos pela empresa leva à atracção de novos clientes, quer graças à recomendação boca-a-boca (WOM) dos actuais clientes, quer graças à melhoria do relacionamento da empresa com os seus clientes actuais, tornando-os mais leais e comprometidos (Rigopoulou *et al.*, 2008). Um conjunto substancial de literatura, de que é exemplo a visão de Zeithaml *et al.* (1996), alega que a percepção da qualidade geral do serviço influencia a comunicação do passa-palavra ou

recomendações, bem como a lealdade, surgindo a satisfação do cliente também como uma consequência da qualidade do serviço percebido (Boulding *et al.*, 1993).

Essas referências positivas estão associadas ao nível de satisfação elevado de quem as divulga, pelos benefícios que teve com determinado serviço ou produto (Oliver, 1980). A empresa pode-se orgulhar quando ocorrem recomendações destas, porque são reveladoras da satisfação que o cliente sente (Boulding *et al.*, 1993). Vários modelos apresentados na literatura consideram a qualidade como o antecedente mais importante da satisfação (Anderson *et al.*, 1994; Smith e Bolton, 2002).

Como visto, são inúmeros os estudos acadêmicos que incidem sobre a qualidade dos serviços, tendo surgido diversos modelos, várias orientações e uma permanente controvérsia. Entre todos, o mais difundido e utilizado é o modelo proposto pelos autores Parasuraman *et al.*, (1988), conhecido como SERVQUAL. Este modelo, baseado no paradigma das diferenças no campo da qualidade de serviços tem sido discutido e questionado por vários autores (Carman, 1990; Cronin e Taylor, 1992). O permanente questionar do modelo conduziu a novo e distinto enfoque na avaliação da qualidade do serviço, surgindo o modelo SERVPERF (Cronin e Taylor, 1994). Apesar das críticas, o modelo SERVQUAL, usando a interpretação das expectativas e a multidimensionalidade, surge como um modelo aplicável aos diferentes sectores de serviços.

2.6.3.1. Modelo SERVQUAL

Desde 1985, quando a ferramenta foi publicada pela primeira vez, o desenvolvimento do instrumento SERVQUAL passou por várias fases. Inicialmente, os autores Parasuraman, Zeithaml e Berry, examinaram a literatura existente sobre a qualidade de serviço e exploraram as numerosas conceptualizações sobre o tema. O SERVQUAL é uma escala múltipla de itens para medir as percepções e as expectativas do cliente e, dessa forma, a qualidade do serviço (Parasuraman *et al.*, 1985; 1988; 1991). O instrumento é

um questionário composto por duas partes – a primeira, constituída por 22 itens que medem as expectativas dos clientes, numa segunda parte formada por outros 22 itens com palavras semelhantes para medir as percepções ou experiências dos clientes. Avaliar a qualidade do serviço implica calcular a diferença entre as pontuações que os clientes atribuíram aos pares de respostas expectativas/percepções. O SERVQUAL foi criado como um instrumento de diagnóstico para identificar áreas de forças e fraquezas, colocado à mercê dos serviços.

O desenvolvimento do instrumento final é o resultado de vários estudos efectuados durante um longo período de anos, conforme já foi dito. O processo começou com entrevistas de grupo, conduzidas pelos autores Parasuraman *et al.* (1985). Estas primeiras entrevistas eram adeptas da hipótese de que a qualidade do serviço avaliada pelos consumidores, deriva de uma comparação entre expectativas e experiências com determinada empresa fornecedora de determinado serviço. Importante realçar que na literatura sobre a qualidade de serviço, as expectativas são entendidas como o serviço desejado pelo consumidor. Os autores Parasuraman *et al.* (1985) observam inicialmente que os critérios utilizados pela clientela para avaliar a qualidade do serviço se resumem a dez dimensões que se sobrepõem - capacidade de resposta, empatia, tangíveis, confiança, consistência, comunicação, credibilidade, segurança, cortesia e compreensão). Uma investigação posterior levada a efeito por estes mesmos autores conduziu ao desenvolvimento do instrumento SERVQUAL para avaliação da qualidade do serviço, que contém cinco dimensões.

O instrumento que está na base do modelo SERVQUAL era uma escala com itens múltiplos baseada nas dez dimensões de qualidade criadas na primeira investigação. Cada item de escala continha duas versões, uma para medir as expectativas e outra para medir as percepções sobre a qualidade do serviço. O instrumento final SERVQUAL foi resumido a uma escala de 22 itens e apenas cinco dimensões (Parasuraman *et al.*, 1988).

Essas cinco dimensões são (Parasuraman *et al.*, 1988):

- Prontidão – Agilidade a assistir os clientes e facultar um serviço rápido, isto é, deve existir na empresa a funcionalidade e predisposição para a assistência ao cliente, proporcionando-lhe um atendimento o mais imediato.
- Empatia – A empresa presta um cuidado e uma atenção individualizada aos seus clientes, isto é, deve existir por parte dos colaboradores da empresa a aptidão para sentir as necessidades dos clientes, oferecendo-lhes os cuidados e tratamento adequados às circunstâncias.
- Tangíveis – Aptidões físicas, equipamentos e aparência dos colaboradores. A empresa deve garantir, entre outros exemplos, hardwares e softwares actualizados, possuir instalações físicas visualmente agradáveis, disponibilizar meios que facilitem a comunicação. Foi considerada pelos autores a dimensão de menor relevância no modelo.
- Confiança – Conhecimento técnico e cortesia dos empregados e a sua capacidade em prestar esclarecimentos, tirar dúvidas, gerando segurança e certezas, por outras palavras, os colaboradores da empresa devem ter propensão para resolver os problemas dos clientes com firmeza, necessitando para isso dispor de conhecimento técnico apropriado e dedicação nas suas reacções às solicitações dos clientes.
- Fiabilidade – Capacidade na execução íntegra/precisa do serviço prometido, isto é, a empresa deve possuir a capacidade de realizar um serviço proposto de forma confiável e precisa. Foi considerada pelos autores a dimensão mais crítica do modelo, independentemente do serviço em causa.

Parasuraman *et al.* (1985) propuseram uma medição de qualidade do serviço baseada no modelo de satisfação de Oliver (1980), afirmando que a satisfação do cliente é função da diferença entre expectativa e desempenho ao longo das

dimensões da qualidade. Desta forma, a avaliação de um serviço, por um cliente, seria feita através da diferença entre a sua expectativa e o serviço percebido, para cada uma das dimensões da qualidade de serviço. A equação abaixo traduz este modelo:

Figura 3 – Avaliação da Qualidade de Serviço SERVQUAL

$$QS = \sum_{i=1}^n w_j (Des_i - Exp_i)$$

Donde:

QS = Avaliação geral da qualidade de serviço

Des_i = Valores da medição de percepção de desempenho para a característica *i* de serviço

Exp_i = Valores da medição de expectativa de desempenho para a característica *i* de serviço

w_j = Importância ou ponderação da dimensão

Como já foi salientado, Parasuraman *et al.* (1985) consideram que a apreciação do consumidor sobre a qualidade global de um serviço depende das discrepâncias entre expectativas e percepções do desempenho actual da empresa. Segundo eles, esta diferença é influenciada por quatro *gaps* primários que ocorrem na esfera da empresa de serviços.

Parasuraman *et al.* (1985) descrevem estes quatro *gaps* da seguinte forma:

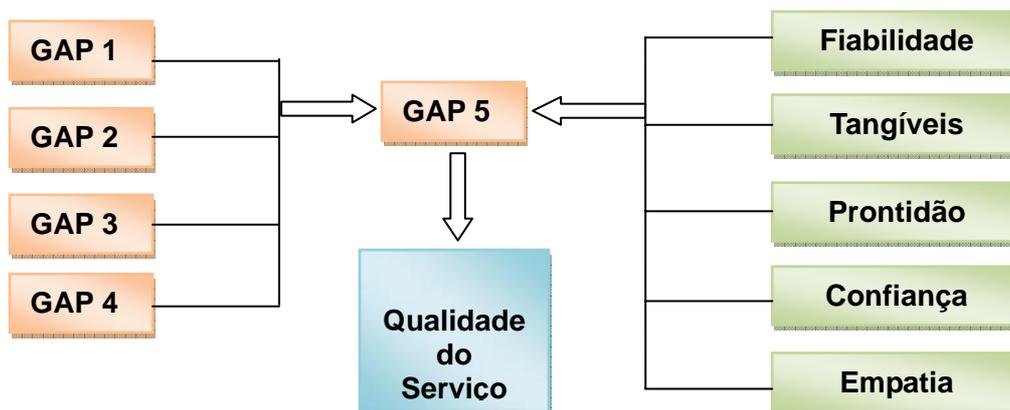
- ✓ GAP 1 - representa a diferença entre as expectativas por parte do cliente e a percepção do fornecedor sobre as expectativas do cliente.
- ✓ GAP 2 - representa a diferença entre a percepção por parte do fornecedor sobre as expectativas do cliente e as especificações do serviço.

- ✓ GAP 3 – representa a diferença entre as especificações do serviço e o serviço efectivamente disponibilizado.
- ✓ GAP 4 – representa a diferença entre o serviço efectivamente prestado ao cliente e o serviço prometido.

Todos estes *gaps* contribuem para uma avaliação global assente na experiência em serviços. Baseando-se nesta análise, os autores Parasuraman *et al.* (1985) desenvolveram o GAP 5:

- ✓ GAP 5 - representa a diferença entre o serviço esperado e o serviço percebido. Avaliações de elevada ou baixa qualidade de serviço dependem de como os clientes percebem a experiência actual com o serviço comparativamente ao serviço que esperavam. A qualidade do serviço é unicamente determinada pelo cliente, uma vez que esta avaliação é feita com base nas suas percepções e expectativas individuais.

Figura 4 – Modelo SERVQUAL – Análise de Gaps



Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990)

Posto isto, para quem procura uma ferramenta para estudar conceitos em torno da qualidade dos serviços oferecidos/disponibilizados por uma empresa, deve considerar a ferramenta SERVQUAL, onde a multidimensionalidade do modelo

pode revelar os pontos fortes e fracos dessa empresa, fornecer elementos que podem ser utilizados para alterar, adaptar e melhorar a oferta e conseqüentemente aumentar o desempenho da organização. Dito isto, as empresas podem utilizar esta ferramenta periodicamente para verificar o seu desempenho ao longo do tempo e introduzir as correções necessárias (Zeithaml *et al.*, 1990).

2.6.3.2. Modelo SERVPERF

Apesar da generalizada utilização, com inúmeras citações no que diz respeito à literatura referente à qualidade de serviços, o modelo SERVQUAL foi criticado por alguns investigadores da área. Algumas das críticas, como Carman (1990), que alegou que o SERVQUAL necessitava de ser adaptado a um cliente específico de um determinado serviço em concreto. Também os autores Cronin e Taylor (1992) criticaram o SERVQUAL, baseando-se por um lado em questões de natureza conceptual, nomeadamente a dimensionalidade do modelo, e por outro lado em questões metodológicas, analíticas e práticas, onde as cinco dimensões do modelo SERVQUAL revelaram que todos os itens convergem para um único factor. Cronin e Taylor (1992), conduziram um estudo com dados de clientes dos sectores bancários, controlo sanitário, limpeza a seco e cadeias *fast-food*. Os resultados levaram-nos a questionar a necessidade de medição das expectativas dos clientes, uma vez que as percepções explicam uma maior percentagem da avaliação global da qualidade que os hiatos da qualidade.

Neste sentido, os autores Cronin e Taylor (1992) desenvolveram este outro modelo de análise da qualidade de serviço, designado de SERVPERF. Esta metodologia não tem em conta a análise das expectativas, concentrando o seu objecto na avaliação da qualidade atingida, com base nas percepções do cliente face às cinco dimensões da qualidade do serviço traduzidas no modelo SERVQUAL.

Cronin e Taylor (1992), baseando-se ainda nas ideias de Parasuraman *et al.* (1998), salientam a importância de considerar uma ponderação para cada uma

das cinco dimensões da qualidade do modelo SERVQUAL, afigurando-se também sob a forma de escala de medição, apenas tendo em consideração as percepções do cliente relativas ao desempenho da empresa para a medição da qualidade do serviço.

Cronin e Taylor (1992) afirmam também que a qualidade percebida do serviço é um antecedente da satisfação do cliente, que por sua vez tem efeito significativo nas intenções de compra, onde a qualidade dos serviços tem uma influência menor nas intenções de compra do que a satisfação do cliente. Durante o seu estudo, Cronin e Taylor (1992) concluem que a ferramenta SERVPERF é mais sensível em retratar as variações de qualidade face à escala SERVQUAL, donde a qualidade de serviços pode ser descrita pela seguinte expressão, também com ponderação unitária das dimensões:

Figura 5 – Avaliação da Qualidade do Serviço SERVPERF

$$QS = \sum_{i=1}^n w_j (Des_i)$$

Donde:

QS = Avaliação geral da qualidade de serviço

Des_i = Valores da medição de percepção de desempenho para a característica *i* de serviço

w_j = Importância ou ponderação da dimensão

2.7. Satisfação e Lealdade: Algumas Considerações

Conforme abordado nas secções anteriores, encontram-se na literatura numerosos trabalhos académicos que analisam distintos antecedentes e consequências do processo de satisfação do consumidor em geral. Contudo, identificámos algumas evidências empíricas sobre o possível efeito moderador de determinadas variáveis sobre a relação entre a satisfação e a lealdade. No

trabalho desenvolvido pelos autores Mittal e Kamakura (2001), é de algum modo preenchido este vazio, apresentando um modelo conceptual que relaciona os índices de satisfação com o comportamento de recompra, concluindo que esta relação entre satisfação e lealdade não é estrita, sendo as características demográficas do indivíduo as variáveis que podem influenciar esta afinidade, nomeadamente, a idade, o sexo, a formação, área de residência e categoria laboral. Este modelo é baseado na premissa de que os resultados observados numa avaliação típica de satisfação do cliente são obtidos a partir de medições que são propensas à ocorrência de erros face à verdadeira satisfação do cliente, podendo variar sistematicamente com base nas características de consumo. Os autores desenvolveram o modelo procedendo a um estudo bastante extenso, envolvendo uma amostra composta por 100.040 clientes da indústria automóvel, tendo os resultados apontado que os consumidores com características demográficas diferentes têm diferentes atitudes, de tal forma que para um mesmo nível de satisfação nominal, as intenções de recompra são sistematicamente diferentes entre os distintos grupos de clientes analisados.

Mittal e Kamakura (2001) também reconhecem no seu estudo empírico que a divergência de resposta em avaliações de satisfação varia de acordo com as características do cliente, nomeadamente a idade e a formação. Num dos grupos o enviesamento de resposta era de tal modo elevada que a satisfação não estava correlacionada com o comportamento de recompra ($R=0$).

As investigações também incidiram sobre o estudo das características dos consumidores em função das suas reacções perante um estado de insatisfação face a uma compra/aquisição, no propósito de identificar o perfil dos indivíduos que reclamam e também daqueles que optam por não reclamar (Mittal e Kamakura, 2001). Outros autores, por exemplo, Ratchford (2001) também estudou a influência da idade sobre a satisfação e lealdade, concluindo que os clientes com idades superiores evidenciam níveis de satisfação mais altos e manifestam com menor frequência a sua insatisfação através da reclamação à empresa, face aos consumidores mais jovens. Ratchford (2001) demonstrou ainda no seu trabalho empírico que é mais provável que mudem de

marca/produto os indivíduos com maior nível de formação, justificando esta associação através de argumentos baseados no risco percebido, indicando que os indivíduos com um nível sócio-económico mais alto dispõem de maior informação, são mais auto-confiantes e identificam melhor o risco.

Mittal e Kamakura (2001) referem ainda que a falta de representatividade da amostra impede também em certa medida que se possam atingir resultados convincentes relacionados com a possível influência de algumas variáveis sócio-demográficas sobre a satisfação e comportamento de recompra, pelo que é conveniente utilizar amostras que estejam alinhadas com as características da população, isto é, que forneçam informação sobre clientes que representem efectivamente determinada população, de acordo com as características demográficas mais relevantes.

2.8. Conclusões

O estudo da satisfação do cliente tem uma vasta presença na literatura, reflectindo-se isso mesmo nas numerosas investigações que são efectuadas desde há cinco décadas sobre este constructo (Skogland e Sigaw, 2004). Foi possível constatar a diversidade de opiniões na investigação, o que é normal e favorável ao desenvolvimento do tema, começando desde logo, como visto, no próprio conceito de satisfação, natureza, causas e processo de formação da satisfação do cliente.

Pretendeu-se ao longo deste capítulo assimilar, na medida do possível, as etapas necessárias para desenhar uma investigação empírica em torno do conceito de satisfação. Para isso, procedeu-se à abordagem e desenvolvimento de diversos conteúdos associados ao objecto de estudo. Inicialmente foi apresentado o conceito de marketing, onde ficou patente que as actividades de marketing desenvolvidas pelas empresas são um meio de favorecer todos os intervenientes nos processos de compra/aquisição e assim promover os relacionamentos duradouros, seguiu-se a análise cronológica do estudo da satisfação, a introdução do conceito de satisfação sob diferentes visões, com especial centragem, como já referido, no modelo de

confirmação/não-confirmação (Oliver, 1980). De seguida, foram apresentadas algumas considerações gerais sobre medição da satisfação, numa perspectiva de melhoria da performance das empresas e de suporte ao processo de tomada de decisão (Dutka, 1994). Neste enquadramento, foi ainda exposto um estudo empírico sobre as dimensões da satisfação industrial (Homburg e Rudolph, 2001), que também servirá de referência à elaboração do questionário para recolha de dados nesta investigação sobre satisfação do cliente.

No resumo da bibliografia analisada, foi ainda interpretada a existência de dois paradigmas principais, igualmente válidos, para medir a qualidade do serviço: o modelo SERVQUAL de Parasuraman, Berry e Zeithaml e o modelo SERVPERF de Cronin e Taylor. Ambos representam uma grande contribuição na investigação sobre qualidade de serviço e conseqüentemente na satisfação do cliente, apurando-se a utilidade deste tipo de ferramenta no estudo do conceito da satisfação, na medida em que a qualidade é considerada por diversos autores como um antecedente da satisfação (Anderson *et al.*, 1994; Kotler e Armstrong, 1999; Smith e Bolton, 2002).

No final deste capítulo foram apresentadas algumas evidências empíricas sobre o possível efeito moderador de algumas variáveis demográficas sobre a relação entre a satisfação e a lealdade.

Capítulo 3 – Quadro Conceptual de Investigação

3.1. Introdução

Neste capítulo são apresentadas as etapas seguidas no delineamento da metodologia utilizada nesta investigação empírica, nomeadamente, objectivos, identificação da empresa sobre a qual incide o estudo e os passos conduzidos com vista à elaboração do questionário, selecção da amostra e recolha de dados.

3.2. Objectivo do Estudo

O objectivo central deste trabalho assenta no estudo da satisfação dos clientes de uma empresa industrial. Como foi visto na bibliografia, as pesquisas sobre estudo da satisfação do cliente recaem habitualmente sobre bens de consumo, sendo a satisfação do cliente em mercados industriais uma área sub-pesquisada (Homburg e Rudolph, 2001). Neste sentido, a investigação desenrola-se em torno de um conceito considerado chave para o sucesso do negócio das empresas, que representa o ponto de partida para a fidelização do cliente, a satisfação (Johnston, 2001).

Na sequência da pesquisa bibliográfica executada no capítulo anterior, ficou visível que a satisfação do cliente é apresentada sob distintas visões. Por um lado, reconhecida como um estado afectivo gerado pela reacção emocional à experiência com um produto ou serviço (Cadotte *et al.*, 1987; Oliver, 1980), isto é, uma transacção específica (Giese e Cote, 2000). Por outro lado, vista como um conceito associado a um processo acumulativo, onde a satisfação acumulada representa a avaliação global baseada na compra e experiência de consumo com um produto ou serviço (Anderson *et al.*, 1994). Para Wang e Lo (2002), esta definição é mais útil no estudo do processo de formação e antecedentes da satisfação e performance da empresa.

Também conforme foi abordado no capítulo anterior, viu-se que as investigações clássicas de Cardozo (1965) e Howard e Sheth (1969), sobre a

análise da influência das expectativas na satisfação, podem ser consideradas como o ponto de partida no interesse em conhecer a natureza, formação e consequências da satisfação do cliente, onde o aumento desse conhecimento assenta em grande parte na identificação das variáveis que mais contribuem para explicar estes processos (Giese e Cote, 2000). Nesta sequência, os determinantes da satisfação revelam-se como as possíveis variáveis que interferem com o processo de avaliação do produto ou serviço por parte do cliente e nesta perspectiva como um meio de reforçar a satisfação (Bolton e Lemon, 1999).

Os determinantes da satisfação encontrados na literatura são muito vastos, fazendo-se referência àqueles que se enquadram neste estudo empírico e, conseqüentemente, vão de encontro ao objectivo deste trabalho que consiste em explicar a satisfação com a oferta de uma empresa industrial, a partir da análise de resultados a um conjunto de variáveis seleccionadas. Segundo Dabholkar *et al.* (2000) a satisfação funciona como um mediador de correlações entre um conjunto de variáveis. Neste sentido, são igualmente diversas as investigações em torno da influência da satisfação nas intenções de recompra e recomendação (Szymanski e Henard, 2001), parecendo consensual que algumas das formas mais eficazes para gerar a lealdade/retenção do cliente assenta em atingir ou exceder as suas expectativas (Fornell, 1992; Oliver, 1999).

Neste contexto, e tendo em conta a reduzida expressão de estudos de satisfação no mercado industrial (Homburg e Rudolph, 2001), este trabalho tem como um dos seus principais objectivos investigar a dimensionalidade dos antecedentes da satisfação no sector industrial e dessa forma contribuir para esta literatura, bem como investigar a importância dessas fontes ou antecedentes.

Paralelamente, e como o efeito da satisfação na lealdade é moderado por outras variáveis (Mittal e Kamakura, 2001), este estudo tem também como objectivo investigar até que ponto tal relação é moderada pela idade, anos de serviço, bem como pelos anos de cliente e dimensão do cliente.

3.3. Natureza do Estudo

A pesquisa conduzida seguiu uma metodologia quantitativa pois que se pretendem resultados conclusivos, pelo que a ferramenta seleccionada para a recolha de dados foi o questionário, o mais aplicável em matéria de investigação sobre práticas de gestão, bem como nas percepções, atitudes e intenções dos clientes (Easterby-Smith *et al.*, 2002), tendo sido dirigido através de correio electrónico. O estudo conduzido foi dirigido a clientes dos vários sectores de actividade de uma empresa que produz revestimentos técnicos em componentes industriais.

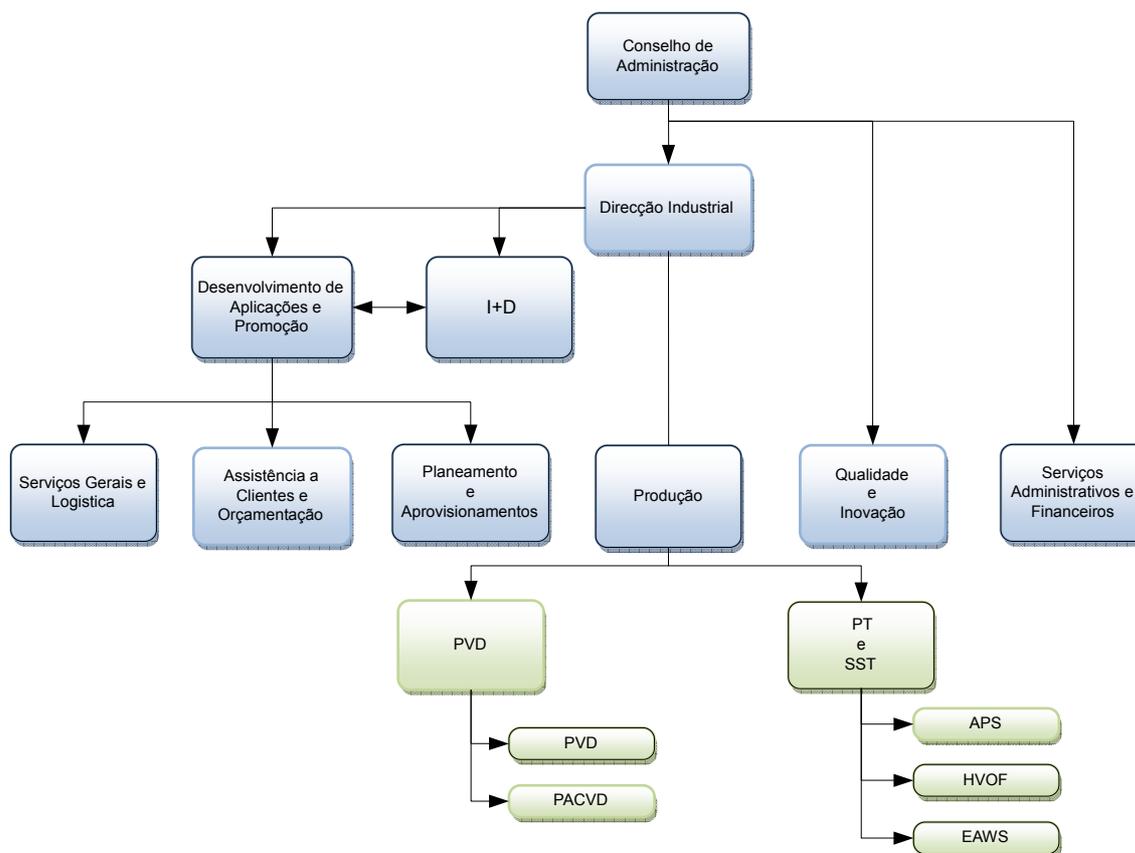
3.4. Apresentação da Empresa

A empresa sobre a qual incide o estudo é uma sociedade anónima situada em Coimbra, fundada por volta do ano 2000, detendo como accionistas principais uma multinacional e um centro tecnológico.

A sua actividade assenta no revestimento e tratamento de componentes mecânicos industriais, por acção de tecnologias de projecção e de deposição de micro e nano partículas, soluções que visam combater o desgaste das peças dos equipamentos produtivos e periféricos, reforço da resistência à corrosão, isolamento ou condução eléctrica, condução electromagnética ou térmica, reforço de propriedades ópticas e criação de superfícies biocompatíveis.

A empresa desenvolve uma actividade industrial de revestimentos e materiais, com uma permanente procura de melhores soluções para a indústria. A fiabilidade das soluções e serviços oferecidos, bem como a opção estratégica no desenvolvimento de novas soluções individualizadas a cada necessidade específica do cliente reflectem o posicionamento da empresa, a qual está organizada com base no seguinte organograma.

Figura 6 – Organograma da Empresa



3.5. Elaboração do Questionário

Uma vez concebida a metodologia da investigação, e de acordo com os objectivos traçados, procede-se à elaboração do questionário. Para esse efeito, apresenta-se em primeiro lugar a estrutura geral deste documento, com o propósito de identificar as partes que o compõem. De seguida, justifica-se a selecção das escalas de medição utilizadas para medição das variáveis. Finalmente, explica-se o teste preliminar ao qual foi submetido o questionário piloto para verificar o seu funcionamento e incorporar melhorias. Estas etapas conduziram à elaboração da versão final do questionário, apresentada no Anexo 1.

A elaboração do questionário é uma fase crítica do processo de pesquisa sobre a satisfação do cliente, sendo no entanto considerada por muitas empresas, erroneamente, uma ferramenta de construção relativamente simples e directa (Dutka, 1994). A elaboração de um questionário que traduza efectivamente

exactidão e relevância é uma operação complexa, cuja hábil preparação contribuirá significativamente ao sucesso da pesquisa (Dutka, 1994).

A elaboração do questionário utilizado para o estudo de caso apresentado, teve a sua base no livro publicado pela American Marketing Association, Handbook for Customer Satisfaction (Dutka, 1994), no qual é salientado que apesar de determinados aspectos estruturais do questionário poderem ser de conteúdo mais genérico, outras secções do questionário, devem entretanto ser personalizadas visando a captura de características distintivas de determinado tipo de indústria, sector, empresa ou indivíduo. Os respondentes tendem em dar respostas cada vez menos objectivas à medida que se avança numa extensa lista de perguntas (Dutka, 1994). Esta polarização, é segundo o autor, atenuada através do seccionamento das questões em blocos, compreendendo então o questionário secções distintas, surgindo então em primeiro lugar as questões sobre avaliação da satisfação geral com a empresa, intenções de recompra e recomendação do produto/serviço, e só depois surgem os blocos para avaliação dos atributos específicos sobre desempenho, perguntas abertas e informação demográfica (Dutka, 1994).

As questões de natureza demográfica deverão também ser incluídas no inquérito industrial, conforme referido, devendo neste critério, surgir como o último bloco a preencher, por se tratar de perguntas de resposta directa. Visam a recolha de dados, por exemplo, sobre determinado sector de actividade ou tipo de indústria, uma vez que a satisfação face a um mesmo produto/serviço pode ser substancialmente diferente entre sectores distintos de actividade. Deverá incluir também informação acerca da idade, sexo e funções do indivíduo que responde, uma vez que a mesma pode ser importante para a interpretação final de resultados, por exemplo, os clientes de determinado escalão etário podem ter exigências distintas face a determinado atributo (Dutka, 1994).

As questões a colocar no questionário devem assentar em perguntas abertas/sugestões e perguntas fechadas, sendo referido na bibliografia (Dutka, 1994) que apesar das perguntas abertas/sugestões poderem por vezes gerar

mais informação do que as perguntas fechadas, exigem contudo mais tempo de desenvolvimento, administração e análise, sendo menos frequentes em estudos industriais, mais orientados para a interpretação de variáveis pré-definidas dirigidas a um universo/grupo homogéneo de consumidores que utilizaram os produtos/serviços de uma empresa. Um dos problemas com que depara o investigador na fase da elaboração do questionário reside efectivamente na imposição/selecção das questões que poderão não estar bem adaptadas aos inquiridos, sobretudo se existirem grupos heterogéneos, isto é, população muito diversificada, onde existe a possibilidade de haver características que não vão estar presentes, pondo em causa a representatividade e conduzindo a interpretações incorrectas (Rigopoulou *et al.*, 2008).

A elaboração do questionário baseou-se também no artigo dos autores Homburg e Rudolph (2001), segundo os quais para a medição da satisfação industrial, a escala deverá consistir na avaliação de sete dimensões distintas da satisfação: produtos, equipa de vendas, informação técnica sobre produtos, processamento da encomenda, serviço de assistência técnica, interacção com pessoal interno e tratamento de reclamações.

3.5.1. Estrutura Geral do Questionário

O questionário definitivo ou versão final é formado por uma série de escalas que vão ser empregues para medir as diferentes variáveis consideradas. Estas escalas encontram-se agrupadas em sete blocos, função da natureza das variáveis e dos domínios com os quais estão relacionadas. O questionário foi desenvolvido de modo a determinar-se simultaneamente para cada atributo a satisfação e a importância associada. Gaps entre a satisfação do cliente e a importância de determinado atributo podem ser avaliadas usando esta estrutura (Dutka, 1994).

Bloco 1 – Perguntas de introdução

Com este bloco de perguntas pretende-se recolher informação quanto à avaliação global da empresa. No nosso caso, este bloco inclui perguntas que visam principalmente identificar o nível global de satisfação com a experiência proporcionada. As perguntas que medem a satisfação baseiam-se em Cronin *et al.* (2000) e são as seguintes:

- Nível de satisfação geral com a [empresa]
- Recorrer aos serviços da [empresa] é uma decisão acertada?
- A [empresa] fornece-lhe os produtos/soluções que realmente satisfazem as necessidades da sua empresa?

Neste bloco mede-se igualmente a lealdade do cliente. Esta medida baseia-se em Yi e Jeon (2003):

- Pensa no futuro voltar a recorrer aos serviços da [empresa]?
- Recomendaria os serviços da [empresa] a outras empresas?

Neste bloco consideram-se finalmente as seguintes perguntas:

- Utiliza outro fornecedor para o tipo de produto/solução disponibilizado pela [empresa]?
- Se recorreu a outro fornecedor concorrente da [empresa], qual a satisfação geral com essa empresa?

Bloco 2 – Perguntas sobre fontes de informação técnica

Estas perguntas servem para avaliar através de duas escalas, uma medindo a satisfação e outra a importância de cada atributo, o nível de satisfação do cliente com as fontes de informação disponibilizadas pela empresa aos clientes. Este bloco é composto pelos seguintes atributos:

- Disponibilização de documentação promocional
- Disponibilização de fichas técnicas sobre produtos
- Utilidade das fichas técnicas sobre produtos e da documentação promocional
- Qualidade descritiva e explicativa da proposta de fornecimento

- Atractividade da documentação técnica e profissional
- Facilidade em localizar o website da [empresa]
- Facilidade em encontrar a informação pretendida no website da [empresa]
- Rapidez de acesso ao website
- Utilidade da informação disponibilizada no website
- Atractividade do website

Bloco 3 – Perguntas sobre produtos e soluções

A série de perguntas contidas neste bloco serve também para avaliar através de duas escalas, uma medindo a satisfação e outra a importância de cada atributo, o nível de satisfação do cliente com a oferta disponibilizada (produtos e soluções). Este bloco é composto pelos seguintes atributos:

- Confiança na solução
- Desempenho técnico das soluções
- Redução de Recursos Humanos em operações de manutenção facultada pelas soluções da [empresa]
- Redução dos tempos de paragem de máquina facultada pelas soluções da [empresa]
- Durabilidade das soluções
- Preço
- Relacção preço/qualidade
- Flexibilidade negocial
- Prazo de pagamento facultado

Bloco 4 – Perguntas sobre assistência ao cliente / processamento da encomenda

Neste bloco avalia-se através de duas escalas, uma medindo a satisfação e outra a importância de cada atributo, o nível de satisfação do cliente com os serviços de assistência ao cliente pré e pós-venda. Neste bloco, como nos

anteriores, mantém-se a ligação das variáveis ao modelo SERVQUAL (Parasuraman *et al.*, 1985). Este bloco é composto pelos seguintes atributos:

- Conhecimentos técnicos dos colaboradores
- Capacidade de resolução de problemas
- Rapidez na oferta de propostas
- Rapidez de resposta na assistência pós-venda
- Rapidez no fornecimento de informação face a pedidos do cliente
- Facilidade em contactar o interlocutor do processo
- Frequência de visitas de acompanhamento
- Simpatia dos colaboradores
- Relações pessoais
- Conhecimento das expectativas e necessidades específicas do cliente
- Cumprimento dos prazos de entrega prometidos no fornecimento da proposta
- Cumprimento dos prazos de entrega prometidos no fornecimento do produto
- Cumprimento dos prazos de entrega prometidos na assistência pós-venda
- Execução íntegra do serviço prometido
- Precisão na emissão de facturas
- Rigor do serviço de expedição

Bloco 5 – Perguntas sobre tratamento de reclamações

Este bloco contém perguntas referentes à avaliação perante situações de reclamação. Este bloco é composto pelos seguintes atributos:

- Já alguma vez reclamou ou comunicou situações de insatisfação à [empresa] pelos serviços prestados / soluções fornecidas?
- Rapidez na análise de causas
- Rapidez na definição de acções correctivas
- Rapidez na resolução do problema
- Eficácia na resolução do problema

De salientar que as perguntas que integram a secção / bloco 2 a 5 baseiam-se em Homburg e Rudolph (2001), no SERVQUAL, bem como no conhecimento do sector em causa.

Bloco 6 – Espaço de sugestões para melhoria da oferta

Trata-se de bloco de respostas livres, visando a identificação de sugestões de melhoria da oferta de serviços/soluções que possam ser feitas pelos clientes. Poderá ser possível extrair a partir das ideias sugeridas, alguns determinantes concretos que influenciem a satisfação dos clientes e que mereçam ser objecto de melhoria por parte da organização.

Bloco 7 – Perguntas para identificação de características demográficas e informação geral

Este bloco inclui perguntas que pretendem principalmente classificar o tipo de cliente por sector, dimensão da indústria e tempo de experiência com o fornecedor. A caracterização geral da amostra é finalizada com informação pessoal dos inquiridos. Este bloco é composto pelas seguintes perguntas:

- Há quantos anos é que a vossa empresa é cliente da [empresa]?
- Nome da empresa
- N.º de trabalhadores da empresa
- Sector
- Há quantos anos trabalha nesta empresa?
- Idade
- Sexo
- Função

De salientar que as questões acima apresentadas resultaram ainda de um pré-teste. Uma vez concebido o questionário, é necessário testá-lo para verificar o seu funcionamento. Um total de nove empresas, uma por sector de actividade, foi seleccionado, considerando inicialmente uma lista de 53 questões, distribuídas em 7 blocos. O questionário de pré-teste foi dirigido de modo presencial aos clientes. Esta etapa permite detectar possíveis erros na

estrutura do questionário que se referem tanto à ordem e disposição das perguntas, como à clareza para interpretação dos inquiridos. Permite também efectuar modificações em relação à expressão de cada atributo referenciado no questionário, ou verificar se o grau de sensibilidade das escalas é o que é adequado para reunir a informação desejada.

3.5.2. Escalas de Medição Utilizadas

Dado que o âmbito do estudo é focado no sector industrial, abrangendo vários tipos de indústria transformadora em Portugal, onde é essencial o desenvolvimento de soluções de longa duração, extrapoláveis entre empresas de determinado sector, devem ser avaliadas um conjunto considerável de variáveis que estejam relacionadas com a experiência, resultante da aquisição e utilização de produtos/soluções de valor acrescentado para um cliente específico/sector. Neste sentido, o questionário é formado por escalas que visam determinar o grau de satisfação global dos clientes, num estudo também orientado para uma avaliação de características concretas de cada cliente da empresa industrial em questão.

Tendo em conta as relações a testar no âmbito do trabalho proposto, é pretendido, na medida do possível, padronizar os sistemas de medição das diferentes variáveis, com utilização permanente das mesmas escalas, com o objectivo de simplificar a tarefa de avaliação de itens a medir, conferindo-lhe a característica comparativa aplicável a grupos homogéneos (exemplo, a sectores de actividade, como referido no parágrafo anterior).

A escala seleccionada para medição das variáveis foi a escala de Likert de sete pontuações. Ponderou-se no início a utilização de escalas de medida de cinco pontuações (Dutka, 1994), no entanto, considerou-se que as mesmas poderiam ser irrealistas para exprimir as opiniões com maior exactidão, alargando-se deste modo o intervalo de opções na medição a sete pontuações (Churchill e Surprenant, 1982). Neste sentido, supondo que clientes de uma empresa do ramo da manutenção industrial, avaliando a satisfação e a importância, por exemplo, da durabilidade de soluções implementadas em dada indústria,

visando efeitos correctivos e preventivos, poderão de um modo mais refinado comparar e avaliar o desempenho e a importância desse atributo na actividade ou processo, através da existência desta escala, cujos intervalos de medida são mais representativos para traduzir opiniões mais precisas pela amplitude de opções.

Para medir o grau de experiência do cliente com a empresa fornecedora, poderia ser utilizada uma escala dicotómica para verificar se é a primeira experiência e uma escala ordinal para identificar o tipo de cliente em conexão com a frequência de recurso aos serviços/produtos do fornecedor em questão. Existem evidências empíricas de que a insatisfação tem efeitos mais negativos nos clientes novos, do que sobre os clientes que mantêm um relacionamento com nível de satisfação global satisfatório baseado em experiências anteriores (Ruyter e Wetzels, 2000a). Portanto, uma vez que o fracasso de um serviço/solução não afecta de modo igual os clientes novos e os clientes habituais, foi incluída no bloco 7 do questionário uma questão relativa ao número de anos que dada entidade é cliente da empresa fornecedora em questão.

3.6. Descrição da Amostra

Relativamente às características demográficas dos inquiridos, procede-se à descrição da amostra a partir do número de anos de relação, identificação e dimensão da empresa cliente, sector de actividade, o número de anos que o respondente leva na empresa, idade, sexo e funções profissionais.

Foram recepcionados 148 questionários, sendo validadas 137 respostas numa amostra de 331 indivíduos, traduzindo uma taxa de resposta de 41,39%, constatando-se um aumento de participação face à avaliação realizada pela empresa no ano transacto de 2009, onde dos 102 questionários enviados, foram obtidas 34 respostas, correspondente a 33,33%.

A amostra, dos quais, 92% são homens e 8% mulheres, tem distribuição etária repartida da seguinte forma:

- Idade ≤ 30 anos, representa 8,8% dos indivíduos
- Idade ≥ 31 anos e ≤ 40 anos, representa 46,0% dos indivíduos
- Idade ≥ 41 anos e ≤ 50 anos, representa 20,4% dos indivíduos
- Idade ≥ 51 anos e ≤ 60 anos, representa 22,6% dos indivíduos
- Idade ≥ 61 anos, representa 2,2% dos indivíduos

Estes dados revelam tratar-se de uma amostra relativamente jovem, já que cerca de 55% têm até 40 anos de idade e cerca de 75% dos indivíduos encontra-se em idades que não superam os 50 anos.

A distribuição de funções profissionais está repartida da seguinte forma:

- Cargos de direcção representam 27,7% dos indivíduos
- Cargos de chefia intermédia representam 62% dos indivíduos
- Cargos de funções de linha representam 0,7% dos indivíduos
- Outros cargos, não pré-definidos, representam 9,5% da amostra

Estes dados revelam que a maioria dos respondentes incide sobre os quadros de chefias intermédias das empresas que são precisamente aqueles que estão mais directamente ligados à adopção dos produtos, soluções e serviços, bem como ao seu acompanhamento e desempenho.

Quanto à descrição da amostra em função do sector de actividade, temos:

- Sector alimentar abrange 21,2% dos indivíduos
- Sector celulose e papel abrangem 10,9% dos indivíduos
- Sector energia abrange 10,2% dos indivíduos
- Sector ferramentas abrange 5,8% dos indivíduos
- Sector moldes abrange 7,3% dos indivíduos
- Sector metalúrgico abrange 11,7% dos indivíduos
- Sector metalomecânica abrange 9,5% dos indivíduos
- Sector químico e petroquímico abrange 13,1% dos indivíduos
- Sector têxtil abrange 2,2% dos indivíduos
- Sectores de outras actividades abrangem 8,0% dos respondentes

É patente a maior representatividade do sector alimentar, coincidente com a principal área de actividade da empresa, seguindo-se ao mesmo critério, os sectores químico/petroquímico, metalúrgico, celulose/papel e energia.

A distribuição por número de anos a que o indivíduo mantém participação com a empresa, encontra a sua maior representatividade em relações mais duradouras: 37,9% representa os clientes com dez anos ou mais de actividade com a empresa; 34,4% compreende os indivíduos que são clientes da empresa no mínimo há três anos e até cinco anos (inclusive); 27,7% os clientes com mais de cinco anos e menos de dez anos de actividade com a empresa. É patente, por um lado, a capacidade de fixação da empresa de relações de longa duração, por outro lado, a capacidade de fomentar novos relacionamentos.

A distribuição relativa ao número de anos de serviço e n.º de trabalhadores da empresa não foi aqui discriminada pela diversidade de resultados apurados, razão que deve ao facto de não terem sido pré-definidos valores ou intervalos para medir estas variáveis. Contudo os mesmos foram categorizados da seguinte forma:

- N.º de trabalhadores da empresa – Escalões: [1] – até 50 empregados; [2] – entre 51 e 100 empregados; [3] – entre 101 e 250 empregados; [4] – entre 251 e 500; [5] – superior a 500 empregados
- Há quantos anos trabalha nesta empresa? - Escalões: [1] – até 3 anos; [2] – entre 4 e 10 anos; [3] – entre 11 e 20 anos; [4] – entre 21 e 30 anos; [5] – superior a 30 anos
- Função – Variável binária que assume o valor “1” para os cargos de Direcção e “0” para as restantes categorias.

3.7. Conclusões

Como ficou patente no capítulo anterior, a literatura contempla uma grande variedade de enfoques teóricos e evidências empíricas que ajudam a compreender o conceito e importância da satisfação (entre outras referências, Oliver, 1980; Cadotte *et al.*, 1987; Evrard, 1993; Kotler e Andreasen, 1996;

Jones *et al.*, 2000; Zeithaml e Bitner, 2000; Wirtz e Mattila, 2001; Smith e Bolton, 2002; Skogland e Siguaaw, 2004).

Ao longo deste capítulo foram descritas as características do quadro conceptual de investigação. Foram apresentados os objectivos da investigação, com referência aos determinantes da satisfação, como as possíveis variáveis que interferem com o processo de avaliação do produto ou serviço por parte do cliente. Seguiu-se a identificação da natureza da investigação, com adopção de uma metodologia quantitativa, sucedendo-se a apresentação da composição organizacional da empresa considerada no estudo e depois a estrutura geral do questionário, salientando-se a importância desta ferramenta para o sucesso de uma investigação empírica (Dutka, 1994). Por fim, procedeu-se à selecção, descrição e composição da amostra e variáveis utilizadas.

A recolha de dados realizou-se perante uma amostra de clientes que utilizaram os produtos/serviços de uma empresa industrial, onde a investigação teve carácter quantitativo, utilizando-se, como já referido, a técnica de recolha de dados mediante questionário. O processo de selecção da amostra teve como referência a base de dados de clientes da empresa.

De acordo com os objectivos da investigação e as etapas metodológicas seguidas, estamos perante uma investigação que visa explicar a satisfação a partir da medição das variáveis seleccionadas. Neste sentido, o questionário que se utilizou nesta investigação é composto de escalas de medição da satisfação e da importância respectiva de cada atributo, que permitem avaliar o estado de maior ou menor satisfação dos clientes. O pré-teste do questionário serviu fundamentalmente para melhorar a apresentação do documento, face à clarificação de algumas questões, conforme salientado.

Definida a metodologia, sucede-se o trabalho de terreno, assente na análise e tratamento de dados recolhidos nos questionários, através do programa estatístico SPSS v17.0, cujos resultados se apresentam no capítulo seguinte.

Capítulo 4 – Resultados

4.1. Introdução

Neste capítulo abordamos o tratamento estatístico dos dados que se obtiveram no trabalho de campo da investigação empírica. As análises realizadas permitiram obter uma série de resultados que vão ser interpretados com o propósito de explicar a satisfação do cliente resultante da experiência com a empresa, comportamento face a intenções de recompra e recomendação a terceiros.

Os resultados da investigação empírica são expostos em seis secções. Primeiro, surge a análise estatística, compreendendo a análise de frequências para os diferentes atributos medidos. De seguida, procede-se à elaboração e análise da matriz importância/desempenho, visando a identificação de eventuais indicadores de acção de melhoria, a partir da análise relativa dos valores médios apurados importância/satisfação para cada atributo.

Segue-se a análise factorial, visando o estudo da dimensionalidade dos determinantes da satisfação, bem como da dimensionalidade da escala utilizada para medir a satisfação e as intenções futuras do cliente. Seguidamente analisa-se a fiabilidade das escalas de medição utilizadas. Depois, procede-se à análise dos Coeficientes de Correlação de Pearson, no intuito de aferir os determinantes mais relevantes da satisfação bem como a magnitude da relação entre satisfação e lealdade. Seguiu-se a análise de regressão linear, para determinar de forma mais rigorosa a relevância das várias fontes de satisfação. Por fim, serão investigadas de que forma uma série de variáveis interage com a satisfação para influenciar a lealdade dos clientes.

4.2. Análise Univariada

Os resultados observados a partir da análise estatística em SPSS para os diferentes itens utilizados para avaliar a satisfação dos clientes são, nesta fase,

interpretados e expostos nas tabelas seguintes – Tabelas 1 a 6.

Tabela 1 – Frequências - Bloco 1 - Satisfação

Variável	Medição	Frequência	Percentagem (Total = 100%)	Média
Nível de satisfação geral com a [empresa]	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	3	2,2%	5,95
	Algo Satisfeito - [5]	20	14,6%	
	Muito Satisfeito - [6]	95	69,3%	
	Muito Satisfeito - [7]	19	13,9%	
Recorrer aos serviços da [empresa] é uma decisão acertada?	Possivelmente Não - [3]	1	0,7%	5,98
	Talvez sim/T. Não - [4]	4	2,9%	
	Possivelmente Sim - [5]	18	13,1%	
	Sim - [6]	88	64,2%	
	Definitivamente sim - [7]	26	19,0%	
A [empresa] fornece-lhes os produtos/soluções que realmente satisfazem as necessidades da sua empresa?	Talvez sim/T. Não - [4]	4	2,9%	5,86
	Possivelmente Sim - [5]	31	22,6%	
	Sim - [6]	82	59,9%	
	Definitivamente sim - [7]	20	14,6%	

Os itens que compõem a dimensão satisfação, variável dependente do estudo, reflectem que apenas uma pequena minoria dos inquiridos não teve um nível de satisfação positivo com a empresa, conforme indicado na tabela 1. Para os três itens observados, os inquiridos respondem com clareza em sentido positivo ou muito positivo.

Tabela 2 – Frequências - Bloco 1 - Lealdade

Variável	Medição	Frequência	Percentagem (Total = 100%)	Média
Pensa no futuro voltar a recorrer aos serviços da [empresa]?	Talvez sim/T. Não - [4]	4	2,9%	6,30
	Possivelmente Sim - [5]	9	6,6%	
	Sim - [6]	66	48,2%	
	Definitivamente sim - [7]	58	42,3%	
Recomendaria os serviços da [empresa], a outras empresas?	Talvez sim/T. Não - [4]	2	1,5%	6,35
	Possivelmente Sim - [5]	11	8,0%	
	Sim - [6]	61	44,5%	
	Definitivamente sim - [7]	63	46,0%	

Os dois itens do estudo que compõem a dimensão de carácter intencional/lealdade, reflectem que apenas uma pequena minoria dos inquiridos tem dúvidas ou não sabe se tem intenções de voltar a recorrer à empresa ou de a recomendar, conforme indicado na tabela 2, não havendo contudo registo de observações negativas. É igualmente de realçar que para os dois itens em

questão, os inquiridos respondem com clareza nas intenções fortemente positivas de recompra e recomendação, com registo de respostas acima de 90%.

Tabela 3 – Frequências – Bloco 1 – Outros

Variável	Medição	Frequência	Percentagem (Total = 100%)	Média
Satisfação geral com outro fornecedor	[0 – não recorreu a outro fornecedor]	75	54,7%	---
	Algo Insatisfeito - [3]	2	1,5%	5,23
	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	10	7,3%	
	Algo Satisfeito - [5]	25	18,2%	
	Muito Satisfeito - [6]	22	16,1%	
Muito Satisfeito - [7]	3	2,2%		

Da análise aos resultados da tabela 3, verificamos que 54,7% dos respondentes não recorreu a outro fornecedor, registando-se 45,3% de inquiridos que recorreu a outro fornecedor concorrente. O nível de satisfação com outro fornecedor revelou uma satisfação positiva ou fortemente positiva.

Tabela 4 – Frequências – Bloco 2

Variável	Medição	Frequência	Percentagem (Total = 100%)	Média
Disponibilização de documentação promocional	Insatisfeito - [2]	6	4,4%	4,65
	Algo Insatisfeito - [3]	7	5,1%	
	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	54	39,4%	
	Algo Satisfeito - [5]	34	24,8%	
	Satisfeito - [6]	34	24,8%	
Disponibilização de fichas técnicas sobre produtos	Muito Satisfeito - [7]	2	1,5%	4,72
	Insatisfeito - [2]	7	5,1%	
	Algo Insatisfeito - [3]	14	10,2%	
	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	38	27,7%	
	Algo Satisfeito - [5]	35	25,5%	
Utilidade das fichas técnicas sobre produtos e da documentação promocional	Satisfeito - [6]	38	27,7%	4,88
	Muito Satisfeito - [7]	5	3,6%	
	Insatisfeito - [2]	3	2,2%	
	Algo Insatisfeito - [3]	7	5,1%	
	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	44	32,1%	
Qualidade descritiva e explicativa da proposta de fornecimento	Algo Satisfeito - [5]	37	27,0%	5,58
	Satisfeito - [6]	41	29,9%	
	Muito Satisfeito - [7]	5	3,6%	
	Algo Insatisfeito - [3]	1	0,7%	
	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	19	13,9%	
	Algo Satisfeito - [5]	34	24,8%	
	Satisfeito - [6]	66	48,2%	

	Muito Satisfeito - [7]	17	12,4%	
Atractividade da documentação técnica e promocional	Insatisfeito - [2]	2	1,5%	4,84
	Algo Insatisfeito - [3]	7	5,1%	
	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	48	35,0%	
	Algo Satisfeito - [5]	37	27,0%	
	Satisfeito - [6]	40	29,2%	
	Muito Satisfeito - [7]	3	2,2%	
Facilidade em localizar o Website da [empresa]	Insatisfeito - [2]	1	0,7%	5,59
	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	27	19,7%	
	Algo Satisfeito - [5]	20	14,6%	
	Satisfeito - [6]	67	48,9%	
	Muito Satisfeito - [7]	22	16,1%	
Facilidade em encontrar a informação pretendida no Website da [empresa]	Insatisfeito - [2]	2	1,5%	5,08
	Algo Insatisfeito - [3]	1	0,7%	
	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	39	28,5%	
	Algo Satisfeito - [5]	41	29,9%	
	Satisfeito - [6]	50	36,5%	
	Muito Satisfeito - [7]	4	2,9%	
Rapidez de acesso ao Website	Insatisfeito - [2]	1	0,7%	5,18
	Algo Insatisfeito - [3]	2	1,5%	
	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	41	29,9%	
	Algo Satisfeito - [5]	28	20,4%	
	Satisfeito - [6]	58	42,3%	
	Muito Satisfeito - [7]	7	5,1%	
Utilidade da informação disponibilizada no Website	Algo Insatisfeito - [3]	5	3,6%	5,07
	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	41	29,9%	
	Algo Satisfeito - [5]	36	26,3%	
	Satisfeito - [6]	50	36,5%	
	Muito Satisfeito - [7]	5	3,6%	
Atractividade do Website	Insatisfeito - [2]	1	0,7%	4,95
	Algo Insatisfeito - [3]	4	2,9%	
	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	46	33,6%	
	Algo Satisfeito - [5]	41	29,9%	
	Satisfeito - [6]	40	29,2%	
	Muito Satisfeito - [7]	5	3,6%	

A partir da medição dos diferentes itens que compõem este bloco, os resultados atingidos e expostos na tabela 4, revelam também uma satisfação

generalizada, com medições de valor médio entre 4,65 e 5,59, registrando-se contudo algumas observações em escala negativa.

Tabela 5 – Frequências – Bloco 3

Variável	Medição	Frequência	Porcentagem (Total = 100%)	Média
Confiança na solução	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	3	2,2%	6,04
	Algo Satisfeito - [5]	19	13,9%	
	Satisfeito - [6]	84	61,3%	
	Muito Satisfeito - [7]	31	22,6%	
Desempenho técnico das soluções	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	1	0,7%	6,03
	Algo Satisfeito - [5]	22	16,1%	
	Satisfeito - [6]	86	62,8%	
	Muito Satisfeito - [7]	28	20,4%	
Redução de Recursos Humanos em operações de manutenção facultada pelas soluções [empresa]	Algo Insatisfeito - [3]	1	0,7%	5,45
	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	22	16,1%	
	Algo Satisfeito - [5]	42	30,7%	
	Satisfeito - [6]	58	42,3%	
	Muito Satisfeito - [7]	14	10,2%	
Redução dos tempos de paragem de máquina facultada pelas soluções [empresa]	Algo Insatisfeito - [3]	1	0,7%	5,77
	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	12	8,8%	
	Algo Satisfeito - [5]	25	18,2%	
	Satisfeito - [6]	79	57,7%	
	Muito Satisfeito - [7]	20	14,6%	
Durabilidade das soluções	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	10	7,3%	5,83
	Algo Satisfeito - [5]	24	17,5%	
	Satisfeito - [6]	82	59,9%	
	Muito Satisfeito - [7]	21	15,3%	
Preço	Insatisfeito - [2]	6	4,4%	4,66
	Algo Insatisfeito - [3]	18	13,1%	
	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	34	24,8%	
	Algo Satisfeito - [5]	43	31,4%	
	Satisfeito - [6]	31	22,6%	
Relação preço/qualidade	Muito Insatisfeito - [1]	1	0,7%	5,36
	Algo Insatisfeito - [3]	1	0,7%	
	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	25	18,2%	
	Algo Satisfeito - [5]	37	27,0%	
	Satisfeito - [6]	66	48,2%	
	Muito Satisfeito - [7]	7	5,1%	
Flexibilidade negocial	Insatisfeito - [2]	3	2,2%	5,15
	Algo Insatisfeito - [3]	5	3,6%	
	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	27	19,7%	
	Algo Satisfeito - [5]	44	32,1%	
	Satisfeito - [6]	50	36,5%	
	Muito Satisfeito - [7]	8	5,8%	
	Muito Insatisfeito - [1]	1	0,7%	5,25
	Algo Insatisfeito - [3]	3	2,2%	

Prazo de pagamento facultado	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	39	28,5%
	Algo Satisfeito - [5]	27	19,7%
	Satisfeito - [6]	51	37,2%
	Muito Satisfeito - [7]	16	11,7%

A partir da medição dos diferentes itens que compõem o bloco 3 os resultados atingidos revelam também uma satisfação generalizada, com medições de valor médio entre 4,66 e 6,04, registando-se contudo algumas respostas negativas, conforme indicado na tabela 5.

Tabela 6 – Frequências – Bloco 4

Variável	Medição	Frequência	Percentagem (Total = 100%)	Média
Conhecimentos técnicos dos colaboradores	Insatisfeito - [2]	1	0,7%	6,17
	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	4	2,9%	
	Algo Satisfeito - [5]	14	10,2%	
	Satisfeito - [6]	69	50,4%	
	Muito Satisfeito - [7]	49	35,8%	
Capacidade de resolução de problemas	Algo Insatisfeito - [3]	1	0,7%	6,05
	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	2	1,5%	
	Algo Satisfeito - [5]	21	15,3%	
	Satisfeito - [6]	78	56,9%	
	Muito Satisfeito - [7]	35	25,5%	
Rapidez na oferta de propostas	Muito Insatisfeito - [1]	1	0,7%	5,93
	Insatisfeito - [2]	1	0,7%	
	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	3	2,2%	
	Algo Satisfeito - [5]	23	16,8%	
	Satisfeito - [6]	81	59,1%	
	Muito Satisfeito - [7]	28	20,4%	
Rapidez de resposta na assistência pós-venda	Algo Insatisfeito - [3]	1	0,7%	5,82
	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	10	7,3%	
	Algo Satisfeito - [5]	27	19,7%	
	Satisfeito - [6]	74	54,0%	
	Muito Satisfeito - [7]	25	18,2%	
Rapidez no fornecimento de informação face a pedidos do cliente	Insatisfeito - [2]	1	0,7%	5,88
	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	7	5,1%	
	Algo Satisfeito - [5]	21	15,3%	
	Satisfeito - [6]	85	62,0%	
	Muito Satisfeito - [7]	23	16,8%	
Facilidade em contactar o interlocutor do processo	Algo Insatisfeito - [3]	1	0,7%	6,18
	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	4	2,9%	
	Algo Satisfeito - [5]	13	9,5%	
	Satisfeito - [6]	70	51,1%	
	Muito Satisfeito - [7]	49	35,8%	
Frequência de visitas de acompanhamento	Insatisfeito - [2]	1	0,7%	5,34
	Algo Insatisfeito - [3]	6	4,4%	
	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	26	19,0%	

	Algo Satisfeito - [5]	29	21,2%	
	Satisfeito - [6]	63	46,0%	
	Muito Satisfeito - [7]	12	8,8%	
Simpatia dos colaboradores	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	4	2,9%	6,31
	Algo Satisfeito - [5]	11	8,0%	
	Satisfeito - [6]	60	43,8%	
	Muito Satisfeito - [7]	62	45,3%	
Relações pessoais	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	6	4,4%	6,20
	Algo Satisfeito - [5]	13	9,5%	
	Satisfeito - [6]	66	48,2%	
	Muito Satisfeito - [7]	52	38,0%	
Conhecimento das expectativas e necessidades específicas do cliente	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	4	2,9%	6,01
	Algo Satisfeito - [5]	21	15,3%	
	Satisfeito - [6]	82	59,9%	
	Muito Satisfeito - [7]	30	21,9%	
Cumprimento dos prazos de entrega prometidos no fornecimento da proposta	Algo Insatisfeito - [3]	2	1,5%	6,06
	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	3	2,2%	
	Algo Satisfeito - [5]	18	13,1%	
	Satisfeito - [6]	76	55,5%	
	Muito Satisfeito - [7]	38	27,7%	
Cumprimento dos prazos de entrega prometidos no fornecimento do produto	Algo Insatisfeito - [3]	1	0,7%	6,15
	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	3	2,2%	
	Algo Satisfeito - [5]	12	8,8%	
	Satisfeito - [6]	80	58,4%	
	Muito Satisfeito - [7]	41	29,9%	
Cumprimento dos prazos de entrega prometidos na assistência pós-venda	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	10	7,3%	5,90
	Algo Satisfeito - [5]	21	15,3%	
	Satisfeito - [6]	79	57,7%	
	Muito Satisfeito - [7]	27	19,7%	
Execução íntegra do serviço prometido	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	4	2,9%	6,10
	Algo Satisfeito - [5]	13	9,5%	
	Satisfeito - [6]	85	62,0%	
	Muito Satisfeito - [7]	35	25,5%	
Precisão na emissão de facturas	Insatisfeito - [2]	1	0,7%	5,64
	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	25	18,2%	
	Algo Satisfeito - [5]	21	15,3%	
	Satisfeito - [6]	65	47,4%	
	Muito Satisfeito - [7]	25	18,2%	
Rigor do serviço de expedição	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	11	8,0%	6,01
	Algo Satisfeito - [5]	11	8,0%	
	Satisfeito - [6]	81	59,1%	
	Muito Satisfeito - [7]	34	24,8%	

A partir da medição dos diferentes itens que compõem o bloco 4 os resultados atingidos revelam uma satisfação em sentido fortemente positivo, conforme é visível na tabela anterior, com medições de valor médio entre 5,34 e 6,31.

Em resumo, fazendo uma análise geral, após a leitura dos resultados apurados

para os diferentes itens que compõem cada bloco de perguntas do questionário, os itens cujas médias das medições representam os valores mais baixos ou de tendência menos positivas estão localizados no bloco 2 do questionário e são referentes às fontes de informação sobre produtos/soluções, nomeadamente, disponibilização de documentação promocional, disponibilização de fichas técnicas sobre produtos e atractividade da documentação técnica e promocional, contudo em intervalo sempre positivo (4,65 a 4,84). Os itens cujas médias atingem os valores de tendência mais positiva são referentes ao bloco 4 (assistência ao cliente/processamento da encomenda), nomeadamente, conhecimento técnico dos colaboradores, facilidade em contactar o interlocutor do processo, simpatia dos colaboradores, relações pessoais e cumprimento dos prazos de entrega prometidos no fornecimento do produto, o que por um lado traduz uma satisfação generalizada com a assistência prestada, interacção entre serviços e cumprimento de prazos.

Expõem-se de seguida os resultados observados para os itens respeitantes ao bloco 5 (reclamações), bloco 6 (sugestões de melhoria).

Tabela 7 – Frequências – Bloco 5 – Reclamações

Variável	Medição	Frequência	Percentagem (Total = 100%)	Média
Rapidez na análise de causas	[0 – não reclamou]	87	63,5%	---
	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	2	1,5%	5,84
	Algo Satisfeito - [5]	14	10,2%	
	Satisfeito - [6]	24	17,5%	
	Muito Satisfeito - [7]	10	7,3%	
Rapidez na definição de acções correctivas	[0 – não reclamou]	87	63,5%	---
	Algo Insatisfeito - [3]	1	0,7%	5,88
	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	2	1,5%	
	Algo Satisfeito - [5]	11	8,0%	
	Satisfeito - [6]	24	17,5%	
Muito Satisfeito - [7]	12	8,8%		
Rapidez na resolução do problema	[0 – não reclamou]	87	63,5%	---
	Algo Insatisfeito - [3]	3	2,2%	5,86
	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	1	0,7%	
	Algo Satisfeito - [5]	8	5,8%	
	Satisfeito - [6]	25	18,2%	
Muito Satisfeito - [7]	12	8,8%		

Eficácia na resolução do problema	[0 – não reclamou]	87	63,5%	---
	Algo Insatisfeito - [3]	1	0,7%	5,76
	Nem Sat./Nem Ins. - [4]	5	3,6%	
	Algo Satisfeito - [5]	8	5,8%	
	Satisfeito - [6]	26	19,0%	
	Muito Satisfeito - [7]	9	6,6%	

Da análise aos resultados expostos na tabela 7, verificamos que 63,5% dos respondentes não reclamou, correspondente a 87 indivíduos, registando-se 36,5% de inquiridos que já reclamou, o que corresponde a 50 sujeitos. Relativamente aos itens que compõem a dimensão reclamações, reflectem que apenas uma pequena minoria dos inquiridos não teve um nível de satisfação positivo com o tratamento das reclamações processado pela empresa. Para as quatro variáveis observadas, os inquiridos respondem com clareza em sentido positivo ou muito positivo, com medições de valor médio entre 5,76 e 5,88, onde a eficácia na resolução do problema representa o valor menos positivo e a rapidez na definição de acções correctivas o valor mais positivo.

Os atributos que advêm de respostas livres/sugestões, considerado no bloco 6 do questionário, são variáveis qualitativas que função das respostas apuradas, acabam por se encontrar já disseminadas em atributos explanados em blocos anteriores do questionário. As sugestões apuradas e respectivas frequências são representados na tabela 8, abaixo:

Tabela 8 – Frequências – Bloco 6 – Sugestões

Sugestão	Frequência (n.º de respostas)
Rápida resposta aos pedidos de cotação	2
Melhoramento no tempo de fornecimento das peças	2
Clarificar informação na página Web	1
Divulgação sistemática dos novos produtos desenvolvidos pela [empresa]	3
Visitas regulares de acompanhamento	1
Aumentar oferta e serviços	2
Divulgar avaliação de desempenho de soluções introduzias no mercado	3

4.3. Matriz Importância/Desempenho

A matriz de importância-desempenho é uma ferramenta de controlo, normalmente utilizada para avaliar o desempenho de um produto ou de um processo produtivo, sendo construída a partir do nível de importância e do nível de desempenho de critérios competitivos associados ao produto, como sendo, a rapidez e entrega, preço, confiança, durabilidade (Slack, 1993). Neste estudo, o conceito de matriz de importância-desempenho será utilizado para identificação de eventuais indicadores de acções a seguir visando o aumento da satisfação, através da correspondência entre as observações apuradas no questionário relativas às dimensões da importância com a medição respeitante ao mesmo atributo da escala da satisfação e identificação na matriz de zonas críticas que correspondem no gráfico ao quadrante onde se localizam as observações que traduzem importância positiva e satisfação negativa. Para tal, apresentamos em primeiro uma tabela com os valores médios apurados em SPSS a partir das observações originais (tabela 9), passando de seguida à apresentação da matriz importância/satisfação para cada bloco de perguntas seleccionadas no estudo (tabelas 10, 11, 12 e 13).

Tabela 9 – Média dos Itens Medidos - Importância Média vs Satisfação Média

	Importância Média	Satisfação Média
Bloco 2 - Fontes de Informação Sobre Produtos/soluções		
Disponibilização de documentação promocional	5,00	4,65
Disponibilização de fichas técnicas sobre produtos	5,66	4,72
Utilidade das fichas técnicas sobre produtos e doc. promocional	5,52	4,88
Qualidade descritiva e explicativa da proposta de fornecimento	5,89	5,58
Atractividade da documentação técnica e promocional	5,03	4,84
Facilidade em localizar o Website da [empresa]	5,35	5,59
Facilidade em encontrar a informação pretendida no Website	5,34	5,08
Rapidez de acesso ao Website	5,18	5,18
Utilidade da informação disponibilizada no Website	5,34	5,07
Atractividade do Website	4,89	4,95
Bloco 3 - Produtos/Soluções		
Confiança na solução	6,50	6,04
Desempenho técnico das soluções	6,53	6,03
Redução de Recursos Humanos em operações de manutenção	5,98	5,45
Redução dos tempos de paragem de máquina	6,37	5,77
Durabilidade das soluções	6,61	5,83
Preço	6,15	4,66
Relacção preço/qualidade	6,45	5,36

Bloco 3 - Produtos/Soluções (continuação)		
Flexibilidade negocial	5,80	5,15
Prazo de pagamento facultado	5,43	5,25
Bloco 4 - Assistência ao Cliente/Proc. Encomenda		
Conhecimento técnico dos colaboradores	6,44	6,17
Capacidade de resolução de problemas	6,45	6,05
Rapidez na oferta de propostas	6,23	5,93
Rapidez de resposta na assistência pós-venda	6,13	5,82
Rapidez no fornecimento de informação	6,15	5,88
Facilidade em contactar o interlocutor do processo	6,26	6,18
Frequência de visitas de acompanhamento	5,47	5,34
Simpatia dos colaboradores	5,79	6,31
Relações pessoais	5,82	6,20
Conhecimento das expectativas e necessidades do cliente	6,15	6,01
Cumprimento dos prazos de entrega no fornecimento da proposta	6,38	6,06
Cumprimento dos prazos de entrega no fornecimento do produto	6,53	6,15
Cumprimento dos prazos de entrega na assistência pós-venda	6,34	5,90
Execução íntegra do serviço prometido	6,47	6,10
Precisão na emissão de facturas	5,72	5,64
Rigor do serviço de expedição	6,18	6,01
Bloco 5 – Tratamento de Não-Conformidades (Reclamações)		
Rapidez na análise de causas	6,48	5,84
Rapidez na definição de acções correctivas	6,53	5,88
Rapidez na resolução do problema	6,45	5,86
Eficácia na resolução do problema	6,59	5,76

As medições da importância com valores compreendidos entre 4,89 (atractividade do website) e 6,61 (durabilidade das soluções), de algum modo, mostram o interesse dos itens seleccionados no estudo da satisfação industrial.

Quanto à medição da satisfação, deparamos com valores médios compreendidos entre o mínimo de 4,65 para a satisfação com a disponibilização de documentação promocional, e o máximo de 6,32 referente à satisfação com a simpatia dos colaboradores. Para ambas as escalas registam-se valores de tendência francamente positiva que reforçam o interesse dos itens medidos.

De um modo geral, verifica-se que as medições médias apresentam valores semelhantes para a satisfação e para a importância do item medido, com realce para os itens do bloco 4 (assistência ao cliente/processamento da encomenda). São no entanto visíveis, algumas diferenças em alguns itens onde a importância apresenta valores mais elevados, nomeadamente:

- Itens referentes ao bloco 2 (fontes de informação sobre produtos/soluções),

- Disponibilização de Documentação promocional (5,00 vs 4,65)
- Disponibilização de fichas técnicas sobre produtos (5,66 vs 4,72)
- Utilidade das fichas técnicas sobre produtos (5,52 vs 4,88)

- Itens referentes ao bloco 3 (produtos/soluções),

- Confiança na solução (6,50 vs 6,04)
- Desempenho técnico das soluções (6,53 vs 6,03)
- Redução dos tempos de paragem de máquina (6,37 vs 5,77)
- Durabilidade das soluções (6,61 vs 5,83)
- Preço (6,15 vs 4,66)
- Relação preço/qualidade (6,45 vs 5,36)
- Flexibilidade Negocial (5,80 vs 5,15)

- Itens referentes ao bloco 5 (tratamento de reclamações),

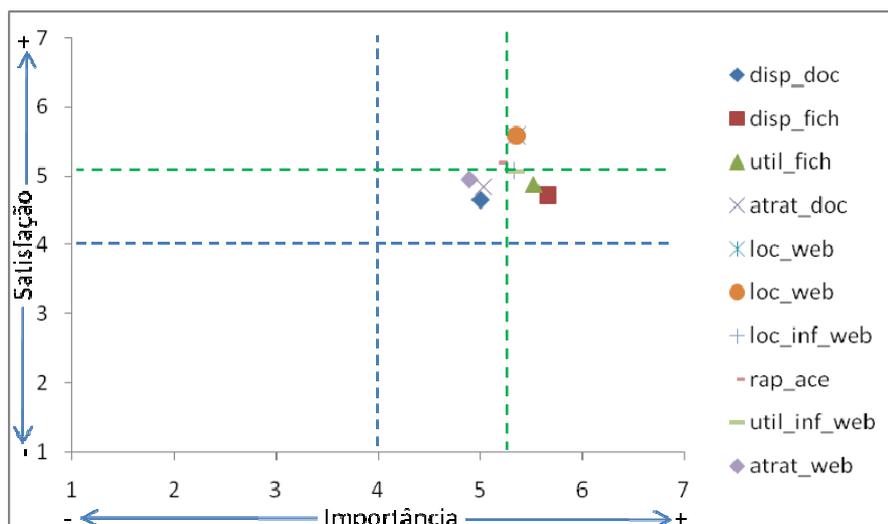
- Rapidez na análise de causas (6,48 vs 5,84)
- Rapidez na definição de acções correctivas (6,53 vs 5,88)
- Rapidez na resolução do problema (6,45 vs 5,86)
- Eficácia na resolução do problema (6,59 vs 5,76)

Verificam-se igualmente itens onde a medição da importância foi inferior à satisfação medida para esse item. Foram identificados:

- Itens referentes ao bloco 4 (assistência ao cliente/processamento da encomenda),

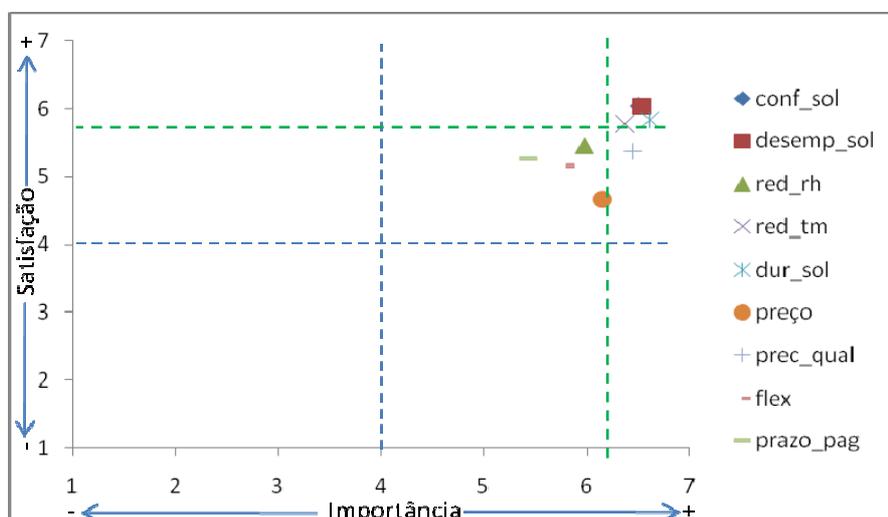
- Simpatia dos colaboradores (5,79 vs 6,31)
- Relações pessoais (5,82 vs 6,20)

Tabela 10 – Matriz Importância vs Satisfação – Bloco 2



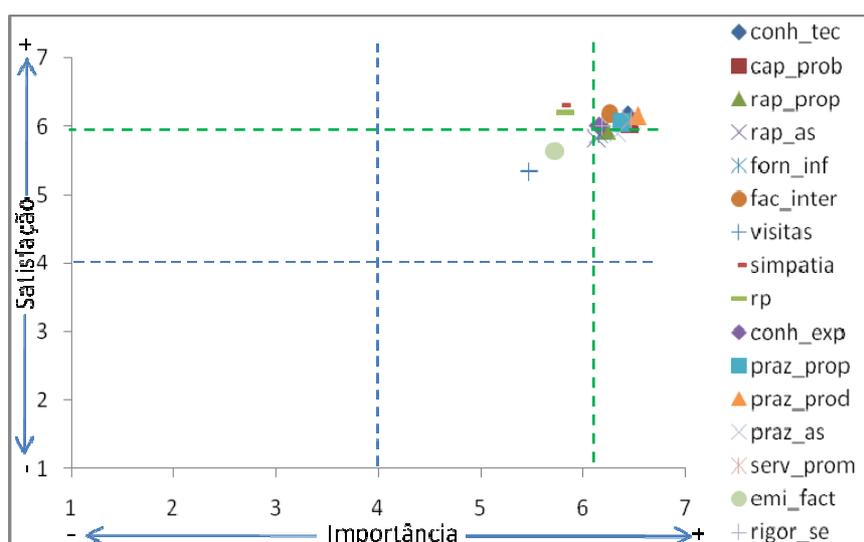
Da interpretação da tabela relativa à matriz importância/desempenho para os itens do bloco 2, constata-se a não identificação de áreas muito problemáticas, estando todas as observações agrupadas no quadrante positivo dos diagramas (importância e satisfação positivos), situação que não deixa de indiciar algumas eventuais acções de melhoria a implementar face aos itens medidos, se considerarmos como referencial o valor médio da escala das importâncias. Neste sentido, para os itens cujas medições apresentem valores inferiores à média das importâncias (valor 5,32), vamos considerar como os eventuais aspectos a melhorar pela empresa em estudo. Esses itens são, a disponibilização de documentação promocional, atractividade da documentação técnica, rapidez de acesso e atractividade do Website.

Tabela 11 – Matriz Importância vs Satisfação – Bloco 3



Da interpretação da tabela relativa à matriz importância/desempenho para os itens do bloco 3, constata-se igualmente a não identificação de áreas problemáticas, estando todas as observações agrupadas no quadrante positivo dos diagramas (importância e satisfação positivos). Mas se analogamente ao que foi feito para os itens do bloco 2, isto é, considerarmos como referencial o valor médio da escala das importâncias, vamos identificar eventuais aspectos a melhorar pela empresa para os itens cujas medições apresentem valores inferiores à média das importâncias (valor 6,20). Esses itens são, a redução de Recursos Humanos em operações de manutenção, o preço, a flexibilidade negocial e o prazo de pagamento facultado.

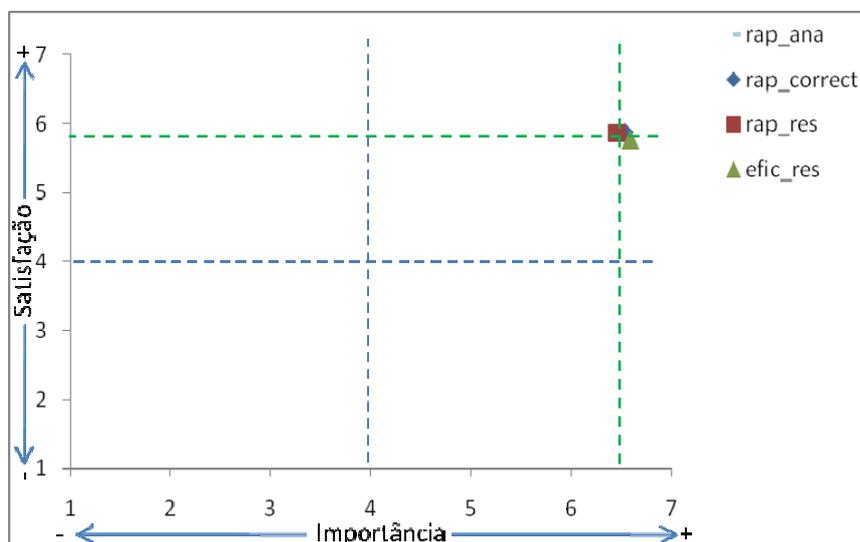
Tabela 12 – Matriz Importância vs Satisfação – Bloco 4



Da interpretação da matriz importância/desempenho referente aos itens do bloco 4, constata-se também a não identificação de áreas problemáticas. Conforme procedido nas análises anteriores, considerando o valor médio da escala das importâncias como referencial (neste caso, 6,16), vamos apurar eventuais aspectos a melhorar pela empresa, donde se destacam os itens frequência de visitas de acompanhamento e precisão na emissão de facturas. Os itens simpatia dos colaboradores e relações pessoais não são apontados, assim como os itens que se encontram na fronteira, que são, a rapidez de resposta na assistência pós-venda, a rapidez no fornecimento de informação,

conhecimento das expectativas e necessidades do cliente, uma vez que apresentam níveis de satisfação fortemente positivos.

Tabela 13 – Matriz Importância vs Satisfação – Bloco 5



Da interpretação da matriz importância/desempenho referente aos itens do bloco 5, constata-se também a não identificação de áreas problemáticas.

Seguindo o procedimento utilizado nas análises anteriores, considerando-se o valor médio da escala das importâncias como referencial (neste caso, 6,51), não apuramos aspectos significativos a melhorar pela empresa nesta dimensão, onde os resultados da medição determinaram valores compreendidos no intervalo entre 6,45 a 6,59, revelando que os mesmos são genericamente coincidentes com o limite fronteira do referencial traçado a partir do valor da importância média. Porém, os aspectos que poderiam ser acção de melhoria, a partir do alinhamento/intersecção com o referencial da satisfação média, seriam a rapidez na resolução do problema e a rapidez na análise de causas.

4.4. Análise Factorial: Dimensões dos Antecedentes da Satisfação Industrial

Da pesquisa bibliográfica conduzida, a literatura não mostra evidências definitivas sobre a dimensionalidade dos antecedentes da satisfação num ambiente industrial, e portanto existem claramente lacunas teóricas e empíricas que nos impedem de aceder a um conhecimento completo, neste contexto, sobre o processo de desenvolvimento dos determinantes e dimensões da satisfação industrial. Deste modo, vamos na medida do possível apurar as dimensões dos determinantes mais relevantes da satisfação industrial, tendo em conta os ensinamentos retirados da literatura e comprovar empiricamente a sua relação no processo de explicação da satisfação industrial. Neste sentido, aplicou-se a análise factorial aos itens que supostamente são determinantes da satisfação, procurando-se extrair factores que venham eventualmente a representar as dimensões da satisfação industrial a considerar, afigurando deste modo a constituição final das variáveis, a que se seguirá a verificação da consistência interna dos novos factores extraídos.

Como condição específica da análise factorial, devem existir suficientes correlações entre as variáveis para que a análise factorial seja adequada ao estudo (Malhotra, 1997). Para validar e comprovar esta situação, podem ser empregues algumas técnicas, nomeadamente, o teste estatístico de esfericidade de Bartlett que avalia a hipótese das variáveis não estarem correlacionadas, rejeitando-se a hipótese nula para níveis de significância inferiores a 0,01 ou 0,05, o que pressupõe correlação satisfatória (Hair *et al.*, 1999) e a medida de adequação amostral Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que compreende valores entre 0 e 1, podendo indicar a conveniência da aplicação da análise factorial quando apresenta um valor superior a 0,5 (Malhotra, 1997). Neste caso, o teste estatístico de esfericidade de Bartlett dá-nos o valor 3.228,208 ($p\text{-value} = 0,000$) e o teste KMO é de 0,873, portanto, em ambos os testes os valores obtidos são muito bons, reforçando a adequação e aplicabilidade da análise factorial ao estudo em causa.

Uma vez que após este processo de redução de dados, através da análise factorial, irão ser aplicadas outras técnicas para estudar as relações entre os factores extraídos e a satisfação, e também interacções entre variáveis, o nosso interesse centra-se em determinar o número mínimo de factores que explicam a máxima variância. A técnica utilizada para identificação das dimensões da satisfação industrial foi o método de rotação oblíqua Promax.

Ao aplicarmos a análise factorial, visando selectividade e exactidão no tratamento de dados com focagem num número mais restrito de variáveis, equacionamos a exclusão de alguns itens, nomeadamente, aqueles que registarem *loadings* elevados em mais do que um dos factores extraídos, itens com *loadings* de magnitude reduzida e também os itens cujos *loadings* apesar de registarem um valor elevado possam estar inseridos no factor errado. Neste sentido, vamos considerar o valor de 0,4 como coeficiente mínimo de correlação entre cada item e os factores, visando apurar factores com itens mais fortemente correlacionados (Huefner e Hunt, 2000).

No seguimento do exposto anteriormente, procedemos então à exclusão dos seguintes itens: rapidez na oferta de propostas, qualidade descritiva e explicativa da proposta de fornecimento, por apresentarem *loadings* de valor absoluto reduzido e desviados da correlação média dos outros itens correspondentes a cada um dos factores em causa. Também o item execução íntegra do serviço prometido foi excluído, não apenas por ter um *loading* relativamente baixo, mas também por se encontrar no factor errado.

Na tabela da página seguinte são apresentados os factores finais extraídos com respectivos itens e *loadings*.

Tabela 14 – Pattern Matrix – Factores Finais

	Factor							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Simpatia dos colaboradores	0,878							
Relações pessoais	0,848							
Conhecimento técnico dos colaboradores	0,656							
Facilidade em contactar o interlocutor no processo	0,629							
Conhecimento das expectativas e necessidades específicas do cliente	0,604							
Capacidade de resolução de problemas	0,593							
Rapidez de acesso ao Website		0,878						
Facilidade em localizar o Website		0,874						
Facilidade em encontrar a informação pretendida no Website		0,815						
Utilidade da informação disponibilizada no Website		0,782						
Atractividade do Website		0,648						
Durabilidade das soluções			0,883					
Redução dos tempos de paragem de máquina			0,858					
Desempenho técnico das soluções			0,776					
Confiança na solução			0,715					
Redução de Recursos Humanos em operações de manutenção			0,624					
Cumprimento dos prazos de entrega no fornecimento da proposta				0,924				
Cumprimento dos prazos de entrega no fornecimento do produto				0,804				
Rapidez no fornecimento de informação				0,689				
Cumprimento dos prazos de entrega na assistência pós-venda				0,658				
Disponibilização de documentação promocional					0,828			
Disponibilização de fichas técnicas sobre produtos					0,806			
Utilidade das fichas técnicas sobre produtos e documentação promocional					0,743			
Atractividade da documentação técnica e promocional					0,598			
Prazo de pagamento facultado						0,768		
Flexibilidade negocial						0,763		
Preço						0,652		
Relacção preço/qualidade						0,608		
Precisão na emissão de facturas							0,841	
Rigor do serviço de expedição							0,704	
Frequência de visitas de acompanhamento								0,813
Rapidez de resposta na assistência pós-venda								0,471

Nota: Valores inferiores a 0,4 foram omitidos na tabela

É possível verificar que as variáveis que compõem cada um dos factores estão fortemente correlacionadas no mesmo sentido (positivo), o que pressupõe

estarem a medir a mesma dimensão no mesmo sentido, evidenciando unidimensionalidade. Apenas no factor 8, os itens apresentam maior discrepância, mas uma vez que se trata de uma dimensão caracterizada por apenas duas variáveis que apresentam alguma coerência, decidimos manter o factor e consequentemente a dimensão em causa, por a considerarmos importante num estudo sobre satisfação industrial.

Nesta sequência, apresentam-se abaixo as designações encontradas para as dimensões que compõem as variáveis independentes finais do estudo determinadas a partir dos factores extraídos, onde de uma maneira geral, é perceptível o enquadramento das dimensões apuradas, com as do estudo de Homburg e Rudolph (2001), utilizadas também para medição da satisfação industrial:

- Factor 1 – Competências Humanas
- Factor 2 – Qualidade do Website
- Factor 3 – Desempenho dos Produtos/Soluções
- Factor 4 – Cumprimento de Prazos
- Factor 5 – Documentação Sobre Produtos/Soluções
- Factor 6 – Condições Comerciais
- Factor 7 – Serviços Auxiliares
- Factor 8 – Acompanhamento/Pós-Venda

Quanto aos aspectos relativos ao tratamento de reclamações, considerada no questionário, vai também ser submetida de seguida a uma análise factorial, pela importância que caracteriza esta dimensão na satisfação industrial (Homburg e Rudolph, 2001), não se excluindo assim os aspectos relacionados com um suposto estado de insatisfação por parte do cliente, conforme frisado no início desta secção. Os aspectos relacionados com as reclamações são objecto de uma análise factorial separada pelo facto de menos de metade da amostra ter já efectuado alguma reclamação.

Tabela 15 – Análise Factorial – Reclamações

	% de Variância Explicada	
Factor 1: Reclamações	98,828%	<i>Loadings</i>
Rapidez na definição de acções correctivas		0,996
Rapidez na resolução do problema		0,994
Rapidez na análise de causas		0,994
Eficácia na resolução do problema		0,993

Da análise factorial resulta um só factor para os itens considerados, onde os itens do factor extraído apresentam correlações muito fortes, evidenciando medir a mesma dimensão, com a percentagem acumulada da variância extraída pela solução factorial representando 98,828%. Também, o teste estatístico de esfericidade de Bartlett, assim como o teste KMO, apresentam valores muito satisfatórios, respectivamente, 1.608,806 ($p\text{-value} = 0,000$) e 0,796.

Aplicamos finalmente a análise factorial aos itens da satisfação e depois da lealdade, apresentando-se nas tabelas seguintes os resultados respectivos.

Tabela 16 – Análise Factorial – Satisfação

	% de Variância Explicada	
Factor 1: Satisfação	78,260%	<i>Loadings</i>
Nível de satisfação geral com a [empresa]		0,866
Recorrer aos serviços da [empresa] é uma decisão acertada?		0,888
A [empresa] fornece-lhe os produtos/soluções que realmente satisfazem as necessidades da sua empresa?		0,899

Da análise factorial resulta um só factor para os itens considerados, onde os itens do factor extraído apresentam correlações muito fortes, evidenciando

medir a mesma dimensão, com a percentagem acumulada da variância extraída pela solução factorial representando 78,260%. Também, o teste estatístico de esfericidade de Bartlett, assim como o teste KMO, apresentam valores muito satisfatórios, respectivamente, 188,546 ($p\text{-value} = 0,000$) e 0,731.

Tabela 17 – Análise Factorial – Lealdade

	% de Variância Explicada	
Factor 1: Lealdade	88,759%	<i>Loadings</i>
Pensa no futuro voltar a recorrer aos serviços da [empresa]		0,888
Recomendaria os serviços da [empresa] a outras empresas?		0,888

Da análise factorial resulta um só factor para os itens considerados, onde os itens do factor extraído apresentam correlações muito fortes, evidenciando medir a mesma dimensão, com a percentagem acumulada da variância extraída pela solução factorial representando 88,759%. Também o teste estatístico de esfericidade de Bartlett apresenta um valor satisfatório que pressupõe correlação satisfatória entre os itens: 123,550 ($p\text{-value} = 0,000$). Quanto ao teste KMO dá-nos o valor de 0,500, limite mínimo que nos indica a conveniência da aplicação da análise factorial (Malhotra, 1997), pelo que o mesmo também pode ser considerado aceitável.

De seguida iremos aplicar a consistência interna por factor, Alfa de Cronbach.

4.5. Análise de Fiabilidade das Escalas de Medição

A fiabilidade de uma escala indica o grau em que a mesma é isenta de erros aleatórios (Skogland e Siguwaw, 2004). Existem diferentes formas de analisar a fiabilidade, que varia em função do tipo de investigação desenvolvida e segundo a forma de administrar as escalas (Skogland e Siguwaw, 2004). A opção pela avaliação da consistência interna reside no facto das escalas serem aplicadas uma só vez à amostra seleccionada (Sarabia, 1999, citado por Piqueras, 2003). Para análise da fiabilidade, o método mais utilizado é o

cálculo do coeficiente α (Alfa) de Cronbach, que mede a homogeneidade dos itens da escala de modo simultâneo (Peterson, 1992). A interpretação deste coeficiente pode variar, recomendando os investigadores valores mínimos de α , que podem variar em função do propósito da investigação (Skogland e Siguaw, 2004). Dado que o presente estudo tem carácter exploratório, considerou-se que os coeficientes α que estejam compreendidos entre 0,7 e 1,0 são considerados valores satisfatórios ou bastante bons (Peterson, 1992).

A análise da fiabilidade das escalas permite conhecer se as várias perguntas estão a medir o mesmo fenómeno (Bohrnstedt, 1976, citado por Piqueras, 2003). A análise da fiabilidade centra-se na avaliação da consistência de uma escala (Peterson, 1992).

A construção conceptual que se reflecte nas variáveis do questionário foi baseada numa análise de dimensões relacionadas com o tipo de produtos/soluções e serviços oferecidos, desenvolvidas com base no livro da American Marketing Association, Handbook for Customer Satisfaction (Dutka, 1994), no artigo de Homburg e Rudolph (2001) e consulta aos colaboradores dos diversos departamentos da empresa. A análise de fiabilidade das escalas foi calculada submetendo as medições traduzidas nos questionários ao Alfa de Cronbach, utilizando o programa estatístico SPSS v17.0.

Foram analisadas as escalas de medição de todos os itens considerados no estudo, que compõem a variável satisfação. Os resultados revelaram que as escalas utilizadas eram fiáveis apresentando um Alfa de Cronbach de 0,860, conforme representado abaixo:

Tabela 18 - Alfa de Cronbach – Satisfação

Variável: Satisfação	Alfa de Cronbach
Nível de satisfação geral com a [empresa]	0,860
Recorrer aos serviços da [empresa] é uma decisão acertada	
A [empresa] fornece-lhe os produtos soluções/soluções que realmente satisfazem as necessidades da sua empresa	

Seguindo a análise para as restantes variáveis, apresentam-se na tabela 19, os resultados para as questões relacionadas com a medição da lealdade, revelando os resultados que as escalas utilizadas eram fiáveis apresentando um Alfa de Cronbach de 0,873.

Tabela 19 - Alpha de Cronbach – Lealdade

Variável: Intenções	Alpha de Cronbach
Pensa no futuro voltar a recorrer aos serviços [empresa]?	0,873
Recomendaria os serviços da [empresa] a outras empresas?	

De seguida são apresentados os resultados alusivos à análise de fiabilidade das escalas de medição dos factores extraídos na análise factorial relativamente aos antecedentes da satisfação, elaborando-se uma única tabela para traduzir a consistência interna das escalas de medição.

Tabela 20 – Consistência Interna por Factor

	Alpha de Cronbach
Factor 1: Competências Humanas	
Simpatia dos colaboradores	0,861
Relações pessoais	
Conhecimento técnico dos colaboradores	
Facilidade em contactar o interlocutor do processo	
Conhecimento das expectativas e necessidades específicas do cliente	
Capacidade de resolução de problemas	
Factor 2: Qualidade do Website	
Rapidez de acesso ao Website	0,894
Facilidade em localizar o Website	
Facilidade em encontrar a informação pretendida no Website	
Utilidade da informação disponibilizada no Website	
Atractividade do Website	
Rapidez de acesso ao Website	
Factor 3: Desempenho dos Produtos/Soluções	
Durabilidade das soluções	0,849
Redução dos tempos de paragem de máquina	
Desempenho técnico das soluções	
Confiança na solução	
Redução de Recursos Humanos em operações de manutenção	
Factor 4: Cumprimento de Prazos	
Cumprimento dos prazos de entrega no fornecimento da proposta	0,887

Cumprimento dos prazos de entrega no fornecimento do produto	
Rapidez no fornecimento de informação	
Cumprimento dos prazos de entrega na assistência pós-venda	
Factor 5: Documentação Sobre Produtos/Soluções	
Disponibilização de documentação promocional	0,883
Disponibilização de fichas técnicas sobre produtos	
Utilidade das fichas técnicas sobre produtos e documentação promocional	
Atractividade da documentação técnica e promocional	
Factor 6: Condições Comerciais	
Prazo de pagamento facultado	0,731
Flexibilidade negocial	
Preço	
Relacção preço/qualidade	
Factor 7: Serviços Auxiliares	
Precisão na emissão de facturas	0,604
Rigor do serviço de expedição	
Factor 8: Acompanhamento/Pós-Venda	
Frequência de visitas de acompanhamento	0,628
Rapidez de resposta na assistência pós-venda	

Da análise à tabela de consistência interna por factor extraído, comprovamos que as escalas utilizadas são fiáveis, apresentando um Alfa de Cronbach geralmente superior a 0,7, apresentando contudo dois valores sofríveis para as escalas das variáveis que são medidas com apenas dois itens, factor 7 (serviços de apoio) e factor 8 (acompanhamento/pós-venda), mesmo assim os valores de Alfa de Cronbach apurados são superiores a 0,6 o que confere à escala validade com nível de erro aceitável.

Passamos na secção seguinte à análise das correlações, onde de uma maneira geral será avaliada a capacidade explicativa das novas variáveis independentes apuradas, sobre o comportamento da variável dependente, a satisfação.

4.6. Coeficientes de Correlação de Pearson

Inicialmente, visando a identificação das variáveis independentes com significância estatística, vamos considerar neste estudo o coeficiente de correlação de Pearson que mede a magnitude e sentido da relação (positivo ou

negativo) entre duas variáveis de uma escala métrica. Este coeficiente, normalmente representado para dados de uma amostra pela simbologia R , é um número compreendido entre os valores de -1 e $+1$ (inclusive), sendo que quanto mais próximo dos extremos (-1 ou $+1$) estiver compreendido o valor da correlação, maior é o grau da relação entre duas variáveis:

- Para $R=+1$ verifica-se uma correlação perfeita positiva entre duas variáveis.
- Para $R=-1$ verifica-se uma correlação perfeita negativa entre duas variáveis.
- Para $R=0$ verifica-se a inexistência de correlação, i.e., o grau de relação entre as variáveis não é explicativo, ou seja não dependem linearmente uma da outra.

Um valor elevado de R não significa obrigatoriamente que exista uma relação de causa-efeito entre duas variáveis, podendo indiciar problemas de multicolinearidade (Hair *et al.*, 2003), isto é, as variáveis independentes além de correlacionadas têm capacidade explicativa não apenas sobre a variável dependente, mas também entre elas. Além disso, os coeficientes de correlação têm apenas em consideração a relação entre duas variáveis, não permitindo cruzamento que permita explicar a relação entre as diversas variáveis explicativas do modelo. Estas limitações condicionam a utilização dos coeficientes de correlação (Yafee, 2003).

Neste estudo, a partir da análise da tabela de relação entre factores extraídos na análise factorial, a satisfação e a lealdade (veja-se tabela 22), podemos constatar que de um modo geral todas as variáveis têm significância estatística, e como tal alguma capacidade explicativa aparente sobre a satisfação, e a existência de correlação sempre positiva entre a satisfação e cada um dos factores.

A lealdade está também fortemente relacionada em sentido positivo com a satisfação, registando a maior correlação (0,697). Na relação lealdade/factores, foram apurados coeficientes aceitáveis e positivos face aos factores competências humanas, desempenho dos produtos/soluções, cumprimento de prazos, serviços auxiliares e acompanhamento/pós-venda.

Tabela 21 – Matriz de Correlação de Pearson

	Satisfação	Lealdade	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
Satisfação	1									
Lealdade	0,697**	1								
1 – Competências Humanas (X1)	,555**	,481**	1							
2 – Qualidade do Website (X2)	,275**	,125	,215*	1						
3 - Desempenho dos Produtos/Soluções (X3)	,623**	,505**	,446**	,215*	1					
4 - Cumprimento de Prazos (X4)	,534**	,387**	,654**	,338**	,458**	1				
5 – Documentação Sobre Produtos/Soluções (X5)	,194*	-,021	,299**	,638**	,230**	,323**	1			
6 – Condições Comerciais (X6)	,294**	,144	,364**	,515**	,386**	,337**	,504**	1		
7 – Serviços Auxiliares (X7)	,284**	,292**	,305**	,346**	,300**	,339**	,218*	,242**	1	
8 - Acompanhamento/Pós-Venda (X8)	,429**	,207*	,557**	,356**	,327**	,562**	,396**	,361**	,279**	1

*A correlação é significativa ao nível de 0.05 (teste bilateral)

**A correlação é significativa ao nível de 0.01 (teste bilateral)

Entre os factores extraídos na análise factorial, aquele que se encontra mais fortemente correlacionado com a satisfação é o desempenho de produtos/soluções, com coeficiente de correlação 0,623, seguindo-se o factor competências humanas, com coeficiente de correlação 0,555, e o factor cumprimento de prazos, com coeficiente de correlação 0,534. Os factores com coeficientes de correlação mais baixos com a satisfação são referentes à documentação sobre produtos/soluções com valor 0,194, e qualidade do Website, cujo coeficiente apurado foi de 0,275.

Passamos na secção seguinte à análise de regressão, onde de uma maneira geral será avaliada a capacidade explicativa conjunta das novas variáveis independentes apuradas, sobre o comportamento da variável dependente, a satisfação.

4.7. Determinantes da Satisfação: Análise de Regressão

Os coeficientes de correlação indicam somente a existência ou não de algum tipo de relacionamento entre pares de variáveis. Para investigar de forma mais rigorosa o relacionamento de uma variável dependente com várias independentes, o método mais apropriado é a análise de regressão (Spiegel, 2000).

A análise de regressão é uma técnica que permite examinar a relação entre distintas variáveis, determinando a influência das variáveis independentes ou explicativas sobre a variável dependente (McDaniel e Gates, 1999). Entendeu-se neste estudo que poderia ser um procedimento adequado para determinar que dimensão ou dimensões podem ser consideradas mais importantes no processo de avaliação da variável dependente, a satisfação. Diversos autores que desenvolveram trabalhos científicos no campo da satisfação utilizaram esta técnica para estudar as relações entre variáveis visando apurar a capacidade explicativa do modelo (Mittal e Kamakura, 2000; Netemeyer *et al.*, 2003).

O coeficiente de determinação, R^2 , que é dado matematicamente pela razão entre a soma dos quadrados dos estimadores (ou variáveis independentes) e a

soma dos quadrados totais, está compreendido entre o valor 0 e o valor 1. Deste modo, quanto mais próximo de 1 se situar o coeficiente de determinação, maior será a capacidade explicativa do modelo em causa, a partir das variáveis independentes consideradas no estudo. O coeficiente de determinação ajustado diminui com o aumento das variáveis que não aumentam a capacidade explicativa do modelo, traduzindo sempre uma informação mais completa.

Importante também a análise da multicolinearidade a partir do critério VIF (*Variance Inflation Factor*). As variáveis explicativas ou independentes apenas devem ter capacidade explicativa sobre a variável dependente. O problema da multicolinearidade reside efectivamente nesta situação, variáveis independentes que têm capacidade explicativa sobre variáveis independentes. Deste modo, o critério VIF assume o intervalo entre os valores 1 e 10, como isento de multicolinearidade e para valores superiores a 10 indicia problemas de multicolinearidade.

Na tabela seguinte apresentamos os resultados da regressão linear, pretendendo-se verificar qual a capacidade explicativa das dimensões da satisfação, isto é, das novas variáveis independentes determinadas a partir da análise factorial, que representam os *scores* da análise factorial, no processo de satisfação dos clientes da empresa industrial em estudo.

Tabela 22 – Análise de Regressão – Determinantes da Satisfação

Variável Dependente	Variáveis Explicativas, Factores	Coefficientes β	Desvio Padrão	p -value	VIF	R^2	R^2 Ajustado
Satisfação	Competências Humanas	0,22	0,05	0,01	1,64	0,52	0,49
	Qualidade do Website	0,12	0,05	0,15	1,76		
	Desempenho dos Produtos/Soluções	0,42	0,04	0,00	1,41		
	Cumprimento de Prazos	0,19	0,05	0,02	1,65		
	Documentação Sobre Produtos/Soluções	-0,11	0,04	0,13	1,48		
	Condições Comerciais	-0,01	0,04	0,91	1,33		
	Serviços Auxiliares	-0,01	0,04	0,90	1,28		
	Acompanhamento/Pós-Venda	0,09	0,04	0,28	1,27		
Constante		5,93	0,04	0,00			

Os resultados indicados na tabela 22, obtidos a partir da regressão, evidenciam que a satisfação é influenciada de forma positiva pelo desempenho dos produtos/soluções ($\beta=0,42$), pelas competências humanas ($\beta=0,22$) e pelo cumprimento de prazos ($\beta=0,19$). Os restantes coeficientes apurados assumem valores não estatisticamente significativos. Confirmou-se também a inexistência de multicolinearidade, onde os valores VIF são muito inferiores ao limite fronteira ($VIF < 10$) e apurou-se um coeficiente de determinação ajustado que confere 49% de capacidade explicativa ao modelo, o que representa um valor expressivo na explicação da variável dependente, a satisfação.

Conforme mostrado na análise da regressão, apurou-se um conjunto de relações entre variáveis que nos permitiu tirar conclusões sobre a explicação da satisfação industrial, onde a variável com maior capacidade explicativa sobre a satisfação do cliente confirmou ser a dimensão desempenho dos produtos/soluções, traduzida nos itens de durabilidade/tempo de vida das soluções, confiança na solução, redução dos tempos de paragem de máquina/equipamento e conseqüentemente menor necessidade de recursos humanos afectos a operações de manutenção facultados pelas soluções/produtos da empresa fornecedora, e confiança na solução. As competências humanas e o cumprimento de prazos também foram confirmados nesta regressão como dimensões que contribuem para a satisfação industrial. A dimensão relativa às condições comerciais, que engloba os itens prazo de pagamento facultado, flexibilidade negocial, preço e relação preço/qualidade, não revelou influenciar negativamente a satisfação industrial. A documentação sobre produtos/soluções, não revela de modo concreto influenciar a satisfação industrial, apesar do coeficiente calculado na regressão ter valor negativo, uma vez que esse coeficiente não tem significância estatística ($p\text{-value} = 0,13$), não suportando deste modo a hipótese da satisfação aumentar positivamente com esta dimensão determinada para a satisfação industrial. A qualidade do Website e o acompanhamento/pós-venda, são também duas das dimensões apuradas na análise factorial que não confirmam neste caso na regressão linear a sua associação directa na explicação da satisfação industrial.

Procedemos agora a nova regressão, visando testar os efeitos quadráticos, considerando agora como variáveis explicativas, para além das variáveis inicialmente consideradas na tabela 22, também o quadrado das variáveis centradas, relativo apenas às variáveis que revelaram não ter significância estatística na regressão anterior, uma vez que a não significância se pode dever a uma relação não linear. Essas variáveis são, qualidade do Website, documentação sobre produtos/soluções, condições comerciais, serviços auxiliares e acompanhamento/pós-venda.

Tabela 23 – Análise de Regressão – Efeitos Quadráticos

Variável Dependente	Variáveis Explicativas, Factores	Coefficientes β	Desvio Padrão	p -value	VIF	R^2	R^2 Ajustado
Satisfação	Competências Humanas	0,23	0,05	0,01	1,84	0,53	0,48
	Qualidade do Website	0,13	0,05	0,12	1,89		
	Desempenho dos Produtos/Soluções	0,42	0,04	0,00	1,44		
	Cumprimento de Prazos	0,20	0,05	0,01	1,69		
	Documentação Sobre Produtos/Soluções	-0,13	0,05	0,11	1,60		
	Condições Comerciais	-0,03	0,05	0,67	1,50		
	Serviços Auxiliares	-0,03	0,05	0,69	1,75		
	Acompanhamento/Pós-Venda	0,04	0,04	0,56	1,45		
	Qualidade do Website ²	0,02	0,06	0,77	1,54		
	Documentação Sobre Produtos/Soluções ²	0,03	0,03	0,72	1,41		
	Condições comerciais ²	-0,01	0,04	0,96	1,29		
	Serviços auxiliares ²	-0,07	0,05	0,37	1,59		
	Acompanhamento/Pós-Venda ²	-0,11	0,05	0,14	1,37		
	Constante		5,98	0,06	0,00		

Os resultados indicados na tabela 23, obtidos a partir desta nova regressão, confirmam os resultados da regressão anterior, ou seja, que a satisfação é influenciada de forma positiva pelo desempenho dos produtos/soluções ($\beta=0,42$), pelas competências humanas ($\beta=0,23$) e pelo cumprimento de prazos ($\beta=0,20$). As variáveis quadráticas apuradas revelaram não ter significância estatística no modelo.

A existência de vários termos de ordem superior numa equação, e atendendo aos princípios da parcimónia e da simplicidade, só deve ser considerada quando contribuem de forma significativa para a explicação. Por esse motivo, correram-se também modelos alternativos, eliminando-se por ordem decrescente, e uma a uma, as variáveis quadráticas com o *p-value* superior a 0,1, e portanto sem significância estatística. Deste modo, eliminou-se em primeiro lugar a variável quadrática condições comerciais² (*p-value*=0,96), seguiu-se qualidade do Web² (*p-value*=0,77), documentação sobre produtos/soluções² (*p-value*=0,72), serviços auxiliares² (*p-value*=0,37), e por último a variável quadrática acompanhamento/pós-venda² (*p-value*=0,14). A partir deste procedimento de estimar as regressões, verificou-se que nenhum efeito quadrático era significativo.

Passamos de seguida à análise de regressão para estudar o comportamento da nossa variável dependente, a satisfação, em função das variáveis explicativas que compõem a dimensão tratamento de reclamações do nosso estudo.

Tabela 24 – Análise de Regressão – Reclamações

Variável Dependente	Variáveis Explicativas, Factores	Coefficientes β	Desvio Padrão	<i>p-value</i>	VIF	R ²	R ² Ajustado
Satisfação	Reclamações	0,34	0,09	0,02	1,00	0,12	0,10
	Constante	5,84	0,87	0,00			

A partir dos resultados da regressão expostos na tabela, com base no factor extraído da análise factorial, conclui-se que a satisfação é influenciada de forma positiva pelo tratamento positivo de reclamações ($\beta=0,34$). Confirmou-se também a inexistência de multicolinearidade, com registo de valor VIF de 1, portanto muito inferior ao limite fronteira (valor 10). Apurou-se ainda um coeficiente de determinação ajustado que confere 10% de capacidade explicativa ao modelo, o que representa um valor com alguma capacidade explicativa da variável dependente, a satisfação.

4.8. Satisfação e Lealdade

A partir dos resultados da regressão expostos na tabela abaixo, apesar do modelo ser apenas composto por uma variável independente, conclui-se que a lealdade é influenciada de forma muito positiva pela satisfação ($\beta=0,70$). Confirmou-se também a inexistência de multicolinearidade, com VIF assumindo o valor 1, portanto muito inferior ao limite fronteira (valor 10). Apurou-se ainda um coeficiente de determinação ajustado que confere 48% de capacidade explicativa ao modelo, o que representa um valor expressivo na explicação da variável dependente, a lealdade.

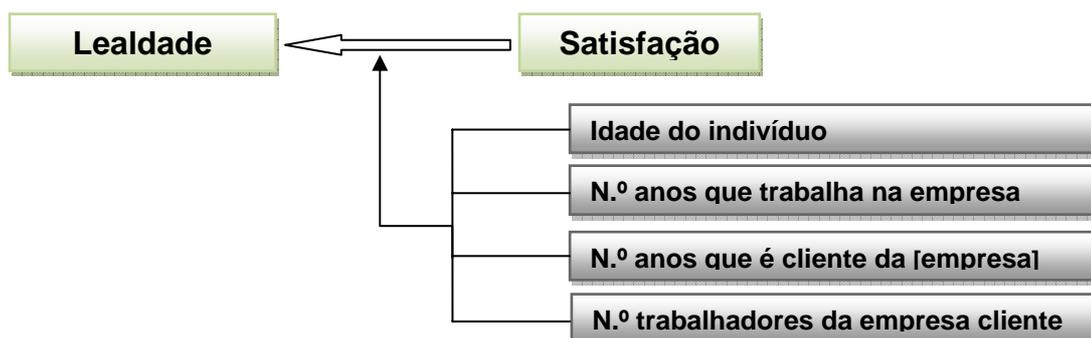
Tabela 25 – Análise de Regressão – Satisfação vs Lealdade

Variável Dependente	Variáveis Explicativas, Factores	Coefficientes β	Desvio Padrão	p -value	VIF	R^2	R^2 Ajustado
Lealdade	Satisfação	0,70	0,07	0,00	1,00	0,49	0,48
Constante		1,68	0,41	0,00			

Adicionalmente testamos nesta secção o efeito moderador de uma série de variáveis sobre a relação entre satisfação e lealdade, através da comparação dos resultados das regressões, feitas inicialmente com as variáveis iniciais centradas e depois com os produtos resultantes de interações. As variáveis iniciais são:

- Satisfação global com a [empresa]
- Idade do indivíduo
- N.º de anos que trabalha na empresa
- N.º de anos que é cliente da [empresa]
- N.º de trabalhadores da empresa cliente

Figura 7 – Configuração da Interação entre Variáveis e Efeito Moderador



Nesta sequência, numa primeira etapa será feita a centragem das variáveis, isto para as variáveis contínuas/intervalares, que segundo Aiken e West (1991) esta técnica visa atenuar o problema da multicolinearidade proveniente das interações, resultando um conjunto de novas variáveis centradas, obtidas a partir da diferença entre o seu valor absoluto e a média que lhe corresponde.

Após a centragem das variáveis seguiu-se o processo de formação de interações com o factor moderador:

- [variável centrada Idade x variável centrada Satisfação]
- [variável centrada N.º de anos que trabalha na empresa x variável centrada Satisfação]
- [variável centrada N.º de anos que é cliente da [empresa] x variável centrada Satisfação]
- [variável centrada N.º de trabalhadores da empresa cliente x variável centrada Satisfação]

Finalmente a interpretação de resultados da regressão, inicialmente com as variáveis iniciais centradas, e depois com os produtos resultantes de interações.

Tabela 26 – Análise de Regressão – Variáveis Centradas

Variável Dependente	Variáveis Explicativas Centradas	Coefficientes, β	Desvio Padrão	p -value	VIF	R^2	R^2 Ajustado
Lealdade	Satisfação global	0,70	0,07	0,00	1,03	0,52	0,50
	Idade	-0,20	0,05	0,02	1,81		
	N.º de anos que trabalha na empresa	-0,03	0,06	0,72	1,99		
	N.º de anos que é cliente da [empresa]	-0,03	0,06	0,62	1,22		
	N.º de trabalhadores da empresa cliente	0,04	0,03	0,56	1,06		
Constante		2,15	0,37	0,00			

Os resultados da regressão mencionados na tabela 26 indicam que a lealdade

é influenciada de forma muito positiva pela satisfação global ($\beta=0,70$) e de forma negativa pela idade do indivíduo ($\beta=-0,20$), situação que se pode eventualmente justificar com o facto de possuírem mais experiência na compra/escolha de fornecedores, o que os levará a serem menos fiéis. Os restantes coeficientes apurados assumem valores não estatisticamente significativos. Nesta análise também não foram detectados problemas de multicolinearidade com valores VIF muito inferiores ao limite fronteira ($VIF < 10$). O coeficiente de determinação ajustado confere cerca de 50% de capacidade explicativa ao modelo, o que traduz uma interessante capacidade explicativa no comportamento da variável dependente lealdade.

Tabela 27 – Análise de Regressão – Interações

Variável Dependente	Variáveis Explicativas Com Interações	Coefficientes, β	Desvio Padrão	p-value	VIF	R^2	R^2 Ajustado
Lealdade	Satisfação global	0,68	0,08	0,00	1,40	0,53	0,50
	Idade	-0,20	0,06	0,02	1,84		
	N.º de anos que trabalha na empresa	0,02	0,06	0,78	2,04		
	N.º de anos que é cliente da [empresa]	-0,04	0,06	0,60	1,26		
	N.º de trabalhadores da empresa cliente	0,04	0,03	0,53	1,07		
	Idade x Satisfação	0,04	0,10	0,72	2,86		
	N.º de anos que trabalha na empresa x Satisfação	0,08	0,11	0,42	2,48		
	N.º de anos que é cliente da [empresa] x Satisfação	0,02	0,09	0,74	1,29		
	N.º de trabalhadores da empresa cliente x Satisfação	-0,06	0,05	0,36	1,14		
Constante		2,28	0,44	0,00			

Os resultados da regressão representados na tabela 27 indicam que as variáveis de natureza demográfica não moderam o efeito da satisfação na

lealdade, uma vez que os coeficientes das variáveis resultantes dos produtos de interacção assumem valores não estatisticamente significativos.

Correram-se também modelos alternativos, eliminando-se por ordem decrescente, e uma a uma, as variáveis resultantes dos produtos de interacção com o *p-value* superior a 0,1, e portanto sem significância estatística. Deste modo, eliminou-se em primeiro lugar a variável N.º de anos que é cliente da [empresa] x Satisfação (*p-value*=0,74), seguiu-se Idade x Satisfação (*p-value*=0,72), N.º de anos que trabalha na empresa x Satisfação (*p-value*=0,42), e por último a interacção N.º de trabalhadores da empresa cliente x Satisfação (*p-value*=0,36). A partir da regressão para cada um dos modelos não se detectou todavia nenhuma interacção significativa.

4.9. Discussão de Resultados

De seguida procede-se, à discussão dos resultados apresentados neste capítulo.

4.9.1. Performance e Importância

A comparação inter-item entre a avaliação da satisfação percebida e a medição da importância permitiu-nos, em primeiro, identificar e conhecer os itens mais relevantes para o cliente industrial e em segundo projectar eventuais acções de melhoria sobre os aspectos problemáticos, cujas médias da satisfação apuradas, estivessem de algum modo desviadas em tendência negativa face aos valores médios apurados nas escalas da importância. De um modo geral, verificou-se que as medições médias apresentaram valores semelhantes inter-item para a satisfação e importância, tendo sido entretanto observadas algumas diferenças que indiciam a necessidade de investimento por parte da empresa nessas áreas. Esses aspectos de melhoria são referentes a:

- Fontes de informação
 - Disponibilização de fichas técnicas sobre produtos
 - Utilidade das fichas técnicas e documentação promocional

- Produtos/soluções
 - Redução dos tempos de paragem de máquina
 - Durabilidade das soluções
 - Preço
 - Relação preço/qualidade

- Tratamento de reclamações
 - Rapidez na análise de causas
 - Rapidez na definição de acções correctivas
 - Rapidez na resolução do problema
 - Eficácia na resolução do problema.

Estas são áreas onde os esforços de melhoria por parte da empresa terão maior retorno.

Verificam-se igualmente itens, nomeadamente, atractividade do Website, simpatia e relações pessoais, onde a medição da importância média foi inferior à satisfação, o que indicia que a empresa pode ter sobre-investido nestas áreas.

Se olharmos para os valores fronteira, superior e inferior, das medições médias da importância e satisfação, observamos nos extremos das escalas que o valor mais alto da média da satisfação é de 6,31 que corresponde à simpatia dos colaboradores e o valor mínimo é de 4,65 que corresponde à disponibilização de documentação promocional. Paralelamente, para a importância média foram apurados os seguintes valores fronteira: 6,61 referente à durabilidade das soluções e 4,89 relativo à atractividade do Website. Isto dá-nos uma ideia geral que o intervalo de valores que compreende as medições apuradas para as duas escalas é muito similar.

Da análise de resultados às percepções dos clientes da empresa traduzidas em elevada satisfação, os aspectos mais positivos que evidenciaram de algum modo o maior investimento da empresa no reforço da sua capacidade competitiva e conseqüentemente na relação com os seus clientes, foram:

- Confiança na solução
- Desempenho técnico das soluções
- Conhecimento técnico dos colaboradores
- Capacidade de resolução de problemas
- Facilidade em contactar o interlocutor do processo
- Simpatia dos colaboradores
- Relações pessoais
- Conhecimento das expectativas e necessidades do cliente
- Cumprimento dos prazos de entrega no fornecimento da proposta
- Cumprimento dos prazos de entrega no fornecimento do produto
- Execução íntegra do serviço prometido
- Rigor do serviço de expedição

Neste contexto, os aspectos associados às competências humanas surgiram como os pontos fortes reveladores da capacidade da empresa em proporcionar a satisfação dos seus clientes, associando-se também a elevada satisfação demonstrada com a componente técnica do desempenho dos produtos/soluções e cumprimento dos prazos de entrega acordados. Paralelamente, convém lembrar que a importância dos atributos que medem a dimensão associada ao desempenho dos produtos/soluções são em termos de avaliação os mais valorizados pelo cliente, seguindo-se os aspectos da componente técnica de competências humanas e cumprimento de prazos.

4.9.2. Dimensões dos Antecedentes da Satisfação Industrial

Conforme citado neste trabalho (pág. 21:24), Homburg e Rudolph (2001), desenvolveram uma pesquisa empírica bastante alargada visando apurar as dimensões da satisfação industrial, pelo que pretendemos contribuir para esta literatura, pela comparação das dimensões apuradas por Homburg e Rudolph (2001) com as extraídas do nosso estudo empírico

Nesta secção vamos proceder ao confronto dos resultados atingidos nos dois estudos quanto às dimensões dos antecedentes da satisfação industrial, deixando a discussão de resultados envolvendo os aspectos da relação satisfação-lealdade para abordar na secção 4.9.4. deste capítulo.

No estudo empírico que desenvolvemos obtivemos as seguintes dimensões dos antecedentes da satisfação:

- Competências Humanas
- Qualidade do Website
- Desempenho dos Produtos/Soluções
- Cumprimento de Prazos
- Documentação Sobre Produtos/Soluções
- Condições Comerciais
- Serviços Auxiliares
- Acompanhamento/Pós-Venda

Expomos também as dimensões dos antecedentes da satisfação apuradas no estudo empírico de Homburg e Rudolph (2001):

- Produtos
- Equipa de vendas
- Informação técnica sobre produtos
- Processamento da encomenda
- Serviço de assistência técnica
- Interação com pessoal interno
- Tratamento de reclamações

No nosso estudo a dimensão com maior percentagem de variância extraída revelou ser a dimensão desempenho do produto/solução, constituída pelos seguintes itens:

- Durabilidade das soluções

- Redução dos tempos de paragem de máquina
- Desempenho técnico das soluções
- Confiança na solução
- Redução de Recursos Humanos em operações de manutenção

Por um lado, estão consideradas no nosso estudo, os aspectos associados a determinantes de qualidade percebida, isto é, o desempenho técnico das soluções (Anderson *et al.*, 1994; Smith e Bolton, 2002), por outro, o valor percebido que engloba a variável relação preço/qualidade (Andreassen, 2000; Homburg e Rudolph, 2001), considerada no nosso estudo na dimensão condições comerciais, uma vez que a qualidade percebida é também na visão de alguns autores uma função do preço (por exemplo, Homburg *et al.*, 2005).

Esta dimensão é ainda representada no nosso estudo pela performance do produto/solução, traduzida pelos itens, redução dos tempos de paragem de máquina e redução de Recursos Humanos em operações de manutenção, que traduzem cadência contínua de produção. Ainda considerada nesta dimensão, a confiança na solução, indicador de fiabilidade, que segundo Homburg e Rudolph (2001), a satisfação do cliente no mercado industrial deve ser compreendida como um relacionamento específico cumulativo, isto é, a confiança generalizada é função dos constantes bons resultados atingidos ao longo do tempo.

Conforme exposto, parece-nos que os itens considerados para a medição da dimensão desempenho do produto/solução, torna a dimensão mais completa do que no estudo de Homburg e Rudolph (2001), abrangendo mais aspectos desta dimensão, e como tal podendo fornecer informação mais completa no estudo da satisfação industrial.

Competências humanas foi outra das dimensões apuradas no nosso estudo com capacidade explicativa sobre a satisfação do cliente industrial, traduzida pelos seguintes itens:

- Simpatia dos colaboradores
- Relações pessoais
- Conhecimento técnico dos colaboradores
- Facilidade em contactar o interlocutor no processo
- Conhecimento das expectativas e necessidades específicas do cliente
- Capacidade de resolução de problemas

Homburg e Rudolph (2001) consideram para a dimensão equipa de vendas os seguintes aspectos:

- Identificação de produtos
- Conhecimento de produtos
- Condições de utilização de produtos
- Suporte à resolução de problemas

Parece-nos igualmente que os itens considerados no nosso estudo para a medição da dimensão competências humanas traduzem uma dimensão mais completa do que no estudo de Homburg e Rudolph (2001), uma vez que abrangem mais aspectos relativos a esta dimensão, não extensível apenas à equipa de vendas, mas a toda a interface com o cliente.

Outra dimensão apurada no nosso estudo foi, cumprimento de prazos, traduzida pelos seguintes itens:

- Cumprimento de prazos de entrega no fornecimento da proposta
- Cumprimento de prazos de entrega no fornecimento do produto
- Rapidez no fornecimento de informação
- Cumprimento dos prazos de entrega na assistência pós-venda

Estes aspectos são considerados por Homburg e Rudolph (2001) numa dimensão mais abrangente considerada por estes autores como a dimensão que envolve tipicamente um maior número de processos, a emissão da proposta/confirmação de encomenda. É composta pelos seguintes itens:

- Planeamento e prazos de entrega
- Emissão de documentação de acompanhamento e facturação
- Logística
- Programação de entrega.

Consideramos esta dimensão muito abrangente, reduzindo alguma especificidade e focalização, pelo que existem aspectos desta dimensão que foram subdivididos no nosso estudo e considerados em dimensões distintas, como sendo, serviços auxiliares que engloba as questões de facturação e serviço de expedição. Assim, focalizámos a nossa pesquisa sobre questões implícita e directamente associadas ao cumprimento de prazos, onde foi possível a medição de cada prazo em concreto por unidade orgânica, visando aumentar a objectividade e rigor da medição: produto, proposta, informação, assistência.

Outra dimensão dos antecedentes da satisfação encontrada neste estudo, foram as condições comerciais, onde os atributos associados a este factor incluem a flexibilidade negocial, prazo de pagamento facultado, preço e relação preço/qualidade. Na visão dos autores Bolton e Lemon (1999), se o cliente sente que o investimento no produto não representou um benefício poderá não repetir a compra, mesmo que esteja satisfeito com a qualidade aparente desse produto. Homburg *et. al* (2005), defendem que a relação inversa da satisfação do cliente industrial face às dimensões do preço pode ser comprovada, uma vez que o aumento da satisfação conduz à diminuição do possível impacto negativo do aumento do preço. Com isto, atendendo a que a empresa do estudo produz soluções especiais de elevada durabilidade desenvolvidas em função de necessidades específicas, estas visões parecem perfeitamente enquadráveis num ambiente industrial, situação francamente oposta à situação que ocorre com produtos de massa e bens de consumo corrente, onde o preço é muitas vezes o elemento principal da tomada de decisão (Bei e Chiao, 2001).

No estudo desenvolvido por Homburg e Rudolph (2001), a dimensão condições comerciais não foi directamente abordada, considerando os autores as variáveis preço e relação preço/qualidade na dimensão produtos. Os itens

flexibilidade negocial e prazo de pagamento facultado não foram identificados no estudo de Homburg e Rudolph (2001), pelo que a inclusão destas variáveis no estudo da satisfação industrial pode ser considerada uma mais-valia, uma vez que abrange mais aspectos a avaliar numa dimensão específica.

O tratamento de reclamações é outra das dimensões da satisfação citada pelos autores Homburg e Rudolph (2001), como de particular importância no mercado industrial, salientando o processo de análise de causas, resolução imediata do problema e eficácia das acções. No nosso estudo esta dimensão é composta pelos seguintes itens:

- Rapidez na análise de causas
- Rapidez na definição de acções correctivas
- Rapidez na resolução do problema
- Eficácia na resolução do problema

Comparativamente com a investigação de Homburg e Rudolph (2001), trata-se de uma dimensão que mede de uma maneira geral os mesmos itens, no entanto, decompondo o processo de análise de causas em duas variáveis, a rapidez na análise e a subsequente definição de acções correctivas, o que nos pareceu uma vantagem, na medida em que aumentamos a precisão da medição, com perguntas específicas para cada um desses itens em separado.

Outra dimensão encontrada na nossa investigação foi qualidade do Website, não considerada no estudo desenvolvido pelos autores Homburg e Rudolph (2001), porventura por se estar numa fase embrionária da Internet. No nosso estudo esta dimensão foi composta por atributos específicos associados à página Web da empresa, os quais podem representar para os clientes uma fonte de informação complementar e alternativa, e nesta perspectiva um elemento de fortalecimento na satisfação do cliente. Esses atributos são:

- Rapidez de acesso ao Website
- Facilidade em localizar o Website
- Facilidade em encontrar a informação pretendida no Website

- Utilidade da informação disponibilizada no Website
- Atractividade do Website
- Rapidez de acesso ao Website

Outra dimensão identificada no nosso trabalho empírico foi documentação sobre produtos/soluções e constituída pelos seguintes itens:

- Disponibilização de documentação promocional
- Disponibilização de fichas técnicas sobre produtos
- Utilidade das fichas técnicas sobre produtos e documentação promocional
- Atractividade da documentação técnica e promocional

Esta dimensão também foi representada no modelo de Homburg e Rudolph (2001), na informação técnica sobre produtos. Comparativamente com o nosso estudo, pode-se dizer que são medidos os mesmos aspectos nesta dimensão.

Outra dimensão apurada na nossa investigação foi serviços auxiliares, a qual é composta pelos itens, precisão na emissão de facturas e rigor do serviço de expedição. Esta dimensão é também representada no estudo de Homburg e Rudolph (2001) como interacções com pessoal interno.

Por fim, identificámos ainda no nosso estudo a dimensão acompanhamento/pós-venda, formada pelos itens, frequência de visitas de acompanhamento e rapidez de resposta na assistência pós-venda. Esta dimensão também representada no estudo de Homburg e Rudolph (2001), envolvendo para além destes aspectos apurados na nossa investigação, também o suporte técnico na resolução de problemas nas instalações do cliente, capacidade de interacção da equipa de assistência pós-venda, acompanhamento contínuo das soluções implementadas. Consideramos por isso a dimensão encontrada no estudo de Homburg e Rudolph (2001) mais completa do que no nosso estudo, uma vez que mede mais aspectos desta dimensão da satisfação industrial.

4.9.3. Determinantes da Satisfação Industrial

A partir da análise de correlação entre os factores extraídos na análise factorial e a satisfação, confirmou-se a significância estatística das variáveis, e como tal a capacidade explicativa aparente sobre a satisfação, com existência de correlação sempre positiva entre a satisfação e cada um dos factores.

Os autores Homburg e Rudolph (2001) consideram as características do produto/solução como o ponto crucial e mais significativo no estímulo da satisfação industrial, onde os atributos que estão geralmente associados ao produto incluem o valor percebido e a qualidade. Outros autores como Gaiardelli *et al.* (2007) associam o desempenho percebido à durabilidade de um produto face a outros, onde o desempenho e valor do produto/solução possuem um mesmo sentido (Johnson *et al.*, 1995).

Identificou-se no nosso estudo que o factor mais fortemente correlacionado com a satisfação é o desempenho de produtos/soluções, com coeficiente de correlação de 0,623, o que faz o maior sentido num ambiente industrial, na medida em que a necessidade de garantia de fiabilidade funcional de equipamentos de produção em contínuo é um requisito da maior importância. Por exemplo, uma paragem não programada de um equipamento por falha mecânica pode representar custos directos e indirectos de elevada repercussão não só para a empresa, como para toda a cadeia envolvente, comprometendo assim, não apenas o planeamento do processo de produção, como todas as fases posteriores associadas à disponibilização das encomendas no mercado.

O seguinte factor mais correlacionado com a satisfação industrial foi competências humanas, com coeficiente de correlação de 0,555. Também aqui é visível o papel indispensável num ambiente industrial de uma boa política de comunicação com o cliente, onde a simpatia dos colaboradores, as relações pessoais, o conhecimento técnico dos colaboradores, a facilidade em localizar o interlocutor no processo e a capacidade de resolução de problemas, são determinantes da satisfação do cliente industrial, o que faz o maior sentido,

conferindo um reforço de confiança generalizada por parte do cliente. Por exemplo, manter o mesmo interlocutor é uma opção estratégica na condução de um processo de aquisição, que poderá ser bastante apreciada pelo cliente, contudo a necessidade do interlocutor estar disponível para responder em tempo útil ao cliente é uma exigência sobreacrescida, mas que pode marcar a diferença na fidelização do cliente à empresa (Johnston, 2001).

O terceiro factor mais correlacionado com a satisfação industrial foi o cumprimento de prazos, com coeficiente de correlação de 0,534, situação que também faz o maior sentido, atendendo à importância que representa o cumprimento de um prazo de entrega no sector industrial (Gaiardelli *et al.*, 2007). Por exemplo, ao nível de funções operativas de fornecimento de um produto/solução o foco está normalmente associado à garantia de não ocorrência de rotura de stock ou componente de reserva, pelo que a capacidade de resposta assente no cumprimento de um prazo é de primordial importância. O presente estudo envolveu ainda na dimensão cumprimento de prazos, para além, do prazo de entrega do produto, também o cumprimento dos prazos de entrega no fornecimento da proposta, aspecto da maior importância no apoio à tomada de decisão de compra/aquisição, rapidez no fornecimento de documentação técnica, aspecto da maior importância no manuseamento e boa utilização dos equipamentos industriais, atendendo à complexidade dos mesmos, e o cumprimento dos prazos de entrega na assistência pós-venda, na medida da necessidade de garantir prontidão e agilidade na assistência ao cliente (Parasuraman *et al.*, 1998), demonstrando os resultados haver na empresa em estudo a funcionalidade para uma assistência imediata.

Estes factores foram confirmados na regressão linear, como as dimensões mais significativas na explicação da satisfação industrial influenciando-a de forma positiva:

- O desempenho dos produtos/soluções influencia positivamente a satisfação do cliente industrial ($\beta=0,42$)

- As competências humanas influenciam positivamente a satisfação do cliente industrial ($\beta=0,22$)
- O cumprimento de prazos influencia positivamente a satisfação do cliente industrial ($\beta=0,19$)

No estudo empírico conduzido pelos autores Homburg e Rudolph (2001), foram apurados como mais significativos na explicação da satisfação industrial os seguintes determinantes:

- A satisfação com o processamento da encomenda influencia positivamente a satisfação global do cliente industrial ($\beta=0,37$)
- A satisfação com a equipa de vendas influencia positivamente a satisfação global do cliente industrial ($\beta=0,33$)
- A satisfação com o tratamento de reclamações influencia positivamente a satisfação global do cliente industrial ($\beta=0,17$)
- A satisfação com o serviço de assistência técnica influencia positivamente a satisfação global do cliente industrial ($\beta=0,10$)
- A satisfação com os produtos influencia positivamente a satisfação global do cliente industrial ($\beta=0,09$)

No nosso estudo, os factores extraídos na análise factorial que não foram confirmados na regressão linear como dimensões significativas na explicação da satisfação industrial são apresentados abaixo, apontando-se algumas justificações que consideramos mais apropriadas para esse facto:

- Qualidade do Website: conforme se verificou na fase preliminar do estudo os itens associados a esta dimensão são aqueles que representam menor importância para o cliente industrial.

- Documentação sobre produtos/soluções: a complexidade dos produtos/soluções industriais é geralmente elevada, podendo necessitar do fornecimento de documentação técnica de suporte, todavia a regressão não confirmou esta hipótese, justificada de algum modo com o facto dos itens associados a esta dimensão não terem expressado importância relevante para o cliente industrial.
- Condições comerciais: o que se pode justificar com o facto do posicionamento da empresa assentar em produtos/soluções de qualidade diferenciada, reduzindo a importância das questões comerciais.
- Serviços auxiliares: os serviços de apoio têm um papel importante no sector industrial, uma vez que as exigências do produto industrial são altas, requisitando grande disponibilidade permanente para assistir o cliente a partir da interface interna da empresa. Talvez o facto de terem sido apurados apenas dois itens para medir esta dimensão tenha condicionado a expressão desta dimensão no nosso estudo.
- Acompanhamento/pós-venda: situação que se revelou algo surpreendente atendendo à importância desta dimensão no sector industrial, pelo facto da exigência dos produtos técnicos ser elevada, requisitando normalmente um acompanhamento permanente do cliente. Talvez o facto de terem sido apurados apenas dois itens para medir esta dimensão tenha também condicionado a expressão desta dimensão no nosso estudo.

Acrescenta-se que outra razão para a não significância destes potenciais determinantes tem a ver com o facto do estudo se basear numa única empresa, o que pode ter reduzido a variabilidade das respostas e, dessa forma, ter levado à não significância das dimensões em causa.

Para finalizar, com respeito à dimensão tratamento de reclamações, considerada no estudo de Homburg e Rudolph (2001), como uma das

dimensões mais importantes da satisfação industrial, no nosso estudo, a partir dos resultados da regressão linear, apurou-se que a satisfação é efectivamente influenciada de forma positiva pelo tratamento de reclamações ($\beta=0,22$).

4.9.4. Relação Satisfação-Lealdade

Neste estudo investigou-se ainda a relação entre satisfação e lealdade, útil para calibrar os investimentos em satisfação, bem como vários efeitos potencialmente moderadores da relação entre satisfação e lealdade.

A partir da análise de correlação entre a lealdade e a satisfação, verificou-se que a lealdade está fortemente relacionada em sentido positivo com a satisfação, registando a maior correlação (0,697) das relações estudadas, situação que consideramos da maior coerência face às referências encontradas na literatura, onde são vários os autores que citam que manter clientes satisfeitos favorece a lealdade (Fornell, 1992; Spreng *et al.*, 1995; Jonhston, 2001). A partir dos resultados da regressão satisfação-lealdade, foi possível confirmar que a satisfação é influenciada de forma muito positiva pela lealdade com coeficiente de estimação β de 0,70.

Neste estudo empírico não foi possível comprovar a opinião de Mittal e Kamakura (2001) que mencionam as características de ordem demográfica dos indivíduos como as variáveis que podem influenciar a relação satisfação-lealdade, uma vez que os resultados obtidos na regressão para as interações entre variáveis, apurou coeficientes que assumem valores não estatisticamente significativos, nomeadamente para a idade, anos de serviço do respondente, bem como pelos anos de cliente e dimensão do cliente. Uma possível justificação é que no mercado industrial os processos de decisão são mais racionais e, por essa via, menos sensíveis às características demográficas.

4.10. Conclusões

Ao longo deste capítulo pretendeu-se conduzir uma análise profunda à satisfação dos clientes de uma empresa industrial. Inicialmente foi efectuada

uma análise estatística mais focalizada no apuramento e interpretação de frequências, de modo a facultar um conhecimento geral dos níveis de resposta e, nomeadamente, obter ideias para melhoria de oferta da empresa. De seguida, efectuou-se a análise da matriz/desempenho, que revela, de outra forma, aspectos a melhorar pela empresa, aspirando o aumento da satisfação dos seus clientes.

Seguiu-se a análise factorial, que visou extrair os factores que representaram as dimensões da satisfação industrial a considerar nesta investigação empírica, tendo-se excluído as variáveis que estavam fracamente correlacionadas ou que se encontravam no factor errado, não traduzindo a dimensão em causa, conduzindo à determinação das dimensões que combinaram as variáveis independentes finais do estudo, onde foi possível constatar o enquadramento dessas dimensões com as do artigo de Homburg e Rudolph (2001) utilizadas na medição da satisfação industrial. Nesta sequência, procedeu-se de seguida à análise de fiabilidade das escalas de medição utilizadas, através da medição de consistência interna Alfa de Cronbach.

De seguida procedeu-se à análise dos Coeficientes de Correlação de Pearson, no intuito de aferir a significância da relação entre os factores extraídos e a satisfação, verificando-se que todas as variáveis apuradas têm significância estatística, e como tal alguma capacidade explicativa sobre a satisfação, bem como a existência de correlação sempre positiva entre a satisfação e cada um dos factores extraídos.

Seguiu-se a análise de regressões às novas dimensões extraídas da análise factorial, com o objectivo de explicar a satisfação dos clientes. Concluiu-se, que as variáveis com maior capacidade explicativa sobre a satisfação do cliente são as variáveis referentes às dimensões do desempenho, competências humanas e cumprimentos de prazos, ou seja, dimensões da maior importância num ambiente industrial de produtos técnicos de precisão, onde são permanentemente requeridos, por um lado, soluções com nível de fiabilidade muito elevado, por outro, uma permanente capacidade de resposta no fornecimento de soluções e assistência específica.

Por fim, procedeu-se à investigação da relação entre satisfação e lealdade e do efeito moderador de uma série de variáveis de índole demográfica na relação entre satisfação e lealdade. Os resultados da regressão levaram à conclusão de que as variáveis em causa não exerciam efeito moderador.

Capítulo 5 – Considerações Finais

5.1. Contributos da Investigação

A presente investigação empírica permitiu apurar alguns aspectos a melhorar pela empresa, a partir da medição da satisfação do cliente, e deste modo contribuir para melhorar a oferta da organização e conseqüentemente a sua performance, situação que vai de encontro à visão do autor Dutka (1994). Neste sentido, identificou-se como campo de referência para melhoria, a disponibilização e adequação das fontes de informação para suporte técnico dos produtos e soluções desenvolvidos e comercializados pela empresa, área onde a organização deve investir de modo a reforçar competências nesse domínio. Foi igualmente possível constatar a necessidade de um envolvimento permanente na procura e desenvolvimento de produtos e soluções de diferenciada durabilidade, visando a redução dos tempos de paragem dos equipamentos produtivos. O estudo permitiu ainda apurar que o tratamento de reclamações também deve merecer uma especial preocupação por parte da organização, garantindo eficácia na resolução efectiva das não-conformidades ocorridas, geralmente associadas a falhas funcionais.

É pretendido que a medição da satisfação industrial seja o mais realista e rigorosa, acautelando tomadas de decisão erradas pela eventual imprecisão da informação, não solucionando por essa via os problemas que são importantes para os clientes e não conduzindo ao aumento da satisfação (Dutka, 1994). Neste sentido a presente investigação empírica permitiu determinar as dimensões dos antecedentes da satisfação para os clientes da empresa industrial em questão, cruzando e estabelecendo comparações com as dimensões apuradas no estudo empírico de Homburg e Rudolph (2001). Este trabalho identificou várias dimensões com semelhanças relativamente ao trabalho de Homburg e Rudolph (2001). Contudo, também identificou várias dimensões, nomeadamente, condições comerciais e qualidade do Website, que não se encontram no trabalho de Homburg e Rudolph (2001), pelo que os resultados contribuem para o enriquecimento da discussão em torno a dimensionalidade dos determinantes da satisfação industrial.

Outro contributo prende-se com a identificação da importância dos vários antecedentes da satisfação industrial encontrados neste trabalho na explicação da satisfação geral dos clientes. Também aqui se verificaram algumas diferenças relativamente a outros trabalhos.

Este trabalho pelo leque de variáveis consideradas, apuradas essencialmente a partir da bibliografia disponível sobre antecedentes e determinantes da satisfação industrial, pode assim fornecer a académicos, indicadores relevantes para a medição e estudo da satisfação industrial, concluindo-se que os itens que compõem a dimensão desempenho do produto/solução são os que mais afectam positivamente a satisfação industrial, seguindo-se a dimensão de competências humanas e o cumprimento de prazos.

Os resultados desta investigação empírica disponibilizam ainda aos diversos profissionais da indústria, entre cargos de direcção, chefias intermédias, operadores e técnicos dos serviços auxiliares/apoio, um instrumento de interesse na definição de critérios selectivos de cuidados a ter em conta na relação com os clientes, auxiliado pelas variáveis do estudo, inculcando uma visão de marketing centrada no cliente, disseminada a todos os níveis da organização.

5.2. Limitações Metodológicas e Sugestões para Futuras Investigações

Distintos aspectos relativos à metodologia da investigação apresentam certas limitações que requerem a necessidade de dar sequência a uma investigação ou estudo empírico para verificar e confrontar resultados. Estes aspectos podem ser relativos à definição do contexto de análise, ao método de investigação utilizado, à técnica para selecção da amostra, escalas de medição e técnicas estatísticas utilizadas.

Quando se empregam processos de redução de dados, como foi o caso da análise factorial, deve-se ter em atenção que são técnicas que não oferecem apenas uma solução, originando várias alternativas em função dos métodos

seleccionados e do tipo de variáveis analisadas. No presente trabalho empírico a decisão foi baseada em critérios de natureza estatística, investigações académicas similares e tendo em conta os objectivos e natureza da investigação.

A análise de regressão é uma técnica que ajuda a identificar associações ou influências entre variáveis, mas por si só não permite comprovar a causalidade entre elas (McDaniel e Gates, 1999), como tal os resultados podem muitas vezes não ser tão conclusivos como é pretendido, pelo que se deve interpretar a informação com certa prudência. Para colmatar este problema precisaríamos de uma amostra longitudinal.

Outra limitação tem a ver com o facto de apenas uma pequena parte da amostra ter já efectuado reclamações junto da empresa em causa. Isto implicou que tivessem que ser efectuadas análises estatísticas separadas para esta variável, nomeadamente análise factorial e de regressão. Análises de conjunto seriam certamente mais robustas.

Este trabalho foi o resultado de uma revisão de literatura que se pode considerar ampla em matéria de satisfação do consumidor, no entanto, os trabalhos de pesquisa encontrados na literatura sobre estudo da satisfação incidem habitualmente sobre bens de consumo, surgindo a satisfação do cliente em mercados industriais como área pouco explorada, como citado por alguns autores (Ruyter e Wetzels, 2000b; Homburg e Rudolph, 2001), e isto terá certamente limitado este trabalho.

Outra limitação extraída está relacionada com o uso de apenas dois itens para medição das dimensões acompanhamento/pós-venda e serviços auxiliares, traduzindo escalas de medição pouco consistentes como demonstrado na análise de fiabilidade Alfa de Cronbach.

A dimensão da amostra, envolvendo apenas uma empresa industrial com 137 questionários validados, pode ser considerada também uma limitação metodológica assinalável, se atendermos ao pressuposto de que quanto maior o intervalo da

amostra, maior o rigor da estimativa, conferindo conseqüentemente maior fiabilidade, com menores enviesamentos estatísticos e afectação da credibilidade dos resultados (Rigopoulou *et al.*, 2008).

Ainda o facto de estarem em estudo uma larga diversidade de sectores industriais, pode também ser considerada limitação importante na presente investigação empírica, podendo de algum modo limitar a identificação de um grupo mais homogéneo de clientes.

A interdependência entre os conceitos de satisfação do cliente, fidelização e qualidade de serviço, tem sido aparentemente uma área pouco investigada no ramo industrial, podendo emergir como tema prioritário para a comunidade de marketing e gestão, uma vez tratem-se de elementos fundamentais e estratégicos para as empresas industriais, cuja actividade é cada vez mais centrada na gestão de relacionamentos de longa duração, parecendo neste sentido, ser bastante atractivo o desenvolvimento de uma investigação em torno dos determinantes da satisfação, qualidade de serviço e fidelização industrial.

A recolha de dados foi realizada perante uma amostra de clientes apenas referente ao mercado nacional. Numa perspectiva de maior generalização de resultados da satisfação industrial, a mesma poderá ser estendida no futuro aos clientes dos mercados de internacionalização da empresa.

Atendendo à elevada importância que a dimensão tratamento de reclamações representa no sector industrial, seria de especial interesse aprofundar o estudo desta dimensão em futuras investigações, no que respeita a antecedentes, processo de formação e conseqüências, estudando as interacções entre as diferentes percepções que compõem esta dimensão e o seu impacto na fixação de relacionamentos de longa duração.

Também a diversidade de sectores industriais abordados, representando a fabricação de distintos tipos de produtos, cujas condições de serviço requerem soluções e serviços específicos, poderia ser reconvertida numa lógica de

análise individualizada, prefigurando uma oportunidade, ou melhor, múltiplas oportunidades no desenvolvimento de trabalhos científicos por sector de actividade industrial, possibilitando aprofundar o conhecimento do processo de formação de satisfação por área específica.

Em suma, não deixam de ter alguma relevância as conclusões obtidas neste trabalho visando projectar futuras linhas de investigação, lançando-se o desafio para o desenvolvimento de um estudo empírico que teste e aprofunde, nomeadamente, as interacções entre satisfação industrial e lealdade. Isto poderia permitir avanços no conhecimento de algumas linhas introduzidas pelos autores Mittal e Kamakura (2001) que indicam que as relações entre satisfação e intenções de recompra e recomendação não são lineares, surgindo as características demográficas dos indivíduos como as variáveis que podem influenciar esta relação.

Bibliografía

Aiken, L.S., West, S.G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Sage Publications, London.

Alvés, G., (2003). "Marketing en los Servicios de Educación: Modelos de Percepción de Calidad". Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.

American Marketing Association (1960). *A Glossary of Marketing Terms*. Chicago.

American Marketing Association (2008). *New Definition For Marketing*. Chicago, IL.

Anderson, E.W., Fornell, C., Lehmann, D.R. (1994). "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden". *Journal of Marketing*, vol. 58, n.º 3, pp. 53-66.

Andreassen, T.W. (2000). "Antecedents to Satisfaction With Service Recovery". *European Journal of Marketing*, vol. 34, n.º 2, pp. 156-175.

Andrews, F., Withey, S. (1976). *Social Indicators of Well-Being*. Plenum Press, NY.

Athanassopoulos, A., Gounaris, S., Stathakopoulos, V. (2001). "Behavioural Responses to Customer Satisfaction: An Empirical Study". *European Journal of Marketing*, vol. 35, n.º 5, pp. 687-707.

Bachelet, D. (1992). "La Mesure de la Satisfaction du Consommateur ou la Chaîne, l'Arbre et la Cascade". *Proceedings of ESOMAR Congress*, pp. 199-227.

Berry, L. (1983). *Relationship Marketing*. AMA, Chicago.

Bei, L.T., Chiao, Y.C. (2001). "An Integrated Model for the Effects of Perceived Product, Perceived Service Quality, and Perceived Price Fairness on Consumer Satisfaction and Loyalty". *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, vol. 14, pp. 125-140.

Blodgett, J.G.; Hill, D.J., Tax, S. (1997). "The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior". *Journal of Retailing*, vol. 73, n.º 2, pp. 185-210.

Bohrnstedt, G.W. (1976). *Evaluación de la Fiabilidad y la Validez en la Medición de Actitudes*. Ed. Summers. México.

Bolton, R., Drew, J.H. (1991). "A Multistage Model of Customers Assessments of Service Quality and Value". *Journal of Consumer Research*, vol. 17, n.º 4, pp. 375-384.

Bolton, R.N., Lemon, K.N. (1999). "A Dynamic Model of Customer's Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction". *Journal of Marketing Research*, vol. 36, n.º 2, pp. 171-186.

Boulding, W., Karla, A., Staelin, R., Zeithaml, V.A. (1993). "A Dynamic Model of Service Quality: From Expectations to Behavioural Intentions". *Journal of Marketing Research*, vol. 30, n.º 1, pp. 7-27.

Boyd, H.W., Walker, O.C. (1990). *Marketing Management: A Strategic Approach*, Homewood, IL: Richard D. Irwin.

- Brandt, R.D. (1988). "How Service Marketers Can Identify Value-Enhancing Service Elements". *The Journal of Services Marketing*, vol. 2, n.º 3, pp. 35-41.
- Cadotte, E., Turgeon N. (1988). "Dissatisfiers and Satisfiers: Suggestions from Consumer Complaints and Compliments". *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, vol. 1, pp. 74-79.
- Cadotte, E., Woodruff, R., Jenkins, R. (1987). "Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction". *Journal of Marketing Research*, vol. 24, n.º 3, pp. 305-314.
- Cardozo, R. (1965). "An Experimental Study of Consumer Effort, Expectations and Satisfaction". *Journal of Marketing Research*, vol. 2, n.º 3, pp. 244-249.
- Carman, J.M. (1990). "Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions". *Journal of Retailing*, vol. 66, n.º 1, pp. 33-55.
- Chandler, A. Dupont (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. M.I.T. Press, Cambridge.
- Churchill, G., Surprenant, C. (1982). "An Investigation Into the Determinants of Customer Satisfaction". *Journal of Marketing Research*, vol. 19, n.º 4, pp. 491-504.
- Cowell, D. (1983). *The Marketing of Services*. Ed. Heinemann. London.
- Cronin, J.J., Taylor, S.A. (1992). "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension". *Journal of Marketing*, vol. 56, n.º 3, pp. 55-68.
- Cronin, J.J., Taylor, S.A. (1994). "SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality". *Journal of Marketing*, vol. 60, n.º 2, pp. 31-46.
- Cronin, J.J.Jr., Brady, M.K., Hult, G.T.M. (2000). "Assessing the Effects of Quality, Value and Customer Satisfaction, on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments". *Journal of Retailing*, vol. 76, n.º 2, pp. 193-218.
- Czepiel, J., Rosenberg, L. (1973). "Consumer Satisfaction: Concept and Measurement". New-York University, Working Paper.
- Dabholkar, P., Shepard, D., Thorpe, D. (2000). "Assessing the Effects of Quality, Value and Customer Satisfaction on Behavioral Intention in Service Environments". *Journal of Retailing*, vol. 6, n.º 2, pp. 193-218.
- Day, R. (1975). "Consumer Satisfaction/Dissatisfaction with Services and Intangible Products". Proceedings of the Marketing Research Seminar. Université de Provence Aix-Marseille.
- Day, R. (1977). "Toward a Process Model of Consumer Satisfaction: Conceptualisation and Measurement of Consumer Satisfaction". Hunt, H.K. (ed.), Cambridge, Marketing Science Institute, pp. 153-186.
- Day, R., Bodur, M. (1978). "Consumer Response to Dissatisfaction with Services and Intangibles". *Advances in Consumer Research*. Hunt, H.K. (ed.), Association for Consumer Research, Ann Arbor, MI, vol. 5, pp. 263-272.

Day, R., Hunt, H.K. (1979). "New Dimensions of Consumer Satisfaction and Complaining Behavior". Ed. Bloomington Indiana University.

Dolan, Robert J. (2000). Marketing Strategy. Harvard Business School.

Dufer, J., Setton, A. (1976). "Les Aspirations des Consommateurs: Analyse de Leur Satisfaction". In: Les Consommateurs et l'Entreprise, Cahier de la Recherche Economique et Commerciale, A.P.E.R.E.C., 1, Janvier, pp. 53-66.

Dutka, A. (1994). AMA Handbook for Customer Satisfaction. AMA, NTC Business Books, Chicago.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Lowe, A. (2002). Management Research: An Introduction. 2th. Ed. Sage Publications, London.

Evrard, Y. (1993). "La Satisfaction des Consommateurs: État des Recherches". *Revue Française du Marketing*, n.º 144-145 / 4-5, pp. 53-66.

Festinger, L. (1957). A Theory of Cognitive Dissonance. New York: Harper & Row.

Fine, S. (1990). Social Marketing. Ed. Allyn and Bacon. Boston.

Fitchett, J. A., Smith, A. (2001). "Consumer Behaviour in an Unregulated Market: The Satisfaction and Dissatisfactions of Illicit Drug Consumption". *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 1, n.º 4, pp. 355-368.

Fornell, C., Robinson, W.T. (1983). "Industrial Organization and Consumer Satisfaction/Dissatisfaction". *Journal of Consumer Research*, vol. 9, n.º 4, pp. 403-412.

Fornell, C., Wernerfelt, B. (1988). "A Model for Customer Complaint Management". *Marketing Science*, vol. 7, n.º 3, pp. 287-298.

Fornell, C. (1992). "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience". *Journal of Marketing*, vol. 56, n.º 1, pp. 6-21.

Fox, J.J. (2007). Para Ser Um Génio do Marketing. Editorial Presença. Lisboa.

Fox, J.J. (2010). How To Get To The Top. Ebury Press.

Gaiardelli, P., Sacconi, N., Songini, L. (2007). "Performance Measurement Systems in After-Sales Service: An Integrated Framework". *Int. J. Business Performance Management*, vol. 9, n.º 2, pp. 145-171.

Giese, J., Cote, A. (2000). "Defining Consumer Satisfaction". *Academy of Marketing Science Review*, vol. 1, n.º 1, pp. 1-34.

Gronroos, C. (1984). "A Service Quality Model and its Marketing Implications". *European Journal of Marketing*, n.º 4, pp. 36-44.

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., Black, W. (1998). Multivariate Data Analysis. 5th. Ed. Upper Saddle River. Prentice-Hall.

Hair, J., Bush, R., Ortinau, D. (2003). Marketing Research: Within a Changing Information Environment. 4th. Ed. McGraw-Hill, Boston.

- Halstead, D. (1989). "Expectations and Disconfirmation Beliefs as Predictors of Consumer Satisfaction, Repurchase Intention, and Complaining Behavior: An Empirical Study". *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, vol. 2, n.º 1, pp.17-21.
- Hatcher L., Stepanski, E. J. (1994). *A Step-by-Step Approach to Using SAS System for Univariate and Multivariate Statistics*. SAS Institute. NC.
- Homburg, C., Rudolph, B. (2001). "Customer Satisfaction in Industrial Markets: Dimensional and Multiple Role Issues". *Journal of Business Research*, vol. 52, n.º 1, pp. 15-33.
- Homburg, C., Hoyer, W., Koschate, N. (2005). "Customer's Reactions to Price Increases: Do Customer Satisfaction and Perceived Motive Fairness Matter". *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 33, n.º 1, pp. 36-49.
- Howard, J.A. (1974). *The Structure of Buyer Behavior*. Ed. Allyn and Bacon. Boston.
- Howard, J., Sheth, J. (1969). *The Theory of Buyer Behavior*. John Wiley and Sons. NY.
- Huete, L. (1998). *Serviços & Lucro*. Edições AESE, Lisboa.
- Hunt, H. Keith. (1977). "CS/D-Overview and Future Research Directions". In: *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*. Ed. Keith Hunt. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, pp. 455-489.
- Hunt, H. Keith. (1983). "A CS/D & CB Bibliography". *International Fare in Consumer Satisfaction and Complaining Behavior*. Day, R. and Hunt, H.K. (ed.), Bloomington, In: School of Business, Indiana University, pp. 132-155.
- Huefner, J.C., Hunt, H.K. (2000). "Consumer Retaliation As a Response to Dissatisfaction". *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, vol. 13, n.º 1, pp. 61-82.
- Johnston, R. (2001). "Linking Complaint Management to Profit". *International Journal of Service Industry Management*, vol. 12, n.º 1, pp. 60-69.
- Johnson, M.D., Anderson, E.W., Fornell, C. (1995). "Rational and Adaptive Performance Expectations in a Customer Satisfaction Framework". *Journal of Consumer Research*, vol. 21, n.º 4, pp. 695-707.
- Jones, M.A., Mothersbaugh, D. L., Beatty, S. E. (2000). "Switching Barriers and Repurchase Intentions in Services". *Journal of Retailing*, vol. 76, n.º 2, pp. 259-275.
- Kotler, P., Andreasen, A. (1996). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. 5th Edition. Prentice Hall. New Jersey.
- Kristensen, K., Martensen, A., Gronholdt, L. (1999). "Measuring the Impact of Buying Behaviour on Customer Satisfaction". *Total Quality Management*, vol. 10, n.º 4-5, pp. 602-614.
- Latour, S.A., Peat, N.C. (1979). "Conceptual and Methodological Issues in Consumer Satisfaction Research". *Advances in Consumer Research*, vol. 6, n.º 14, pp. 431-437.

Levy, J., Manceau, D. (1993). "La Recherche sur la Satisfaction des Clients. Présentation et Commentaire d'un Choix d'Articles sur 30 Ans". *Revue Française du Marketing*, n.º 144-145, pp. 101-123.

Lehtien, U., Lehtien, J. (1982). "Two Approaches to Service Quality Dimensions". *The Service Industries Journal*. vol. 11, n.º 3, pp. 287-303.

Llosa, S. (1996). "Contribution à l'Étude de la Satisfaction dans les Services". Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion. Université d'Économie, et des Sciences d'Aix-Marseille.

Maddox, R.N. (1981). "Two Factors Theory and Consumer Satisfaction: Replication and Extension". *Journal of Consumer Research*, vol. 8, n.º 1, pp. 97-102.

Malhotra, N.K. (1997). *Investigación de Mercados. Un Enfoque Práctico*. Prentice Hall.

Maxham, J.G. (2001). "Service Recovery's Influence on Consumer Satisfaction, Positive Word-of-Mouth, and Purchase Intentions". *Journal of Business Research*, vol. 54, n.º 1, pp. 11-24.

McDaniel, C., Gates, R. (1999). *Investigación de Mercados Contemporáneos*. Thomson Editores.

McDonald, M. (2002). *Marketing Plans: How To Prepare Them, How To Use Them*. 5th Edition. Butterworth-Heinemann.

Miranda, C., (2007). "Qualidade do Serviço e Satisfação do Cliente". Dissertação de Mestrado em Marketing. Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional do Porto, Faculdade de Economia e Gestão.

Mittal, V., Kamakura, W.A. (2001). "Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics". *Journal of Marketing Research*, vol. 38, n.º 1, pp.131-142.

Oliver, R.L. (1977). "Effect of Expectations and Disconfirmation on Postexposure Product Evaluations". *Journal of Applied Psychology*, vol. 62, n.º 4, pp. 480-486.

Oliver, R.L. (1980). "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions". *Journal of Marketing Research*, vol. 17, n.º 4, pp. 460-469.

Oliver, R.L. (1981). "Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings". *Journal of Retailing*, vol. 57, n.º 3, pp. 25-48.

Oliver, R.L. (1992). "An Investigation of the Attribute Basis of Emotion and Related Affects in Consumption: Suggestions for a Stage-Specific Satisfaction Framework". *Advances in Consumer Research*, vol. 19, n.º 2, pp. 237-244.

Oliver, R.L. (1993). "Cognitive, Affective and Attribute Bases of the Satisfaction Response". *Journal of Consumer Research*, vol. 20, n.º 3, pp. 418-430.

Oliver, R.L. (1999). "Whence Consumer Loyalty?". *Journal of Marketing*, vol. 63, pp. 33-44.

Olshavsky, R.W., Miller, J.A. (1972). "Consumer Expectations, Product Performance and Perceived Product Quality". *Journal of Marketing Research*, vol. 9, n.º 1, pp. 19-21.

Olson, J.C., Dover, P. (1979). "Disconfirmation of Consumer Expectations Through Product Trial". *Journal of Applied Psychology*, vol. 64, n.º 2, pp. 179-189.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research". *Journal of Marketing*, vol. 49, n.º 4, pp. 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L. (1988). "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". *Journal of Retailing*, vol. 64, n.º 1, pp. 39-48.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A., Berry, L. (1990). *Delivering Quality Service*. The Free Press. NY.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A., Berry, L. (1994). "Reassessment of Expectations As a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research". *Journal of Marketing*, vol. 58, n.º 1, pp. 111-24.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A., Berry, L. (1998). "The Behavioral Consequences of Service Quality". *Journal of Marketing*, vol. 60, n.º 2, pp. 31-46.

Parker, C., Mathews, B. (2001). "Customer Satisfaction: Contrasting Academic and Consumers Interpretations". *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 19, n.º 1, pp. 38-44.

Patterson, P.G., Johnson, L.W., Spreng, R.A. (1997). "Modelling the Determinants of Customer Satisfaction for Business-to-Business Professional Services". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, n.º 1, pp. 4-17.

Peterson, R.A., Wilson, W. R. (1992). "Measuring Customer Satisfaction: Fact and Artifact". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 20, n.º 1, pp. 61-71.

Pfaff, B. (1972). "An Index of Consumer Satisfaction". *Proceedings of the Third Annual Conference. Association for Consumer Research*, vol. 3, n.º 1, pp. 713-737.

Piqueras, J.R., (2003). "La Formación de la Satisfacción / Insatisfacción del Consumidor". Tesis Doctoral. Universitat de Valencia, Facultat de Economia.

Ratchford, B.T. (2001). "The Economics of Consumer Knowledge". *Journal of Consumer Research*, vol. 27, n.º 4, pp. 397-411.

Rigopoulou, Irini D., Chaniotakis, Ioannis E., Lymperopoulos, C., Siomkos, George I. (2008). "Aftersales Service Quality as an Antecedent of Customer Satisfaction". *Managing Service Quality*, vol. 18, n.º 5, pp. 512-527.

Rosenberg (1965). "When Dissonance Fails: On Eliminating Evaluation Apprehension From Attitude Measurement". *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 1, n.º 1, pp. 28-42.

- Rust, R.T., Zahorik, A.J. (1993). "Customer Satisfaction, Customer Retention and Market Share". *Journal of Retailing*, vol. 69, n.º 2, pp. 193-215.
- Ruyter, K., Wetzels, M. (2000a). "The Impact of Perceived Listening Behavior in Voice-to-Voice Service Encounters". *Journal of Service Research*, vol. 2, n.º 3, pp. 276-284.
- Ruyter, K., Wetzels, M. (2000b). "Customer Equity Considerations in Service Recovery: A Cross Industry Perspective". *International Journal of Service Industry Management*, vol. 11, n.º 1, pp. 91-108.
- Santesmases, M. (2004). *Marketing Conceptos y Estrategias*. 5ª Edición. Ediciones Pirámide. Madrid.
- Sarabia, F.J. (1999). *Metodología de Investigación en Marketing y Dirección de Empresas*. Ediciones Pirámide. Madrid.
- Singh, J. (1988). "Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definitional and Taxonomical Issues". *Journal of Marketing*, vol. 52, n.º 1, pp. 93-107.
- Slack, N. (1993). *Vantagem Competitiva em Manufatura*. 2ª Ed. Atlas, São Paulo.
- Smith, A.K., Bolton, R. N. (2002). "The Effect of Consumers: Emotional Responses to Service Failures on Their Recovery Effort Evaluations and Satisfaction Judgments". *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 30, n.º 1, pp. 5-24.
- Somasundaram, T.N. (1993). "Consumer Reaction to Product Failure: Impact of Product Involvement and Knowledge". *Advances in Consumer Research*, vol. 20, n.º 1, pp. 215-218.
- Spreng, R.A., Harrell, G. D., Mackoy, R. D. (1995). "Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intentions". *Journal of Services Marketing*, vol. 9, n.º 1, pp. 15-23.
- Skogland, I., Siguaw, J. (2004). "Are Your Satisfied Customers Loyal?". *Cornel University*, vol. 45, n.º 3, pp. 221-234.
- Swan, J.E., Oliver, R.L. (1991). "An Applied Analysis of Buyer Equity Perceptions and Satisfaction with Automobile Salespeople". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 11, n.º 2, pp. 15-26.
- Szymanski, D.M., Henard, D.H. (2001). "Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 29, n.º 1, pp. 16-35.
- Teo, T.S., Lim, V.K. (2001). "The Effects of Perceived Justice on Satisfaction and Behavioral Intentions: The Case of Computer Purchase". *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 29, n.º 2, pp. 109-124.
- Thibaut, J.W., Kelley, H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. John Willey & Sons, Inc. NY.
- Thomas, J. (2001). "A Methodology for Linking Customer Acquisition to Consumer Retention". *Journal of Marketing Research*, vol. 38, n.º 2, pp. 262-268.
- Tse, D.K., Wilton, P. C. (1988). "Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension". *Journal of Marketing Research*, vol. 25, n.º 2, pp. 204-212.

Tsiros, M., Mittal, V. (2000). "Regret: A Model of Its Antecedents and Consequences in Consumer Decision Making". *Journal of Consumer Research*, vol. 26, n.º 4, pp. 401-417.

Vavra, T.G. (1996). *Marketing de Relacionamento*. 1ª Edição. Atlas, São Paulo.

Wang, Y., Lo, H.P. (2002). "Service Quality, Customer Satisfaction and Behavior Intentions: Evidence From China's Telecommunication Industry". *Info - The Journal of Policy, Regulation and Strategy for Telecommunications*, vol. 4, n.º 6, pp. 50-60.

Woodruff, R.B. (1997). "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, n.º 2, pp. 139-153.

Woodruff, R.B., Cadotte, B.E., Jenkins, R.L. (1983). "Modeling Consumer Satisfaction Processes Using Experience-Based Norms". *Journal of Marketing Research*, vol. 20, n.º 3, pp. 296-304.

Westbrook, R.A., Reilly, M.D. (1983). "Value-Percept Disparity: An Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction". *Advances in Consumer Research*. Bagozzi, R.P. and Tybout, A. M. (ed.), Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, vol. 10, pp. 256-261.

Westbrook, R.A. (1987). "Product/Consumption-Based Affective Responses and Post Purchase Processes". *Journal of Marketing Research*, vol. 24, n.º 3, pp. 258-270.

Westbrook, R.A., Oliver, R.L. (1991). "The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction". *Journal of Consumer Research*, vol. 18, n.º 1, pp. 84-91.

Wirtz, J., Mattila, A. (2001). "Exploring The Role of Alternative Perceived Performance Measures and Needs-Congruency in The Consumer Satisfaction Process". *Journal of Consumer Psychology*, vol. 11, n.º 3, pp. 181-192.

Yafee, R. (2003). *Common Correlation and Reliability Analysis With SPSS*. New York University.

Yi, Y. (1990). "A Critical Review of Consumer Satisfaction", *AMA*, pp. 68-123.

Yi, Y., Jeon, H. (2003). "Effects of Loyalty Programs on Value Perception, Program Loyalty, and Brand Loyalty". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 31, n.º 3, pp. 229-240.

Zeithaml, V., Berry, L., Parasuraman, A. (1993). The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 21, n.º 1, pp. 1-12.

Zeithaml, V., Bitner, M. J. (2000). *Services Marketing: Integrating Customer Across the Firm*. 2ª Edição. McGraw-Hill, US.

Anexos

Anexo 1 - Questionário – Versão Final

1. AVALIAÇÃO GLOBAL

	Muito Insatisfeito		Nem Satisfeito			Muito Satisfeito	
	1	2	3	4	5	6	7
Nível de satisfação geral com a [empresa]	<input type="checkbox"/>						

	Definitivamente Não		Talvez Sim			Definitivamente Sim	
	1	2	3	4	5	6	7
Recorrer aos serviços da [empresa] é uma decisão acertada?	<input type="checkbox"/>						
A [empresa] fornece-lhe os produtos/soluções que realmente satisfazem as necessidades da sua empresa?	<input type="checkbox"/>						
Pensa no futuro voltar a recorrer aos serviços [empresa]?	<input type="checkbox"/>						
Recomendaria os serviços da [empresa] a outras empresas?	<input type="checkbox"/>						

	Sim	Não
Utiliza outro fornecedor para o tipo de produto/solução disponibilizado pela [empresa]?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Se respondeu Não, por favor passe ao bloco 2

	Muito Insatisfeito		Nem Satisfeito			Muito Satisfeito	
	1	2	3	4	5	6	7
Se recorreu a outro fornecedor concorrente da [empresa], qual a satisfação geral com essa empresa?	<input type="checkbox"/>						

2. FONTES DE INFORMAÇÃO SOBRE PRODUTOS / SOLUÇÕES

	Satisfação							Importância						
	Muito Insatisfeito		Nem Satisfeito			Muito Satisfeito		Nada Importante		Média Importância			Extremamente Importante	
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Disponibilização de documentação promocional	<input type="checkbox"/>													
Disponibilização de fichas técnicas sobre produtos	<input type="checkbox"/>													
Utilidade das fichas técnicas sobre produtos e da documentação promocional	<input type="checkbox"/>													
Qualidade descritiva e explicativa da proposta de fornecimento	<input type="checkbox"/>													
Atractividade da documentação técnica e promocional	<input type="checkbox"/>													
Facilidade em localizar o Website da [empresa]	<input type="checkbox"/>													
Facilidade em encontrar a informação pretendida no Website da [empresa]	<input type="checkbox"/>													
Rapidez de acesso ao Website	<input type="checkbox"/>													
Utilidade da informação disponibilizada no Website	<input type="checkbox"/>													
Atractividade do Website	<input type="checkbox"/>													

3. PRODUTOS / SOLUÇÕES

	Satisfação							Importância						
	Muito Insatisfeito		Nem Satisfeito Nem Insatisfeito			Muito Satisfeito		Nada Importante		Média Importância			Extremamente Importante	
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Confiança na solução	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desempenho técnico das soluções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redução de Recursos Humanos em operações de manutenção facultada pelas soluções da [empresa]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redução dos tempos de máquina facultada pelas soluções da [empresa]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durabilidade das soluções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relação preço/qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilidade negocial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prazo de pagamento facultado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ASSISTÊNCIA AO CLIENTE / PROCESSAMENTO DE ENCOMENDA

	Satisfação							Importância						
	Muito Insatisfeito		Nem Satisfeito Nem Insatisfeito			Muito Satisfeito		Nada Importante		Média Importância			Extremamente Importante	
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Conhecimentos técnicos dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de resolução de problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez na oferta de propostas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez de resposta na assistência pós-venda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez no fornecimento de informação face a pedidos do cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilidade em contactar o interlocutor do processo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Frequência de visitas de acompanhamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Simpatia dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relações pessoais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhecimento das expectativas e necessidades específicas do cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumprimento dos prazos de entrega prometidos no fornecimento da proposta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumprimento dos prazos de entrega prometidos no fornecimento do produto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumprimento dos prazos de entrega prometidos na assistência pós-venda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Execução íntegra do serviço prometido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Precisão na emissão de facturas	<input type="checkbox"/>														
Rigor do serviço de expedição	<input type="checkbox"/>														

5. TRATAMENTO DE NÃO-CONFORMIDADES (RECLAMAÇÕES)

Sim Não

Já alguma vez reclamou ou comunicou situações de insatisfação à [empresa] pelos serviços prestados / soluções fornecidas?

Se respondeu **Não**, por favor passe ao bloco 6

	Satisfação							Importância						
	Muito Insatisfeito		Nem Satisfeito Nem Insatisfeito			Muito Satisfeito		Nada Importante		Média Importância			Extremamente Importante	
	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Rapidez na análise de causas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez na definição de acções correctivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez na resolução do problema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eficácia na resolução do problema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. SUGESTÕES PARA MELHORAR A OFERTA

De que forma é que poderemos melhorar a nossa oferta? Apresente-nos algumas ideias que possam contribuir para a melhoria da oferta da [empresa] (serviços / soluções):

7. DADOS DEMOGRÁFICOS

Finalmente, solicitamos alguma informação para a caracterização geral da Amostra:

Há quantos anos é que a vossa empresa é cliente da [empresa]? anos

Empresa:

N.º de trabalhadores da empresa:

Sector: [1] Alimentar [2] Celulose/Papel [3] Energia [4] Ferramentas 0[5] Moldes
 [6] Metalúrgico [7] Metalomecânica [8] Químico/Petroq. [9] Têxtil [10] Outro

Relativamente a quem respondeu ao questionário, solicita-se a seguinte informação:

Há quantos anos trabalha nesta empresa? anos

Idade: [1] ≤30 [2] 31-40 [3] 41-50 [4] 51-60 [5] ≥61

Sexo: [1] Masculino [2] Feminino

Função: [1] Direcção [2] Responsável de serviço / Encarregado [3] Operador [4] Outra