

Maria Margarida Campos Perdigoto de Mendes Pires

Licenciada em Ciências de Engenharia e Gestão Industrial



Análise de reclamações e da recuperação do serviço: caracterização do processo e propostas de melhoria

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Engenharia e Gestão Industrial

Orientador: Professor Doutor Rogério Salema Araújo Puga Leal,
Universidade Nova de Lisboa

Júri:

Presidente: Professora Doutora Isabel Maria do Nascimento Lopes Nunes

Arguente: Professor Doutor Izunildo Fernandes Cabral

Vogais: Professor Doutor Rogério Salema de Araújo Puga Leal
Engenheiro Pedro Custódio

Dezembro, 2020



FACULDADE DE
CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA



Maria Margarida Campos Perdigoto de Mendes Pires

Licenciada em Ciências de Engenharia e Gestão Industrial

**Análise de reclamações e da recuperação do serviço:
caracterização do processo e propostas de melhoria**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Engenharia e Gestão Industrial

Orientador: Professor Doutor Rogério Salema Araújo Puga Leal,
Universidade Nova de Lisboa

Júri:

Presidente: Professora Doutora Isabel Maria do Nascimento Lopes Nunes

Arguente: Professor Doutor Izunildo Fernandes Cabral

Vogais: Professor Doutor Rogério Salema de Araújo Puga Leal
Engenheiro Pedro Custódio

Dezembro, 2020

Análise de reclamações e da recuperação do serviço: caracterização do processo e propostas de melhoria

Copyright © Maria Margarida Campos Perdigoto de Mendes Pires, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa.

A Faculdade de Ciências e Tecnologia e a Universidade Nova de Lisboa têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

À minha família

Agradecimentos

Esta dissertação é o resultado de um esforço e apoio de diversas pessoas que contribuíram significativamente para a sua realização. A todas, aqui deixo o meu mais sincero reconhecimento.

Em primeiro lugar, agradeço à Galp Energia S.A., por ter viabilizado a realização do presente estudo. A experiência revelou-se desafiante, tanto a nível profissional como pessoal. Agradeço a todos os meus colegas o apoio demonstrado e a integração proporcionada. Em particular, agradeço à Engenheira Ana Paula Ramos, pela oportunidade de estagiar na sua equipa, ao Engenheiro Pedro Custódio, por todo o apoio e esclarecimentos dados e à Engenheira Carla Geada e à Dra Filipa Fialho, por toda a orientação dada durante este estudo.

Ao Professor Rogério Puga Leal, pela cordialidade, conhecimento transmitido e disponibilidade. Saliento ter sido determinante a sua incessante motivação durante todo este caminho de aprendizagem.

Aos meus amigos de sempre e aos meus colegas da faculdade pelo apoio e companheirismo, não só durante o período de realização deste trabalho, como também durante todo o percurso académico.

Ao Mário por me ouvir, motivar e incentivar todos os dias e em tudo o que faço.

Por fim, um agradecimento muito especial a toda a minha família, e em particular aos meus pais, pelas oportunidades que me criaram e que, em muito, contribuíram para o meu desenvolvimento académico e pessoal, e ao meu irmão Miguel por caminhar sempre ao meu lado na alegria e boa disposição da vida.

Resumo

Atendendo à natureza das características dos serviços, as falhas são inevitáveis, o que significa que os serviços não são infalíveis. Estas falhas podem conduzir a um sentimento de insatisfação levando, por vezes, à exposição de reclamações.

Uma análise das reclamações dos clientes e a correta avaliação da sua satisfação com a recuperação do serviço podem constituir vantagens competitivas. Assim, as organizações podem implementar medidas de ação que evitem reclamações futuras e, caso estas ocorram, implementar medidas adequadas de recuperação do serviço.

Posto isto, objetivo desta dissertação assenta na obtenção de soluções de melhoria no que respeita ao serviço prestado nos postos de abastecimentos de combustível da Galp Energia, em Portugal, bem como a melhoria do processo de recuperação do serviço e da avaliação da satisfação com o mesmo.

Para tal, foi analisada uma amostra de reclamações relativas a situações vividas nos postos de abastecimento da empresa em questão, procurando perceber os tipos de reclamações mais frequentes, a responsabilidade da empresa na origem das mesmas, os tipos de postos de abastecimento mais críticos, o comportamento da gestão de reclamações (no que diz respeito ao cumprimento dos níveis de serviço acordados) bem como as relações de dependência entre estas variáveis. Foram ainda analisados os inquéritos de avaliação da satisfação com o tratamento das referidas reclamações.

Com o propósito de colmatar as necessidades da empresa, são apresentadas propostas de melhoria. Nomeadamente, é sugerido a disponibilização de mais informação aos operadores dos postos de abastecimento, de forma a que estes possam ser mais autónomos na resolução de problemas. Além disso, para que sejam, efetivamente, cumpridas as diretrizes da empresa, evitando reclamações procedentes, sugere-se que sejam efetuadas auditorias regulares aos postos, bem como que os seus colaboradores tenham formações regulares sobre o modo de funcionamento destas mesmas diretrizes. É, também proposto que, seja estabelecido um nível de prioridade, mais elevado, para uma tipologia específica de reclamações, de forma a que sejam, antecipadamente, encaminhadas para o serviço responsável. Por fim, é proposto um novo questionário de avaliação da satisfação da recuperação do serviço. Questionário esse que, dadas as suas características, pode ser adotado por outras organizações que procurem um conhecimento mais profundo sobre a sua recuperação do serviço.

Palavras chave: Qualidade em Serviços, Gestão de reclamações, Avaliação da satisfação, Recuperação do serviço.

Abstract

Given the nature of the services' characteristics, failures are inevitable, which means that the services are not infallible. These failures can lead to a feeling of dissatisfaction, sometimes leading to the exposure of complaints.

An analysis of customers' complaints and the correct evaluation of their satisfaction with the recovering of the service can constitute competitive advantages. Thus, organizations can implement action measures to avoid future complaints and, if these occur, implement appropriate measures to recover the service.

That said, the main objective of this dissertation is to obtain improvement solutions regarding the service provided at Galp Energia gas stations, in Portugal, to avoid the exposure of complaints by the customers and, if they exist, to improve the process of dealing with complaints and respective measurement of satisfaction with service recovery.

To this end, a sample of complaints regarding situations experienced at the stations of the company in question was analyzed, seeking to understand the most frequent types of complaints, the responsibility of the company at the origin of the complaints, the most critical types of stations, the behavior of the management of complaints (concerning compliance with the service level agreement) as well as the relationships of dependence between these variables. The satisfaction assessment surveys with the treatment of these complaints were also analyzed.

In order to meet the company's needs, proposals for improvement are presented. In particular, it is suggested that more information be made available to petrol station operators, so that they can be more autonomous in solving problems as they arise, thus avoiding the presentation of reclaims by customers. Moreover, to effectively comply with the company's guidelines, avoiding justified complaints, it is suggested that regular auctions be made to the stations, as well as that their employees have regular training on how these same guidelines work. It is also proposed to establish a higher level of priority for a specific type of complaint so that they are sent to the responsible service in advance. Finally, a new questionnaire is proposed to evaluate the satisfaction of service recovery. This questionnaire, given its characteristics, can be adopted by other organizations that seek better knowledge about their service recovery.

Keywords: Quality Services, Complaint management; Satisfaction evaluation; Service Recovery.

Lista de siglas e abreviaturas

ACSI	<i>American Customer Satisfaction Index</i>
AQS	Ambiente, Qualidade e Segurança
COCO	<i>Company-owned-company-operated</i>
CODO	<i>Company-owned-dealer-operated</i>
COFO	<i>Company-owned-franchise-operated</i>
CRC	Centro de Relacionamento com o Cliente
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
DODO	<i>Dealer-owned-dealer-operated</i>
ISC	Índice de Satisfação do Consumidor
ISO	<i>International Standardization Organization</i>
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
RGPD	Regulamento Geral de Proteção de Dados
RSF	Resposta Sem Franquia
SLA	<i>Service Level Agreements</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>

Índice de Conteúdos

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	ÂMBITO	1
1.2	OBJETIVO	1
1.3	METODOLOGIA	2
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	3
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	5
2.1	DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS	5
2.1.1	<i>Definição de serviço.....</i>	<i>5</i>
2.1.2	<i>Natureza dos serviços.....</i>	<i>5</i>
2.2	QUALIDADE E QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	7
2.3	FALHAS NOS SERVIÇOS	9
2.3.1	<i>Falhas nos Serviços.....</i>	<i>9</i>
2.3.2	<i>Reações dos clientes às falhas dos serviços.....</i>	<i>10</i>
2.4	TRATAMENTO E GESTÃO DE RECLAMAÇÕES	11
2.4.1	<i>Conceito de Reclamação</i>	<i>11</i>
2.4.2	<i>Gestão de reclamações.....</i>	<i>12</i>
2.4.3	<i>A importância da ISO na Gestão de Reclamações.....</i>	<i>13</i>
2.5	RECUPERAÇÃO DO SERVIÇO	14
2.5.1	<i>Impacto da recuperação do serviço na satisfação.....</i>	<i>14</i>
2.5.2	<i>Estratégias de recuperação de serviço.....</i>	<i>15</i>
2.5.3	<i>Teoria da Justiça.....</i>	<i>17</i>
2.5.4	<i>RECOVSAT.....</i>	<i>18</i>
2.6	<i>SERVICE LEVEL AGREEMENTS.....</i>	<i>23</i>
2.7	<i>NET PROMOTER SCORE.....</i>	<i>24</i>
3	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	27
3.1	GRUPO GALP	27
3.1.1	<i>Origem da organização.....</i>	<i>27</i>
3.1.2	<i>Estrutura da Galp.....</i>	<i>27</i>
3.2	DIREÇÃO GERAL COMERCIAL OIL	28
3.2.1	<i>Direção de Retalho Portugal.....</i>	<i>28</i>
3.2.2	<i>Centro de Relacionamento com o Cliente</i>	<i>30</i>
3.3	DIREÇÃO SEGURANÇA E SUSTENTABILIDADE	30
3.4	PROCESSO DE REGISTO E TRATAMENTO DE RECLAMAÇÕES.....	31
3.5	PROCESSO DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO	33
4	MÉTODO UTILIZADOS NO TRATAMENTO DE DADOS.....	35

4.1	TABELAS DE CONTINGÊNCIA	35
4.1.1	<i>Testes de independência do qui-quadrado</i>	35
4.1.2	<i>Medidas de Associação</i>	36
4.1.3	<i>Medidas de Correlação</i>	38
5	ANÁLISE DOS DADOS	41
5.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	41
5.2	FLUXOGRAMA DA ANÁLISE DE DADOS.....	41
5.3	ANÁLISE DAS RECLAMAÇÕES.....	41
5.3.1	<i>Âmbito das reclamações</i>	42
5.3.2	<i>Procedência</i>	43
5.3.3	<i>Cumprimento do SLA</i>	46
5.4	IMPACTO DA GESTÃO DE RECLAMAÇÕES NO CLIENTE	50
5.4.1	<i>Satisfação do cliente</i>	50
5.4.2	<i>Nível de recomendação</i>	51
5.4.3	<i>Análise de conteúdo do ISC</i>	52
5.4.4	<i>Nível de relacionamento entre o ISC e NPS</i>	53
6	CONCLUSÕES	55
6.1	CONCLUSÕES GERAIS E PROPOSTAS DE MELHORIA.....	55
6.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	57
6.3	TRABALHOS FUTUROS.....	58
	BIBLIOGRAFIA	59
	ANEXOS	65
	ANEXO A: PROCESSO DE TRATAMENTO DE RECLAMAÇÕES	65
	ANEXO B: TIPIFICAÇÕES DAS RECLAMAÇÕES.....	66
	ANEXO C: PROCESSO DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO TRATAMENTO DE RECLAMAÇÕES ..	73
	ANEXO D: INQUÉRITOS DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO COM A GESTÃO DE RECLAMAÇÕES.....	74
	<i>D.1. Inquérito de avaliação de satisfação com o desempenho do CRC na gestão da sua reclamação via carta ou email</i>	74
	<i>D.2. Inquérito de avaliação de satisfação com o desempenho do CRC, na gestão da sua reclamação via telefone</i>	76
	<i>D.3: Inquérito de avaliação de satisfação com o desempenho do CRC, na gestão da sua reclamação via Livro de Reclamações</i>	79
	ANEXO E: ESTRUTURA DA ANÁLISE DE DADOS	82
	ANEXO F: QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DA RECUPERAÇÃO DO SERVIÇO.....	83

Índice de Figuras

FIGURA 1.1: ETAPAS DA INVESTIGAÇÃO	2
FIGURA 2.1: AÇÕES DE RECLAMAÇÃO DE CLIENTES NA SEQUÊNCIA DE FALHA DO SERVIÇO.....	11
FIGURA 2.2: REDE NOMOLÓGICA	22
FIGURA 5.1: EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE RECLAMAÇÕES FECHADAS POR MÊS, EM 2019.....	41
FIGURA 5.2: DISTRIBUIÇÃO DAS RECLAMAÇÕES DE ACORDO COM O SEU ÂMBITO	42
FIGURA 5.3: DISTRIBUIÇÃO DOS CLIENTES POR ISC ATRIBUÍDO	51
FIGURA 5.4: DISTRIBUIÇÃO DOS CLIENTES POR NPS ATRIBUÍDO	52
FIGURA 5.5: MOTIVOS DE JUSTIFICAÇÃO DO ISC REFERIDOS PELOS RESPONDENTES	53

Índice de Tabelas

TABELA 2.1: DIFERENÇAS ENTRE BENS E SERVIÇOS	7
TABELA 2.2: GURUS DA QUALIDADE E SEUS CONTRIBUTOS	8
TABELA 2.3: QUESTIONÁRIO RECOVSAT	20
TABELA 3.1: CATEGORIZAÇÃO DAS RESPOSTAS AO ISC.....	34
TABELA 5.1: ANÁLISE DA PROCEDÊNCIA - 1º NÍVEL DA TIPIFICAÇÃO	43
TABELA 5.2: ANÁLISE DA PROCEDÊNCIA - 2ºNÍVEL DA TIPIFICAÇÃO.....	44
TABELA 5.3: TESTE DE INDEPENDÊNCIA ENTRE AS VARIÁVEIS: CLASSIFICAÇÃO DA RECLAMAÇÃO E TIPO DE POSTO.....	44
TABELA 5.4: TABELA DE CONTINGÊNCIA: CLASSIFICAÇÃO DA RECLAMAÇÃO VS TIPO DE POSTO.....	45
TABELA 5.5: GRAU DE ASSOCIAÇÃO ENTRE A CLASSIFICAÇÃO DA RECLAMAÇÃO E O TIPO DE POSTO..	45
TABELA 5.6: TESTE DE INDEPENDÊNCIA DAS VARIÁVEIS: 1º NÍVEL DA TIPIFICAÇÃO E CUMPRIMENTO DO SLA	46
TABELA 5.7: GRAU DE ASSOCIAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS: 1º NÍVEL DA TIPIFICAÇÃO E CUMPRIMENTO DO SLA	46
TABELA 5.8: ANÁLISE DO CUMPRIMENTO DO SLA - 1º NÍVEL DA TIPIFICAÇÃO	47
TABELA 5.9: ANÁLISE DO CUMPRIMENTO DO SLA - 2º NÍVEL DA TIPIFICAÇÃO	48
TABELA 5.10: TESTE DE INDEPENDÊNCIA DAS VARIÁVEIS: <i>MEIO</i> E <i>CUMPRIMENTO DO SLA</i>	49
TABELA 5.11: GRAU DE ASSOCIAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS: <i>MEIO</i> E <i>CUMPRIMENTO DO SLA</i>	49
TABELA 5.12: ANÁLISE DO CUMPRIMENTO DO SLA: <i>MEIO</i>	49
TABELA 5.13: MOTIVOS PARA A CLASSIFICAÇÃO DO ISC E SUA DEFINIÇÃO	53
TABELA 5.14: CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS: <i>NPS</i> E <i>ISC</i>	54

1 Introdução

1.1 Âmbito

A importância dos serviços na sociedade atual é incontestável, uma vez que todos nós estamos, diariamente, envolvidos na transação de serviços. Neste contexto, a qualidade em serviços tem assumido um papel cada vez mais relevante e imprescindível no que diz respeito à constituição das estratégias competitivas de muitas organizações, as quais tendem a tomar medidas para fortalecer e aumentar o sucesso empresarial, em resposta aos padrões de elevada exigência do mercado atual.

Contudo, dadas as características da natureza dos serviços, as falhas são inevitáveis, o que significa que os serviços não são infalíveis. Estas falhas constituem um desfazamento entre as expectativas dos consumidores e a experiência por eles vivida, podendo conduzir a um sentimento de insatisfação e provocar, desta forma, diferentes reações por parte dos consumidores, que se poderão traduzir, nomeadamente, na exposição de reclamações.

Num ambiente empresarial altamente competitivo, revela-se absolutamente necessário “dar ouvidos à voz” dos clientes, permitindo assim a captação de vantagens de negócio competitivas, ainda que a “voz” do cliente possa manifestar a sua insatisfação e que esta espolete um processo de reclamação.

Desta forma, a análise das reclamações dos clientes e a correta avaliação da sua satisfação com a recuperação do serviço podem constituir vantagens competitivas, na medida em que poderão ser identificadas falhas, quer a nível da prestação do serviço quer da recuperação do mesmo do ponto de vista da satisfação do cliente. Assim, as organizações podem implementar medidas de ação que evitem reclamações futuras e, caso estas ocorram, implementar medidas adequadas de recuperação do serviço.

Posto isto, este projeto de investigação consiste na análise das reclamações efetuadas nos postos de abastecimento de combustível da Galp Energia, bem como das respostas aos inquéritos de satisfação do tratamento das mesmas, visando a identificação de falhas por forma a serem propostas sugestões de melhoria que as possam evitar no futuro.

1.2 Objetivo

O objetivo desta dissertação assenta na obtenção de soluções de melhoria no que respeita ao serviço prestado nos postos de abastecimentos de combustível da Galp Energia, em Portugal, bem como a melhoria do processo de recuperação do serviço e da avaliação da satisfação com

o mesmo. O ponto de partida passou pelo levantamento das situações de insatisfação dos clientes que vieram a consubstanciar-se na apresentação de reclamação e que levaram ao desenvolvimento de processo de recuperação do serviço.

Para tal, foi analisada uma amostra de reclamações relativas a situações vividas nos postos de abastecimento da empresa em questão, procurando perceber os tipos de reclamações mais frequentes, a responsabilidade da empresa na origem das mesmas, os tipos de postos de abastecimento mais críticos, o comportamento da gestão de reclamações (no que diz respeito ao cumprimento dos níveis de serviço acordados) bem como as relações de dependência entre estas variáveis. Foram ainda analisados os inquéritos de avaliação da satisfação com o tratamento das referidas reclamações.

1.3 Metodologia

O presente estudo teve início na seleção da empresa e do serviço alvo deste estudo, de acordo com as necessidades da empresa e a temática científica a abordar.

Em seguida, foi definido o âmbito da abordagem e os objetivos a atingir. Para alcançar o objetivo estabelecido, foi levada a cabo uma pesquisa da literatura existente relacionada com o tema definido. A revisão bibliográfica resultante desta pesquisa baseou-se, essencialmente, em obras e artigos científicos indexados na Scopus e *Web of Science*. Posteriormente, procedeu-se à extração dos dados relativos às reclamações e aos respetivos inquéritos de qualidade do sistema de gestão de clientes, Siebel. Uma vez, obtida a amostra de dados que está na base deste estudo, realizou-se a análise e a, conseqüente, identificação dos aspetos a melhorar no serviço prestado pela empresa. Por fim, de acordo com as problemáticas identificadas, foram retiradas conclusões e apresentadas as propostas de melhoria com base no estudo bibliográfico realizado.

A Figura 1.1 apresenta as etapas envolvidas na presente investigação.

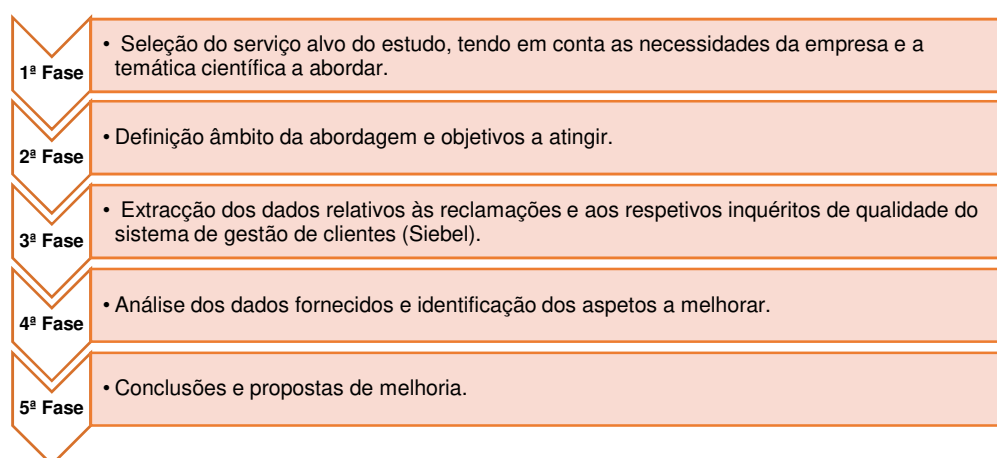


Figura 1.1: Etapas da investigação

1.4 Estrutura da dissertação

A presente dissertação encontra-se dividida em 6 capítulos.

O **Capítulo 1**, designado **Introdução**, começa por contextualizar, sucintamente, o trabalho desenvolvido. Aqui, são descritos o âmbito do trabalho, os objetivos e a metodologia utilizada para o seu cumprimento. Finalmente, ainda neste capítulo, é descrita a organização do trabalho.

O **Capítulo 2**, denominado **Revisão Bibliográfica**, expõe os fundamentos teóricos desta dissertação que sustentam as conclusões e propostas de melhoria explanadas.

O **Capítulo 3**, intitulado **Caracterização da Organização**, apresenta a estrutura da empresa alvo deste estudo, bem como descreve as responsabilidades dos serviços e processos envolvidos no desenvolvimento do mesmo.

O **Capítulo 4**, **Métodos utilizados no tratamento de dados**, expõe, contextualização teórica das ferramentas utilizadas.

O **Capítulo 5**, **Análise de Resultados**, apresenta a discussão dos resultados obtidos pela análise da amostra de reclamações e das respetivas respostas aos inquéritos de satisfação relativos ao tratamento das mesmas.

Finalmente, no **Capítulo 6**, **Conclusões e Propostas de Melhoria**, são apresentadas as conclusões retiradas do desenvolvimento deste estudo. Em particular, são apresentadas as que foram inferidas da análise dos registos das reclamações e dos inquéritos de satisfação relativos ao seu tratamento, bem como são sugeridas propostas de melhoria, expostas a limitações encontradas no decurso deste estudo e, por fim, são apresentadas sugestões de trabalhos futuros.

2 Revisão bibliográfica

No capítulo que se segue, são abordados todos os conceitos considerados relevantes para o presente estudo, que sustentam as conclusões e propostas de melhoria explanadas.

2.1 Definição e características dos serviços

2.1.1 Definição de serviço

O conceito de serviço tem sido definido de diferentes formas. Grönroos (2000) e outros estudiosos sublinham a natureza processual dos serviços (Edvardsson et al., 2005). O autor define o conceito de serviço "como uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos imaterial que normalmente, mas não necessariamente, têm lugar na interação entre o cliente e os empregados do serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do prestador de serviços, que são fornecidos como soluções para os problemas do cliente" (Grönroos, 2000) .

Por outro lado, Wirtz & Lovelock (2016) definem os serviços como sendo atividades económicas realizadas por uma parte para outra. Muitas vezes, baseados no tempo, estes desempenhos trazem resultados desejados aos destinatários, objetos ou outros ativos. Acrescentam ainda que, em troca de dinheiro, tempo e esforço, os clientes de serviços esperam um valor de retorno do acesso à mão-de-obra, competências, perícia, bens, instalações, redes e sistemas. No entanto, normalmente não se apropriam dos elementos físicos envolvidos.

Kotler et al.(2019) definem ainda o serviço como qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada e refere que a execução do mesmo pode estar, ou não, ligada a um bem concreto. Cada vez mais, fabricantes, distribuidores e retalhistas oferecem serviços de valor.

2.1.2 Natureza dos serviços

Apesar de, ao longo da história, terem sido atribuídas diferentes definições ao conceito de serviço, a literatura é mais consensual na atribuição de quatro características dos serviços. São elas:

Intangibilidade

A característica distintiva mais básica dos serviços é a sua intangibilidade. Os serviços são performances ou ações e não objetos, não podem ser vistos, sentidos, provados ou tocados da mesma forma que se podem sentir bens tangíveis (Zeithaml et al., 2017; Saias, 2007; Lovelock et al.,2004; Parasuraman et al., 1988).

Por outro lado, os serviços não podem ser armazenados devido a restrições de capacidade, pelo que as flutuações na procura são frequentemente difíceis de controlar.

Além disso, os serviços dificilmente são patenteáveis, pelo que novos conceitos de serviços podem ser naturalmente copiados pelos concorrentes.

Os serviços não podem ser facilmente apresentados ou comunicados aos clientes, pelo que a qualidade pode ser difícil de avaliar pelos consumidores. As decisões sobre o que incluir na publicidade e noutros materiais promocionais constituem um desafio, tal como o é a fixação de preços. Os custos reais de uma "unidade de serviço" são difíceis de determinar e a relação preço/qualidade é complexa (Zeithaml et al., 2017).

Como os serviços são performances, frequentemente produzidos, consumidos e várias vezes cocriados por seres humanos, não haverá dois serviços exatamente iguais. Aos olhos do cliente, os funcionários que prestam o serviço são, frequentemente, o serviço, podendo as pessoas diferir no seu desempenho de dia para dia ou mesmo de hora para hora. O facto de não existirem dois clientes iguais, também contribui para a heterogeneidade dos serviços, visto que cada um terá exigências únicas ou experimentará o serviço de uma forma única. Como os serviços são frequentemente coproduzidos e cocriados com os clientes, os comportamentos destes também introduzirão variabilidade e incertezas, obtendo-se, assim, uma heterogeneidade de resultados. Posto isto, esta característica é, em grande parte, o resultado da interação humana (entre colaboradores e clientes) e dos comportamentos humanos, bem como de todas as exigências que os acompanham (Zeithaml et al., 2017; Fitzsimmons et. al., 2011).

Porque os serviços são heterogêneos no tempo, nas organizações e nas pessoas, assegurar uma qualidade de serviço consistente é um desafio. A qualidade depende de múltiplos fatores que não podem ser totalmente controlados pelo fornecedor do serviço, como por exemplo a capacidade do cliente para articular as suas necessidades, a capacidade e vontade dos colaboradores para satisfazerem essas necessidades, a presença (ou ausência) de outros clientes e o nível de procura do serviço. Devido a estes fatores, o gestor do serviço nem sempre pode ter a certeza de que o serviço está a ser prestado de uma forma coerente com o que foi inicialmente planeado e promovido (Zeithaml et al., 2017;)

Produção e consumo em simultâneo

Enquanto que a maioria dos bens é primeiro produzida e, só depois, vendida e consumida, muitos serviços são, primeiramente, vendidos e depois produzidos e consumidos em simultâneo. Os clientes estão presentes enquanto o serviço está a ser produzido e assim veem e podem mesmo participar no processo de produção como coprodutores ou cocriadores do serviço. Além disto, as interações entre si, durante o processo de produção do serviço, podem afetar as experiências uns dos outros (Zeithaml et al., 2017; Lovelock et al., 2004).

Outra consequência da produção e do consumo simultâneos é o impacto que o desempenho dos prestadores de serviço tem na experiência do consumidor durante o desenvolvimento do mesmo.

Os serviços são frequentemente (embora nem sempre) produzidos e consumidos ao mesmo tempo, sendo a produção em massa difícil. Assim, a qualidade do serviço e a satisfação dos

clientes dependerá muito do que acontecer em tempo real, incluindo as ações dos funcionários, as interações entre funcionários e clientes, e as interações entre os próprios clientes. Não obstante, a natureza em tempo real dos serviços pode constituir uma vantagem em termos de oportunidade de personalização das ofertas para os consumidores individuais (Zeithaml et al., 2017).

Também devido à produção e consumo simultâneos, o cliente está envolvido e observa o processo de produção e, portanto, pode afetar, quer positiva ou negativamente, o resultado da transação do serviço (Fitzsimmons et al., 2011).

Perecibilidade

A perecibilidade refere-se ao facto de os serviços não poderem ser armazenados, revendidos ou devolvidos. A perecibilidade contrasta com os bens que podem ser armazenados no inventário ou revendidos noutro dia, ou mesmo devolvidos se o consumidor estiver insatisfeito (Zeithaml et al., 2017; Gummesson et al., 2000)

É consensual que existem diferenças entre bens e serviços e que as características distintivas discutidas nesta secção resultam em desafios para os gestores dos serviços. Ou seja, os serviços tendem a ser mais heterogéneos, mais intangíveis e mais difíceis de avaliar do que os bens. A Tabela 2.1 resume as diferenças entre bens e serviços.

Tabela 2.1: Diferenças entre bens e serviços (Adaptado de Zeithaml et al., 2017)

Bens	Serviços
Tangível	Intangível
Normalizado	Heterogéneos
Produção separada do consumo	Produção e consumo simultâneos
Não perecível	Perecível

2.2 Qualidade e Qualidade em Serviços

A qualidade tem sido tema de discussão e de estudo ao longo das últimas décadas e, consequentemente, têm surgido vários conceitos e definições para o termo.

Segundo a ISO 9000:2015, uma organização focada em qualidade promove uma cultura que resulta em comportamentos, atitudes, atividades e processos que agregam valor através da satisfação das necessidades e expectativas dos clientes e de outras partes interessadas pertinentes. Não obstante, a qualidade dos produtos e serviços de uma organização é determinada pela capacidade de satisfazer os clientes e pelo impacto pretendido e não pretendido nas partes interessadas pertinentes, incluindo não só a função e desempenho pretendidos, como também o seu valor percebido e o benefício para o cliente.

Pioneiros da qualidade, como Deming, Crosby, Feigenbaum, Juran e Ishikawa, entre outros autores, contribuíram, para a evolução deste conceito.

Tabela 2.2: Gurus da qualidade e seus contributos (Davies, 2001)

Autor	Contribuição
Walter A. Shwehart	Carta de controlo; Ciclo PDCA
Edwards Deming	14 Pontos de Deming; Ciclo de Deming; Sistema do conhecimento profundo
Joseph M. Juran	Trilogia de Juran; 10 passos para a melhoria contínua; Custo da não qualidade
Philip Crosby	14 Passos para a Gestão, Zero defeitos
Masaaki Imai	Kaizen
Armond V. Feigenbaum	Ciclo industrial; Elementos cruciais para a qualidade total
Kaoru Ishikawa	Círculos da qualidade; 7 ferramentas da qualidade
Genechi Taguchi	<i>Quality loss function</i> ; development stages
Shingeo Shingo	Poka-yoke; JIT

Para Requeijo e Pereira (2012) a qualidade é sinónimo de procura contínua na melhoria em todas as vertentes de uma organização, tendo evoluído significativamente nas últimas décadas, de modo a adaptar-se aos modelos pelos quais se regem os atuais sistemas de gestão.

Uma vez que os investigadores reconheceram que os serviços tendem a ser menos uniformes do que os produtos, o risco de qualidade parece ser uma questão que os gestores de serviços devem ter em conta quando definem estratégias. O risco de qualidade tem sido definido como a potencialidade de um produto ou serviço não satisfazer os padrões mínimos de qualidade de um consumidor (Turley, 1990). O interesse recente na qualidade do serviço parece ter-se centrado na identificação dos fatores que influenciam a perceção da qualidade do mesmo. Sobre este processo, surgiram dois pontos de vista distintos. Um defende que a perceção da qualidade do serviço é causada por provas tangíveis, fiabilidade, capacidade de resposta, garantia e empatia. A outra abordagem, largamente desenvolvida pela "Escola Nórdica", defende que a qualidade do serviço é o resultado de seis critérios: profissionalismo e competências, atitudes e comportamento, acessibilidade e flexibilidade, fidedignidade e fiabilidade, reputação de recuperação e controlo (Turley, 1990).

Ao longo dos anos, os investigadores de serviços têm sugerido que os consumidores julgam a qualidade dos serviços com base na sua perceção do resultado técnico fornecido, do processo pelo qual esse resultado foi entregue e da qualidade do meio físico onde o serviço é prestado (Kotler et al., 2019).

Ao contrário da qualidade de um produto, que pode ser prontamente avaliada, a qualidade do serviço é uma construção elusiva e abstrata que apresenta obstáculos de definição e medição.

A literatura tem sugerido que a qualidade do serviço é determinada pelas diferenças entre as expectativas dos clientes quanto ao desempenho do prestador de serviços e a sua avaliação dos serviços recebidos (Jun & Cai, 2001; Parasuraman et al., 1985, 1988). Parasuraman et al. (1985, 1988) têm conduzido estudos bem conhecidos para descobrir atributos-chave da qualidade do serviço que influenciam significativamente a percepção dos clientes sobre a qualidade geral do serviço. Inicialmente, estes autores identificaram dez determinantes da qualidade do serviço, com base em uma série de sessões de entrevistas em *focus group*.

Esses atributos foram (Parasuraman et al., 1985): os aspetos tangíveis, a confiabilidade, a responsividade, a competência, a cortesia, a comunicação, a credibilidade, a segurança, a acessibilidade e a compreensão do cliente.

(Parasuraman et al., 1988) sintetizaram mais tarde estas dez dimensões em cinco, utilizando uma análise fatorial. Estas cinco dimensões são: os aspetos tangíveis, a confiabilidade, a segurança e a empatia. Com base nas cinco dimensões, foi desenvolvido o SERVQUAL, um instrumento de levantamento de 22 itens amplamente utilizado para medir a qualidade do serviço (Jun & Cai, 2001).

Contudo, a qualidade do serviço está sujeita a falhas que ocorrem não só no resultado final do encontro entre o cliente e o serviço, mas também durante o processo de entrega, devido às características únicas que o define (Parasuraman et al., 1985).

2.3 Falhas nos serviços

2.3.1 Falhas nos Serviços

Devido às características de intangibilidade, inseparabilidade entre a sua produção e o seu consumo e variabilidade do desempenho no serviço (Hess et al., 2003), as falhas são inevitáveis, o que significa que os serviços não são infalíveis. Quando ocorrem falhas de serviço, os clientes sentem-se “desconfirmados” (isto é, quando a experiência vivida é diferente da expectativa do cliente) e descontentes (Sarkar Sengupta et al., 2015; Smith et al., 1999).

As falhas de serviço podem variar em termos de tempo, gravidade e frequência (Kelley e Davis 1994).

Para além disso, num estudo extensivo de falhas de serviço (Lewis & Spyropoulos, 2001; Zeithaml et al., 2017), as falhas de serviço foram identificadas como sendo causadas pelo comportamento dos funcionários dos serviços e podem ser classificadas como relacionadas com resultados, procedimentos ou interações (Smith et al., 1999). Para além do enfoque no comportamento dos empregados, Chase & Stewart (1994) sugeriram a divisão das falhas do serviço em erros do servidor e erros do cliente; mais especificamente, os erros dos prestadores de serviços podem incluir falhas na tarefa (por exemplo, falha em fazer o trabalho corretamente, eficientemente ou na ordem correta), no processo (como ouvir os clientes e reagir adequadamente) ou

nos tangíveis do serviço (i. e. elementos físicos do serviço); enquanto os erros dos clientes podem ocorrer durante a preparação do encontro do serviço (por exemplo, os clientes não trazem os materiais necessários ao encontro), durante o encontro do serviço (como, por exemplo, mal-entendidos ou desrespeito pelas instruções) e a resolução do encontro (por exemplo, os clientes não aprendem com a experiência ou não fazem ajustamentos). Os clientes tendem a ficar mais insatisfeitos com falhas no processo, tais como “serviço desatento” do que com falhas no resultado, tais como “serviço indisponível” (Smith et al., 1999).

Contudo, os efeitos ou insatisfação gerados durante a prestação do serviço podem causar respostas negativas dos clientes, tais como a comunicação boca-a-boca (*word-of-mouth*) negativa, ódio aos vendedores ou relutância em repetir a compra, podendo, potencialmente, prejudicar a rentabilidade e/ou a reputação do negócio (Kuo et al., 2011). Quando ocorre uma falha no serviço, o cliente sofre uma perda devido a essa falha e a relação entre este e a organização fica desequilibrada (Kuo et al., 2011). Uma vez que os clientes são motivados pela procura do equilíbrio, apresentam, por vezes, reclamações quando este equilíbrio é posto em causa (Cambra-Fierro et al., 2015) Assim, quando ocorre uma falha do serviço, os prestadores de serviços devem proceder a recuperações imediatas para reter os seus clientes (Kuo et al., 2011).

2.3.2 Reações dos clientes às falhas dos serviços

Zeithaml et al. (2017) sugerem que os clientes que experimentam falhas de serviço podem responder de várias formas Figura 2.1. Assume-se que, na sequência de um fracasso, ocorrerá insatisfação a algum nível para o cliente. De facto, a investigação sugere que uma variedade de emoções podem ocorrer após uma falha de serviço, incluindo sentimentos como a raiva, o descontentamento, o desapontamento, a autocomiseração, a ansiedade e o arrependimento (Smith & Bolton, 2002). Estes sentimentos iniciais negativos irão determinar a atitude que o cliente vai tomar, afetar a forma como os clientes avaliam o esforço de recuperação do serviço e, presumivelmente, a sua decisão final de regressar, ou não, ao fornecedor (Zeithaml et al., 2017).

Muitos clientes são passivos quanto à sua insatisfação, simplesmente não fazendo nada. Quer tomem ou não medidas, a dada altura, os clientes decidirão se querem ficar com esse fornecedor ou mudar para um concorrente. Os clientes que não se queixam não são muito propensos a regressar. Para as empresas, a passividade do cliente face à insatisfação é uma ameaça ao sucesso futuro (Zeithaml et al., 2017).

Zeithaml et al., 2017 refere que os clientes podem ser agrupados, de acordo com as suas respostas às falhas de serviço, em quatro categorias: passivos, ativos, irados e ativistas.

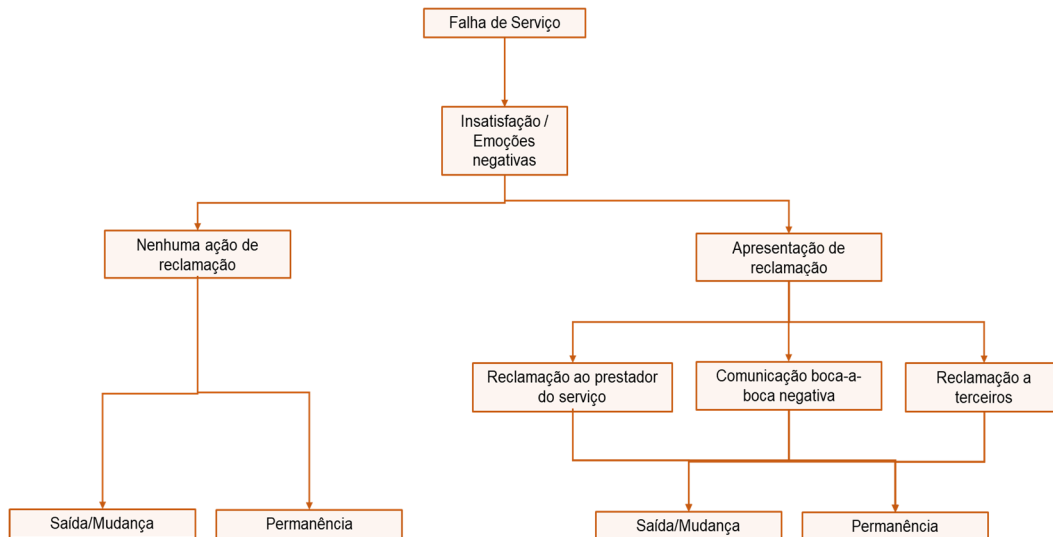


Figura 2.1: Ações de reclamação de clientes na sequência de falha do serviço (Adaptado de Zeithaml et al., 2017)

Os passivos são aqueles que não assumem qualquer ação. Os ativos são os clientes que costumam apresentar a sua reclamação à empresa. Já os irados, sentem-se extremamente zangados com a empresa e enveredam pelo *word-of-mouth* negativo e pela troca da empresa. Por fim, os ativistas caracterizam-se pela reclamação em todas as suas formas: à empresa, a terceiros e *word-of-mouth*. No limite, este tipo de reclamante poder-se-á tornar no tipo de cliente denominado de “terrorista”, isto é, o cliente que aproveita qualquer oportunidade para criticar a empresa (Zeithaml et al., 2017).

Gyung Kim et al. (2010) sugerem que a insatisfação inicial leva à avaliação cognitiva que, por sua vez, determinará as estratégias de reação do consumidor. Reações como não fazer nada (ou seja, inércia), queixar-se a terceiros, ou espalhar boca-a-boca negativa são possíveis mecanismos de resposta, contudo não são suscetíveis de conduzir à recuperação do serviço. Em contrapartida, a manifestação da insatisfação de uma pessoa diretamente ao prestador de serviços resultará numa oportunidade de recuperação.

2.4 Tratamento e gestão de reclamações

2.4.1 Conceito de Reclamação

O conceito de reclamação foi evoluindo ao longo da história. Fornell & Wernerfelt (1987) consideram que a reclamação se traduz numa tentativa do cliente alterar uma situação insatisfatória. Mais recentemente, Wirtz & Lovelock (2016) afirmam que as reclamações nascem da insatisfação que o cliente sente quando faz uma compra/recebe um serviço e existe uma diferença acentuada entre o que era esperado pelo cliente e o que é recebido na realidade, ou, ainda, quando os compradores ficam desiludidos com as suas compras.

Geralmente, todas as empresas têm uma percentagem de clientes insatisfeitos. Embora, nem todas as reclamações tenham justificação, estas requerem e merecem uma resposta (McCole, 2004) . As reclamações geram informação preciosa para a empresa fornecedora do produto/serviço, pois permitem: salvaguardar a relação da empresa com o cliente (Swartz & Iacobucci, 1999), obter dados e informações de forma eficaz e económica, identificar aspetos a melhorar, realçar os problemas de clientes que necessitam de ser resolvidos e permitem testar o nível de resposta e de correção de erros da empresa. Com efeito, são a forma mais rápida de identificar as situações quando algo não corre como pretendido (McCole, 2004) .

2.4.2 Gestão de reclamações

A gestão de reclamações pode ser vista como uma sequência de eventos que se inicia com a comunicação da reclamação, seguida da criação de um processo de interação através do qual surge a decisão e, por fim, o resultado (McCole, 2004). Uma avaliação e tratamento adequados das reclamações permitem identificar as causas da insatisfação do cliente, possibilitando, posteriormente, a implementação de ações corretivas, para que a falha de serviço não se repita (Namias, 1964).

Um tratamento eficaz de reclamações potencia a correção da insatisfação dos clientes e o estabelecimento da sua confiança (Bagherzadeh et al., 2020; Kuo et al., 2011; Lewis & McCann, 2004; Michel, 2001), a renovação da intenção de compra repetida, o compromisso e a comunicação boca-a-boca positiva (Bagherzadeh et al., 2020; Kuo et al., 2011; Lewis & McCann, 2004).

Desta forma, é essencial para as organizações perceberem a estrutura da satisfação na reclamação, quais as expectativas do cliente, que aspetos da organização ele avalia e quais (Wernerfelt & Fornell, 1988) deles podem influenciar a recompra (Swartz & Iacobucci, 1999).

O seu sucesso pode depender, segundo Lewis e McCann (2004): do tipo de serviço (Mattila, 2001) do tipo de falha (McDougall & Levesque, 1999) e da velocidade de resposta (Boshoff, 1997).

As reclamações devem ser analisadas de forma organizada e categorizada, de modo a poderem ser estruturadas e monitorizadas num sistema de dados que permita perceber quais os problemas mais recorrentes e que a tomada de decisões os impeça de ressurgir. Assim, as organizações compreenderão quais os seus pontos fortes e fracos, podendo planear melhor o processo de recuperação do serviço (Wirtz & Lovelock, 2016).

Um bom sistema de gestão de reclamações pode ser uma importante ferramenta na retenção dos clientes, tornando-se, assim, num grande fator competitivo (Wernerfelt & Fornell, 1988).

2.4.3 A importância da ISO na Gestão de Reclamações

A *International Standardization Organization* (ISO) é uma organização não-governamental, criada em 1947, que tem como objetivo promover o desenvolvimento de normas para facilitar a troca internacional de bens e serviços (Madu, 2012).

Entre outras, surgiram as normas ISO:9001 e ISO:9004. A ISO:9001 especifica os requisitos para um sistema de gestão da qualidade, os quais podem ser utilizados internamente pelas organizações para efeitos de certificação ou para fins contratuais. Por outro lado, a ISO:9004 fornece orientação para alcançar o sucesso sustentável de uma organização, proporcionando orientação quanto à melhoria contínua do desempenho (Madu, 2012).

Posteriormente, foi publicada a ISO:10002, que fornece orientações para as organizações planearem, conceberem, desenvolverem, operarem, manterem e melhorarem um processo eficaz e eficiente de tratamento de reclamações para todos os tipos de atividades comerciais ou não comerciais, incluindo as relacionadas com o comércio eletrónico. Destina-se a beneficiar uma organização e os seus clientes, reclamantes, e outras partes interessadas relevantes (ISO10002:2018).

A presente norma sugere ainda que as organizações adiram a alguns princípios orientadores para o tratamento eficaz de reclamações (ISO10002:2018):

- **Compromisso:** A organização deve estar ativamente empenhada em definir e implementar um processo de tratamento de reclamações.
- **Capacidade:** Devem ser disponibilizados recursos suficientes e empenhados no tratamento de queixas, devendo estes recursos ser geridos de forma eficaz e eficiente.
- **Transparência:** O processo de tratamento de reclamações deve ser comunicado aos clientes, pessoal e outras partes interessadas relevantes. Aos queixosos individuais deve ser fornecida informação adequada sobre o tratamento da sua queixa.
- **Acessibilidade:** Um processo de tratamento de queixas deve ser facilmente acessível a todos os reclamantes, devendo ser claro e de fácil compreensão.
- **Capacidade de resposta:** A organização deve abordar as necessidades e expectativas dos clientes no que diz respeito ao tratamento de reclamações.
- **Objetividade:** Cada reclamação deve ser tratada de forma equitativa, objetiva e imparcial através do processo de tratamento de reclamações.
- **Encargos:** O acesso ao processo de tratamento de reclamações deve ser gratuito para o reclamante.
- **Integridade da informação:** A organização deve assegurar que a informação sobre o seu tratamento de reclamações é exata (e não enganosa) e que os dados recolhidos são relevantes, corretos, completos, significativos e úteis.

A informação obtida através do processo de tratamento de reclamações pode levar a melhorias nos produtos, serviços e processos e, quando as reclamações são devidamente tratadas, permite melhorar a reputação da organização, independentemente do seu tamanho, localização e setor. Num mercado global, o valor da utilização de uma Norma Internacional torna-se mais evidente, uma vez que proporciona confiança no tratamento consistente das reclamações (ISO10002:2018).

O tratamento de reclamações, executado sob as orientações da norma ISO:10002, pode melhorar a satisfação do cliente. Incentivar o seu *feedback*, incluindo reclamações, caso este não esteja satisfeito, pode oferecer oportunidades para manter ou melhorar a lealdade e reconhecimento do cliente, possibilitando, desta forma, melhorar a competitividade nacional e internacional, porque, como está provado, custa, pelo menos, quatro vezes mais a uma organização recrutar um novo cliente do que manter um que já exista Kotler et al.(2019). As organizações que perdem regularmente clientes têm que lutar bastante para recuperarem os danos na sua reputação. Em suma, a ISO:10002 é relevante para qualquer organização que deseja exceder as expectativas do cliente, um requisito básico para todos os tipos de negócio, sejam eles do sector privado, público ou voluntário (ISO10002:2018).

2.5 Recuperação do serviço

Segundo Miller et al. (2000) , a recuperação de serviços compreende as ações destinadas a resolver problemas, alterar atitudes negativas de clientes insatisfeitos e, em última análise, reter esses clientes. Além disso, abrange situações em que ocorre uma falha de serviço, mas não é apresentada qualquer reclamação pelos clientes (Lewis & McCann, 2004).

Os clientes podem aceitar que as coisas corram mal na prestação de serviços, mas o importante para eles é que os prestadores de serviços se esforcem por fazer algo para resolver o problema e tentar resolvê-lo (Mccoll-Kennedy & Sparks, 2003). Os investigadores têm provado que existem grandes possibilidades de os fornecedores recuperarem falhas de serviço. Mesmo estes clientes ficariam mais satisfeitos e leais do que se recebessem um serviço perfeito na primeira vez (Jun & Hua, 2010).

2.5.1 Impacto da recuperação do serviço na satisfação

Todos os prestadores de serviços querem clientes satisfeitos, idealmente com o seu excelente serviço, situação impossível, mesmo para o prestador mais destacado. Infelizmente, o fracasso do serviço é inevitável, mas não há razão para os clientes ficarem insatisfeitos ou fazerem propaganda negativa (Jun & Hua, 2010).

Gyung Kim et al. (2010) propuseram um modelo conceptual que integra duas correntes relacionadas com a falha de serviços: comportamento reclamante dos consumidores e a recuperação do serviço.

Os consumidores avaliam, então, o esforço de recuperação em termos de justiça e formam os seus juízos de satisfação de recuperação em conformidade. A satisfação com o esforço de recuperação conduzirá a resultados comportamentais, tais como a comunicação boca-a-boca positiva ou a lealdade (Gyung Kim et al., 2010).

É importante salientar que a satisfação que advém da recuperação de serviço é significativa, tanto para os clientes como para os prestadores de serviço (Gyung Kim et al., 2010). Considerando que custa, como já referido, pelo menos, quatro vezes mais atrair um novo cliente do que manter um cliente atual, a recuperação do serviço é vital para manter a satisfação e a lealdade do cliente (Hart et al., 1990; Tax et al., 1998) e uma ferramenta importante para ganhar vantagem competitiva (Jun & Hua, 2010).

Na realidade, a relação entre a satisfação do cliente, a sua retenção e a lucratividade está bem estabelecida (Colquitt, 2001). Um sistema eficaz de recuperação de serviço, assim como a excelência de um serviço prestado pela empresa estão na base da construção de relações de longa duração. Os clientes satisfeitos não só incorrem na recompra, mas também atuam como defensores da organização, revelando-se, por vezes, menos sensíveis aos preços (Blodgett & Anderson, 2000; McCole, 2004).

A satisfação com o tratamento da reclamação tem um forte efeito na fidelização do cliente (Smith & Bolton, 2002). Após uma reclamação, a fidelização depende sobretudo da satisfação com o tratamento da reclamação. Assim, imediatamente a seguir a uma reclamação, as perceções do cliente estão altamente dominadas pela forma como a sua reclamação foi tratada (Homburg & Fürst, 2018).

Por fim, tendo em conta que os clientes constituem uma fonte de informação importante sobre a qualidade do serviço, a necessidade de avaliação da satisfação dos mesmos deve estar presente nas empresas, devendo estas encontrar mecanismos para os “ouvir”, por exemplo, através de inquéritos (Saias, 2007).

2.5.2 Estratégias de recuperação de serviço

Em termos do comportamento de recuperação, as estratégias de recuperação de serviços podem ser divididas em: explicação, pedido de desculpa, assistência e compensação (Conlon & Murray, 1996; Davidow, 2000; Levesque & McDougall, 2000). A explicação é a causa articulada de uma falha de serviço (Conlon & Murray, 1996; Davidow, 2000); o pedido de desculpas constitui uma expressão verbal de pesar pela perda do cliente (Conlon & Murray, 1996; Davidow, 2000; Tax et al., 1998); a assistência representa o esforço do prestador de serviços na toma de medidas pragmáticas para resolver falhas de serviço, tais como refazer o serviço ou substituir o produto (Levesque & McDougall, 2000; Tax et al., 1998); a compensação diz respeito à reparação monetária por inconvenientes causados aos clientes ou falhas que não podem ser resolvidas

(Conlon & Murray, 1996; Davidow, 2000; Levesque & McDougall, 2000; Mattila, 2001; Tax et al., 1998). Além disso, em termos de tangibilidade, as estratégias de recuperação de serviços podem ser classificadas como recuperação mental ou recuperação física (Miller et al., 2000).

As medidas de recuperação mental, como o pedido de desculpas e a explicação, referem-se a ações que podem melhorar diretamente a insatisfação psicológica. Estas medidas são simples, económicas e eficazes, mas, se não forem devidamente utilizadas, podem também ter efeitos negativos. As medidas de recuperação física são compensações materiais (por exemplo, serviço gratuito, reembolso, oferta, desconto ou cupão) capazes de aliviar a perda prática do consumidor (Lewis & McCann, 2004).

Outros autores abordam a relevância da recuperação de serviço perante os clientes observadores, isto é, que não estão diretamente envolvidos com a falha do serviço. Os clientes são observadores atentos e, muitas vezes, usam a experiência de outros clientes como referência na tomada das suas próprias avaliações e decisões (Miao, 2014). O estudo revela que a observação pelos clientes de uma intervenção injusta por parte da empresa a outros clientes após uma falha no serviço levaria a uma baixa intenção de perdoar e a uma forte intenção de promover a comunicação boca-a-boca negativa entre os clientes observadores, mesmo quando não diretamente afetados pela falha (Casidy & Shin, 2015).

Uma boa estratégia de recuperação pode restabelecer a satisfação de clientes insatisfeitos, aumentar a taxa de retenção de clientes e, até mesmo, ajudar a construir relações de longo prazo que tornem os clientes fiéis (Kuo et al., 2011). No entanto, a recuperação do serviço pode ser um processo complexo. Bitner et al. (1994) mencionaram que os prestadores de serviços com boas estratégias de recuperação de serviços são raros, sendo que mais de metade dos clientes que sofreram falhas de serviço estão muito insatisfeitos com as suas experiências de recuperação dos mesmos (Zeithaml, 1990). O tratamento inadequado das reclamações dos clientes pode reforçar a impressão negativa de uma empresa em clientes insatisfeitos e resultar num duplo afastamento (Bitner et al., 1990).

Da perspetiva da gestão, os resultados indicam que, para maximizar a satisfação do cliente, os prestadores de serviços devem responder rapidamente e com empatia/cortesia. Curiosamente, a adição de uma reparação tangível só diminuirá a comunicação negativa boca a boca quando associada a um suficiente efeito de empatia.

A satisfação do consumidor pode, de facto, ser maior após uma recuperação de serviço bem gerida do que seria se não tivesse havido falha de serviço.

Para além disso, uma resposta com falta de níveis adequados de reparação, capacidade de resposta e cortesia pode ser tão má como quando um problema ocorre e não é reconhecido pelo prestador de serviços (Hocutt et al., 2006).

2.5.3 Teoria da Justiça

A Teoria da Justiça tem recebido muita atenção no meio académico como um quadro teórico para a recuperação de serviços (Ha & Jang, 2009; Smith et al., 1999; Tax et al., 1998). Pesquisas anteriores sugeriram que a satisfação do cliente e a intenção de comportamento futuro (por exemplo, intenção de recompra) são afetadas pela justiça percebida pelo cliente na recuperação de serviços (Ha & Jang, 2009; Kim et al., 2012; Mccoll-Kennedy & Sparks, 2003).

No contexto da recuperação de serviços, a percepção da justiça, é definida como a medida em que os consumidores foram tratados de forma justa após uma falha de serviço (Maxham & Netemeyer, 2002). A percepção da justiça constitui a base para medir a eficácia do processo de recuperação. Estudos extensos sugerem que a percepção de justiça é um critério chave na avaliação do desempenho pós-reclamação da empresa (Hazée et al., 2017; Tax et al., 1998). Na verdade, a percepção de justiça não é mais do que uma avaliação subjetiva das respostas organizacionais (Smith et al., 1999). A percepção de justiça é uma construção tridimensional que consiste em justiça distributiva, processual e interativa (Tax et al., 1998).

Numa perspetiva de recuperação de serviços, a **justiça distributiva** reflete a percepção da equidade do resultado tangível da recuperação do serviço, como, por exemplo, compensações, reparos, substituições, ... (Lewis & McCann, 2004).

Blodgett et al. (1997) demonstraram empiricamente que os esforços de recuperação relacionados com a justiça distributiva foram eficazes na redução de comportamentos negativos pós-reclamação, sugerindo que uma compensação tangível, tais como descontos, restituição do dinheiro e cupões, conduzem a uma maior percepção da justiça distributiva e, consequentemente, aumentam o nível de satisfação e a intenção de recompra (Hoccut et al., 2006).

A **justiça interpessoal** reflete a forma como o cliente é tratado durante a recuperação do serviço (Lewis & McCann, 2004), em particular, a cortesia, a honestidade, a empatia, o esforço e o pedido de desculpas.

Um fator determinante da qualidade do serviço e das avaliações da satisfação do cliente é a empatia do prestador de serviços; ou seja, a preocupação demonstrada pelo prestador de serviços (A. Zeithaml, 1990). Vários estudos descobriram que os trabalhadores estão mais dispostos a aceitar uma decisão como justa e aceitável quando a sua contribuição é tratada com consideração e respeito pelo seu gestor (Korsgaard et al., 1995; Shapiro & Brett, 1993).

A consideração tende a ser concebida como uma escuta atenta aliada a uma tentativa de compreender a perspetiva da outra parte, mostrando assim preocupação. Outras pesquisas (Ulrich, 1984) também revelaram que o processo de avaliação pode ser visto como mais favorável

quando caracterizado por franqueza, honestidade e preocupação. Da mesma forma, numa situação de falha do serviço, a satisfação do cliente é suscetível de ser aumentada se um prestador de serviços demonstrar abertamente preocupação com o cliente ao longo de todo o processo de recuperação (Sparks & McColl-Kennedy, 2001). Hocutt et al. (1997) descobriram que, na sequência de um incidente de falha de serviço, os clientes mostraram-se mais satisfeitos quando se apresentavam níveis elevados de empatia e de capacidade de resposta.

A **justiça processual**, por sua vez, compreende a perceção da equidade do processo utilizado para corrigir falhas no serviço, isto é, a rapidez de resposta, a acessibilidade, a flexibilidade do procedimento e as políticas da empresa (Lewis & McCann, 2004). Um consumidor considera apresentar uma reclamação apenas se for facilmente acessível, flexível e se esta for resolvida de forma adequada e oportuna (Tax et al., 1998).

A rapidez com que as falhas de serviço são corrigidas ou as reclamações são tratadas é um dos principais aspetos da perceção dos clientes sobre justiça processual (Blodgett et al., 1997; Tax et al., 1998). Alguns outros estudos indicam uma relação positiva significativa entre satisfação pós-recuperação e justiça processual (Schoefer, 2008; Tax et al., 1998; Wirtz & Mattila, 2004).

2.5.4 RECOVSAT

Um tema central em qualquer consideração da recuperação de serviços é a satisfação do cliente. Para ser verdadeiramente eficaz, a recuperação do serviço deve integrar um programa abrangente de qualidade de serviço destinado a assegurar a satisfação e a lealdade do cliente (Boshoff, 1999).

Embora exista um conjunto crescente de literatura sobre recuperação de serviços em geral, tem sido feita uma investigação muito limitada para avaliar a forma como os consumidores encaram os esforços de recuperação de serviços dos prestadores de serviços (Mccoll-Kennedy & Sparks, 2003).

No final da década de 90, Boshoff (1999) desenvolveu um instrumento para medir a satisfação dos clientes com a recuperação de serviço - RECOVSAT. Este instrumento baseia-se no paradigma da desconfirmação e está centrado nas expectativas dos clientes relativas a uma empresa de serviços que se pretende recuperar de uma falha de serviço.

A princípio, na fase exploratória do estudo, foram investigados os potenciais atributos que poderiam estar na base da construção da satisfação da recuperação de serviços (Boshoff, 1999).

Na conclusão do estudo, as respostas foram classificadas em treze potenciais atributos: tempo, expiação, desculpa, correção justa, empatia, reconhecimento da responsabilidade, manutenção das promessas/confiança, *feedback*, *empowerment*, acessibilidade, tangíveis, atitudes do *staff* e explicação. Tendo em conta a literatura existente, para além dos atributos mencionados, foram

acrescentados outros dois: estilo de comunicação e compromisso na qualidade do serviço e satisfação do cliente.

Uma vez definidos os quinze potenciais atributos de satisfação com a recuperação de serviços, foi construído um questionário com oitenta e três itens visando medir esses mesmos atributos. Os itens foram ligados a uma escala do tipo Likert-7 cujos pontos estão ancorados por “concordo totalmente” (*strongly agree*) e “discordo totalmente” (*strongly disagree*).

Realizou-se uma análise estatística dos quinze potenciais atributos, donde Boshoff (1999) concluiu que apenas seis dimensões permitem medir o nível de satisfação com a operação da recuperação de serviço, são elas: a comunicação, o *empowerment*, o *feedback*, a expiação, a explicação e os tangíveis. Estas seis dimensões podem ser operacionalizadas da seguinte forma (Boshoff, 1999):

- **Comunicação:** refere-se à forma como os funcionários se dirigem ao cliente que apresenta uma queixa, isto é, se os funcionários comunicaram claramente, fizeram perguntas para esclarecer a situação, foram compreensivos, fiáveis e honestos nos seus esforços para resolver o problema.
- **Empowerment:** diz respeito à autonomia dos funcionários para resolverem os problemas dos clientes sem necessitarem da ajuda de outra pessoa para o fazer, aos recursos a que os empregados têm acesso e às decisões que lhes são permitidas.
- **Feedback:** refere-se ao fornecimento de informações ao cliente sobre o progresso feito para resolver o problema bem como à apresentação de resposta.
- **Expição:** relaciona-se com o pedido de desculpas que a empresa deve oferecer pela falha no serviço inicial prestado e com a garantia de que o cliente não está esquecido.
- **Explicação:** refere-se à justificação clara e concisa dada pela empresa ao cliente sobre o surgimento do problema. Não inclui um reconhecimento de responsabilidade ou um pedido de desculpas.
- **Tangíveis:** dizem respeito ao aspeto do vestuário dos funcionários e do ambiente físico, o qual que deve ser profissional e arrumado.

Posteriormente, o número de itens do questionário, que permitem avaliar as dimensões referidas, foi reduzido para dezassete, como se pode observar na Tabela 2.3.

Dimensão	Item
Comunicação	O funcionário, a quem me dirigi para reclamar, comunicou claramente, dando-me o feedback relativamente à minha reclamação.
	Quando reclamo de um serviço de má qualidade, espero que os funcionários me façam perguntas de modo a ajudarem a clarificar a situação.
	Os funcionários que lidam com reclamações devem ser compreensivos.
	Os funcionários que lidam com as reclamações dos clientes devem mostrar confiança.
	Os esforços para resolverem as reclamações dos clientes devem ser honestos.
Empowerment	É importante para que o funcionário a quem me dirijo para reclamar possa resolver o meu problema.
	O funcionário a quem reclamei teve de procurar outra pessoa para resolver o meu problema.
	A minha reclamação ou problema foi passado de um funcionário para outro.
Feedback	Quando reclamo de um mau serviço, espero que a empresa me informe relativamente aos progressos feitos para resolver o meu problema.
	Quando reclamo de um mau serviço, espero que a empresa me faça um pedido de desculpas por escrito.
Expição	Quando as empresas fornecem um serviço de má qualidade, devem pedir desculpas pela perda financeira ocorrida.
	A empresa que fornece um serviço com má qualidade deve garantir que não serei esquecido.
	Quando reclamo de um serviço de má qualidade, os funcionários devem ser bem-educados.
Explicação	Quando reclamo de um mau serviço, espero que o funcionário me providencie uma explicação sobre a causa da ocorrência de meu problema.
	Quando reclamo de um mau serviço, espero que o funcionário me providencie uma explicação satisfatória sobre a causa da ocorrência de meu problema.
Tangibilidade	Os funcionários que lidam com os clientes devem estar apresentáveis e bem vestidos.
	Os funcionários que lidam com os clientes devem trabalhar num ambiente profissional e arrumado.

Tabela 2.3: Questionário RECOVSAT (Adaptado de Boshoff, 1999)

Segundo Boshoff (1999), o RECOVSAT permite avaliar a eficácia da recuperação do serviço do ponto de vista do cliente, possibilita uma investigação dos antecedentes organizacionais da recuperação da satisfação do serviço e ainda pode ser adaptado para ser utilizado como medida de avaliação do desempenho da recuperação de serviços do pessoal da linha da frente.

O objetivo deste estudo era desenvolver uma escala validada e fiável que fosse genérica e pudesse ser utilizada numa variedade de situações de recuperação de serviços. Poder-se-ia argumentar, no entanto, que a recuperação de serviços é específica de uma situação, razão pela qual, apenas seis, das quinze dimensões inicialmente identificadas como dimensões potenciais de satisfação com a recuperação de serviços, foram incorporadas no RECOVSAT. Assim, considera-se o RECOVSAT um "esqueleto" básico que pode ser adaptado para utilização sob condições específicas. Por conseguinte, o autor recomenda que as empresas considerem acrescentar alguns dos outros itens não incluídos no instrumento final se um serviço específico de recuperação do serviço justificar a sua utilização (Boshoff, 1999).

Contudo, o RECOVSAT foi alvo de algumas críticas, nomeadamente, por Davidow (2003) que afirmou que o instrumento não fora testado. Embora o instrumento tenha demonstrado excelente validade construtiva durante o seu desenvolvimento, de facto, em 1999, o RECOVSAT não foi validado de modo a medir a satisfação pós-recuperação com a recuperação do serviço entre os consumidores que, efetivamente, apresentaram uma queixa a um prestador de serviços específico. Ou seja, a forma como o instrumento funciona quando o desempenho real de recuperação de serviço de uma empresa é avaliado (desempenho *versus* as expectativas estabelecidas) não foi empiricamente estabelecida (Boshoff, 2005).

Assim sendo, em 2005, Boshoff levou a cabo um novo estudo, onde inquiriu clientes de um serviço específico, que tinham, apresentado uma queixa. Os objetivos deste estudo consistiam numa avaliação psicográfica do instrumento RECOVSAT (utilizando os índices de satisfação pós-recuperação dos clientes que efetivamente se queixaram), avaliando a sua validade de construção e aperfeiçoando o instrumento, se necessário. Com base nos elevados valores alfa de Cronbach, concluiu-se que o instrumento refinado RECOVSAT é um instrumento altamente fiável.

Neste estudo, a rede nomológica que foi testada assemelha-se à cadeia serviço-lucro (Heskett et al., 1994) e baseia-se em evidências empíricas. As referidas evidências sugerem que a satisfação com os componentes individuais da recuperação do serviço resulta na satisfação do cliente com o encontro de recuperação, o que levará à retenção e lealdade do cliente a longo prazo, tal como se pode ver na Figura 2.2.

De facto, existe apoio empírico tanto para a relação satisfação-lealdade (Chumpitaz & Papatodanis, 2004; Wang et al., 2004) como para a relação recuperação do serviço-satisfação (Stauss & Schöler, 2004). Reconhece-se, no entanto, que estas relações nem sempre são lineares (Oliva

et al., 1992), particularmente numa indústria altamente competitiva, com potencial de diferenciação limitado e baixos custos de mudança (Jones, 1995).



Figura 2.2: Rede nomológica (Adaptado de Boshoff, 2005)

Os resultados empíricos mostram que a satisfação cumulativa exerce um forte impacto positivo na lealdade (Olsen, 2002) e que a satisfação com todas as seis dimensões da recuperação de serviços está positivamente relacionada com a satisfação cumulativa, como esperado.

Em suma, através do levantamento de clientes reclamantes reais e utilizando o RECOVSAT, foi possível não só avaliar objetivamente a satisfação dos clientes reclamantes com os esforços de recuperação do serviço do banco, mas também avaliar as qualidades psicométricas do RECOVSAT (Boshoff, 2005).

Em novembro de 2005, Boshoff et al. (2005) realizaram um novo estudo onde, através da implementação do RECOVSAT adaptada a um serviço específico (uma companhia aérea), mediram o impacto das dimensões deste instrumento na satisfação global da recuperação do serviço e bem ainda exploraram a relação entre a satisfação e a intenção de recompra.

Como referido anteriormente, foram feitas algumas adaptações do instrumento para o serviço estudado (Boshoff et al., 2005).

Assume-se que a compensação é um fator importante subjacente à satisfação geral com a recuperação do serviço, especialmente para os tipos de reclamação em que se verifica um prejuízo financeiro e/ou se reclama uma compensação financeira (Boshoff et al., 2005).

Para além disto, verificou-se que a satisfação global e a intenção de recompra estão, significativamente, relacionadas e que reclamações diferentes requerem uma recuperação de serviços diferente (Boshoff et al., 2005).

O instrumento utilizado neste estudo contemplou 19 itens para medir a satisfação na recuperação de serviço (Boshoff et al., 2005).

Mais tarde, Costa et al. (2012) desenvolveram um estudo com o objetivo de avaliar até que ponto a estrutura dimensional do RECOVSAT é reproduzida quando o instrumento é aplicado a uma combinação de diferentes tipologias de serviço. As tipologias adotadas foram baseadas na classificação de Silvestro et al. (1992) que estabelece três arquétipos de serviços: serviços profissionais, serviços de grande consumo, *service shop*.

A importância da "Compensação" reflete-se também nas conclusões de Boshoff et al. (2005) e parcialmente em (Mattila & Wirtz, 2004) que concluíram que a compensação foi eficaz para aumentar a satisfação no processo de recuperação. Não obstante, Grewal et al. (2008) concluíram que a compensação aumenta as intenções de reaquisição quando a empresa é responsável pelo fracasso.

Os autores Costa et al. (2012) acreditam que uma estrutura com apenas quatro dimensões pode ser mais adequada para representar um grande espectro de tipologias de serviços. Na perspectiva da TQM (*Total Quality Management*), estas dimensões correspondem a um equilíbrio entre características suaves (Comunicação e Empatia) e características duras (Compensação e Feedback atempado).

Tendo em conta a distinção proposta entre as características duras e suaves, conclui-se que as características duras são, na sua maioria, mais importantes no que diz respeito à amostra estudada. No entanto, é convicção dos autores que tanto o comportamento queixoso como as percepções de recuperação são fortemente afetadas por características culturais, o que requer cautela ao generalizar resultados (Costa et al., 2012).

Concluindo, é evidente que o RECOVSAT é um instrumento válido e fiável que pode, e deve, ser utilizado pelos gestores de serviços para avaliar a satisfação do cliente com os seus esforços de recuperação de serviços (Boshoff, 2005). Não assegurar que os clientes queixosos estejam satisfeitos com os esforços de recuperação de serviços da empresa pode originar problemas graves, uma vez que a empresa estará, repetidamente, a desiludir o cliente (Boshoff, 1999).

2.6 Service Level Agreements

Os acordos de nível de serviço (*Service Level Agreements* - SLAs) são essencialmente contratos que podem ser mais ou menos formais entre o prestador de um serviço e o utilizador desse serviço. O seu objetivo é definir o desempenho exigido do serviço e criar mecanismos de medição em que o desempenho real em relação aos objetivos possa ser monitorizado. Características típicas que podem ser incluídos num SLA são, por exemplo: horas de disponibilidade do serviço, tempo de resposta, objetivos de pontualidade,

Os SLAs têm sido amplamente adotados, quer entre funções internas de uma organização, quer entre fornecedores e seus clientes. No caso dos acordos que envolvam fornecedores, os termos do SLA podem ser contratuais ou podem, simplesmente, ser aplicadas penalizações, no caso de não cumprimento dos objetivos de desempenho (Parish, 1997).

Frequentemente, os SLAs são utilizados para definir o desempenho exigido dos sistemas informáticos pelos utilizadores (Rountree, 2010). Contudo, o conceito do SLA é igualmente aplicável a processos que utilizam, integralmente, atividades manuais ou que dependem de uma combinação de operações manuais e informáticas (Parish, 1997).

No desenvolvimento de SLAs, é crucial que o cliente e o fornecedor se concentrem nos objetivos de desempenho necessários para satisfazer a necessidade comercial, o que representa frequentemente um compromisso entre o desempenho que o cliente idealmente gostaria de ter e o desempenho que o fornecedor é capaz de fornecer hoje em dia. Em última análise, deve ser encontrado um equilíbrio entre os custos da prestação de um determinado nível de serviço e os benefícios para o negócio desse nível de serviço (Parish, 1997).

A adoção de SLAs pode oferecer uma contribuição significativa para alcançar os objetivos TQM, especialmente na medida em que ajuda os fornecedores a obter uma melhor compreensão das necessidades dos seus clientes, fornecendo medidas objetivas de desempenho, para servir de base a uma futura melhoria (Parish, 1997).

2.7 Net Promoter Score

As medidas de fidelização dos clientes são, frequentemente, utilizadas em estudos de mercado académicos e comerciais, devido à perceção da sua capacidade de previsão dos futuros comportamentos de compra. Globalmente, uma das medidas, mais comuns, de lealdade adotada é o *Net Promoter Score* (NPS), isto é, o nível de recomendação (Mecredy et al., 2018).

Reichheld (2003) desenvolveu o NPS em resposta à sua crença de que as métricas de avaliação da satisfação e de retenção existentes eram maus preditores do crescimento das receitas da empresa. O autor afirma que, recorrendo ao NPS, as empresas precisam de fazer uma única pergunta aos seus clientes que lhes permite, simultaneamente, gerir a lealdade e prever o crescimento da empresa (Mecredy et al., 2018).

Assim sendo, o NPS é uma métrica, calculada com base nas respostas obtidas pelos clientes à pergunta: "Qual a probabilidade de recomendar [empresa X] a um amigo ou colega?". Desta forma, pretende-se que os inquiridos avaliem a probabilidade de recomendar uma determinada empresa, numa escala de 11 pontos, que varia de 0 a 10, onde 10 indica as pontuações referentes aos clientes que apresentam extrema probabilidade de recomendar, 0 indica as pontuações dos clientes muito improváveis de recomendar e 5 reflete as pontuações dos clientes com um posicionamento neutro. Os inquiridos que atribuem uma pontuação de 9 e 10 são classificados

como “promotores”, os que atribuem 7 e 8 como “passivamente satisfeitos”, e os que classificam de 0 a 6 são designados por “detratores”. O NPS é calculado através da subtração da percentagem de detratores à percentagem de promotores (Mecredy et al., 2018).

O NPS tem sido adotado por um grande número de empresas a nível mundial. A razão-chave para esta adoção generalizada está relacionada com a simplicidade do cálculo desta métrica (Grisaffe, 2007; Keiningham et al., 2008) assim como com a facilidade de interpretação do NPS por parte de gestores e acionistas. Com o crescente número de empresas a adotarem esta métrica, o NPS tornou-se uma ferramenta comum de *benchmarking*, a fim de avaliar, de forma comparativa, o desempenho entre as organizações. Segundo Keiningham et al. (2008), uma das vantagens do NPS é a capacidade de reduzir inquéritos longos e complexos a uma única pergunta concisa, diminuindo, assim, tanto o cansaço dos inquiridos como os recursos gastos em novas pesquisas.

Reichheld (2006; 2003) alegou que existe uma forte correlação entre o NPS e as taxas de crescimento na maioria das indústrias. Fora os estudos de Reichheld, apenas Marsden et al. (2005) encontraram um forte apoio para uma relação positiva entre o NPS e o crescimento do lucro.

Além disso, esses estudos foram criticados por correlacionarem o NPS com as taxas de crescimento do passado e não com as taxas de crescimento de futuro (Keiningham et al., 2007; Sharp, 2008). Outras investigações não validam a superioridade desta métrica (Keiningham et al., 2007; Morgan & Rego, 2006; van Doorn et al., 2013). Em particular, Keiningham et al. (2007) examinaram a relação entre o NPS e as taxas de crescimento de uma empresa do sector industrial, num estudo longitudinal. Os autores reproduziram o estudo de Reichheld, mas, em vez de utilizarem taxas de crescimento passadas, correlacionaram o NPS com as taxas de crescimento de empresas de períodos de tempo idênticos. Através de correlações entre as pontuações do NPS e do Índice de Satisfação do Cliente Americano (ACSI) com as atuais taxas de crescimento da empresa, determinaram que o desempenho do NPS não é superior ao do ACSI.

Além disso, Reichheld (2003) observou que o NPS não era aplicável em algumas das indústrias que estudou. Com apenas pouco mais de uma dúzia de indústrias testadas, a descoberta de que o NPS não permite a previsão das taxas de crescimento em algumas dessas indústrias, ilustra que uma proporção significativa de empresas pode não estar apta a utilizar esta métrica. Estas inconsistências revelam que a tese de Reichheld de que o NPS é o único número que as empresas exigem para prever o crescimento não é universalmente aceite (Grisaffe, 2007).

Outras preocupações levantadas com a metodologia de Reichheld assentam na divisão em três categorias da escala de 11 pontos do NPS e no facto da categoria “passivamente satisfeito” ser excluída dos seus cálculos (Grisaffe, 2007; Pingitore et al., 2007). Nomeadamente, Grisaffe

(2007) questiona a razão pela qual apenas os promotores e os detratores são utilizados no cálculo do NPS, uma vez que se espera que mais pontos de escala resultem numa previsão mais precisa do crescimento.

Grisaffe (2007) também expõe a preocupação de incluir pontuações de 6 na categoria dos detratores, uma vez que a escala do NPS considera uma pontuação de 5 como neutra. Ora, ao agrupar as pontuações de 0 a 6, os consumidores que classificam a sua probabilidade de recomendar como neutra (pontuação 5), ou ligeiramente acima (pontuação 6), são considerados “detratores”, partilhando, desta forma, as mesmas características de clientes que atribuem pontuações de 0. Esta crítica contribui para a discordância na forma de cálculo do NPS, indicando a necessidade de explorar outros métodos de análise para a questão relacionada com o nível de recomendação (Mecredy et al., 2018).

3 Caracterização da organização

O presente caso de estudo foi desenvolvido na empresa Galp Energia, especializada em atividade de exploração e produção de petróleo e gás natural, refinação, distribuição e comercialização de produtos petrolíferos, distribuição e comercialização de gás natural e geração de energia elétrica. Este estudo foi desenvolvido em conjunto com a Direção de Segurança e Sustentabilidade e com a Direção Geral Comercial Oil, mais concretamente na Direção do Retalho Portugal, e com o apoio do Centro de Relacionamento com o Cliente.

Em 2020, a empresa atravessa um processo gradual de reestruturação organizacional interna. A descrição da estrutura da organização que se segue diz respeito ao ano de 2019, uma vez que os dados analisados na presente dissertação se referem a esse mesmo ano. Ressalva-se o facto de esta alteração na estrutura organizacional não afetar as conclusões retiradas neste estudo, bem como a aplicabilidade das propostas de melhoria sugeridas.

3.1 Grupo Galp

3.1.1 Origem da organização

Em 1846, foi atribuída a concessão de iluminação pública de Lisboa à Companhia Lisbonense de Iluminação a Gás e arranca o sistema de gás iluminante, que, mais tarde, com o avanço tecnológico, económico e social, contribuiu para a mudança do gás, como fonte de energia, para petróleo e, atualmente, para gás natural.

O setor energético, em Portugal, foi-se expandindo e, em 1933, nasceu a SONAP, uma empresa de capital misto francês e português, que teve como principal objetivo o desenvolvimento da atividade comercial e distribuidora de produtos petrolíferos no mercado nacional e em algumas das ex-colónias, nomeadamente Angola e Moçambique. Mais tarde, apareceram a SACOR, a CIDLA e a Petrosul, que, juntamente com a SONAP, em 1976, vieram a ser nacionalizadas e, posteriormente, fundidas, dando origem à Petrogal.

A 22 de abril de 1999, foi fundada a Galp – Petróleos e Gás de Portugal, SGPS, SA, como um instrumento de reestruturação do setor energético em Portugal, nas áreas de petróleo e gás natural. Ainda neste ano, fundiu-se com a Petrogal (à época, a única refinadora e principal distribuidora de petróleo em Portugal) e com a Gás de Portugal, uma empresa importadora, transportadora e distribuidora de gás natural em Portugal.

3.1.2 Estrutura da Galp

Em 2019, a empresa possuía três os segmentos de negócio distintos:

- Exploração & Produção: Diz respeito à exploração e produção da Galp Energia, inclui mais de 50 projetos, dispersos por 10 países, em diferentes fases de exploração, desenvolvimento e produção. A Empresa centra a sua atividade em três áreas geográficas principais – Brasil, Moçambique e Angola.
- Refinação & Distribuição: Diz respeito ao processamento de matérias-primas em duas refinarias em Portugal e à distribuição de produtos petrolíferos na Península Ibérica e em África. Adicionalmente, é realizada a exportação para diversos países e comercialização a outros operadores.
- Gas & Power: Incorpora as atividades de aprovisionamento, distribuição e comercialização de gás natural, que têm progressivamente vindo a ser integradas com as atividades de produção e comercialização de eletricidade. A Empresa atua também no mercado internacional de gás natural e de gás natural livre, através da atividade de *trading*.

Além destas unidades, a empresa possui um Centro Corporativo que presta serviços às unidades de negócio e empresas do Grupo.

No plano jurídico, o Grupo Galp é constituído pela Galp e subsidiárias, as quais incluem, entre outras:

- Galp Energia E&P BV e respetivas subsidiárias que desenvolvem a sua atividade na exploração e produção de petróleo, gás e biocombustíveis;
- Petróleos de Portugal – Petrogal, S. A. e respetivas subsidiárias que desenvolvem as suas atividades na área da refinação de petróleo bruto e distribuição de seus derivados;
- Galp Gas & Power SGPS, S.A. e respetivas subsidiárias que desenvolvem a sua atividade na área do gás natural, no setor da eletricidade e das energias renováveis;
- Galp Energia, S.A., empresa que integra os serviços corporativos.

Os resultados das empresas do Grupo são consolidados nos resultados da empresa-mãe, a Galp Energia, SGPS, S. A.

3.2 Direção Geral Comercial Oil

Todas as atividades relacionadas com a comercialização de produtos petrolíferos são da responsabilidade desta direção. Desta forma, fazem parte dela, a Direção de Retalho Portugal e a o Centro de Relacionamento com o Cliente.

3.2.1 Direção de Retalho Portugal

A rede de distribuição Galp totaliza 1465 estações de serviço, das quais 1280 na Península Ibérica. A Galp tem uma estratégia multidirecionada de gestão das estações de serviço, classificando-as em quatro categorias:

1. COCO (*company-owned-company-operated*);
2. CODO (*company-owned-dealer-operated*);
3. COFO (*company-owned-franchise-operated*);
4. DODO (*dealer-owned-dealer-operated*).

Assim, os postos COCO são geridos diretamente pela Galp (empresa Galpgeste) e os postos CODO, COFO e DODO dizem respeito aos postos revendedores.

A Galp tem uma rede com cerca de 723 postos de abastecimento de combustível, em Portugal, dos quais 101 postos são COCO, 415 são CODO, 178 são DODO e 29 são COFO.

A missão desta direção passa por potenciar e propor a estratégia dos negócios de retalho de combustíveis em Portugal continental e os demais negócios nas regiões autónomas, de forma competitiva e eficiente, respeitando as boas práticas de Ambiente, Qualidade e Segurança (AQSS) e garantindo a satisfação simultânea e duradoura dos clientes e demais *stakeholders*, de forma a contribuir para a rentabilização do capital investido.

Relativamente à rede de revenda e cessionada, entre outros aspetos, é da responsabilidade desta direção:

- Definir e propor a estratégia dos negócios do Retalho de Combustíveis em Portugal continental, garantindo o seu desenvolvimento comercial e assegurando a competitividade nos vários segmentos de mercado;
- Implementar a estratégia global de Planeamento e Otimização de Rede de Postos, respetivos planos de negócio;
- Interagir com as diferentes áreas de suporte à atividade comercial;
- Assegurar a operação de comercialização dos produtos e serviços nos postos de abastecimento de toda rede de revenda e cessionada;
- Definir e estabelecer as condições comerciais para a sua rede de revenda.

Por outro lado, no que diz respeito à rede de gestão direta, a Direção de Retalho Portugal é responsável por:

- Gerir, coordenar e controlar a operação de comercialização dos produtos e serviços nos postos de abastecimento de rede própria, via Galpgeste, liderando e coordenando a atividade das equipas comerciais;
- Executar o Plano de Investimentos e de Iniciativas de Melhoria;
- Liderar, gerir, e coordenar as necessidades de alocação de recursos humanos, afetos à operação da rede própria (Galpgeste), por forma a assegurar os níveis de eficiência operacional e excelência de serviço;

- Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento de competências;
- Gerir a empresa Galpgeste, promovendo uma visão integrada possibilitadora de uma política e prática de melhoria contínua;
- Coordenar e apoiar em todas as tarefas de *back-office* os diversos negócios *fuel* e não *fuel* da Rede de Gestão Direta.

Por fim, cabe à Direção de Retalho Portugal o planeamento e otimização dos processos a seu cargo.

3.2.2 Centro de Relacionamento com o Cliente

O Centro de Relacionamento com o Cliente (CRC) é responsável pelos processos de gestão dos canais de relação com o cliente, assim como a qualidade dos serviços de atendimento das unidades de negócio da Comercial. São da responsabilidade desta unidade, as seguintes funções:

- Liderar as atividades de gestão de clientes, das várias unidades de negócio, otimizando as respetivas propostas de valor, as linhas de atendimento e a sua operação numa envolvente Ibérica;
- Assegurar a atualização de normas e processos;
- Controlar e gerir a formação no âmbito do CRC com base numa melhoria contínua;
- Analisar os inquéritos efetuados a clientes;
- Gerir as reclamações dos clientes;
- Gerir os contratos de exploração dos CRC's de forma integrada;
- Garantir o correto planeamento e programação dos serviços de atendimento;
- Gerir, controlar e efetuar o *reporting* operacional das incidências.

3.3 Direção Segurança e Sustentabilidade

A Direção de Segurança e Sustentabilidade tem como missão promover a eficiência dos processos, com o objetivo de proteger as pessoas o ambiente e os ativos, numa ótica de criação de valor para todos os *stakeholders*. A seu cargo, tem as seguintes responsabilidades:

- Definir e promover a aplicação das políticas de Ambiente, Qualidade, Segurança, *Security* e dos compromissos de Sustentabilidade;
- Definir objetivos e metas, garantindo a sua monitorização, análise e consolidação, ao nível das empresas do grupo Galp;
- Promover a implementação de metodologias de gestão por processos através da sua modelação, monitorização e otimização;
- Coordenar funcionalmente as estruturas AQS (Ambiente, Qualidade e Segurança) nas unidades organizacionais e participar na sua seleção e avaliação partilhada, com os respetivos responsáveis hierárquicos;

- Definir e controlar normativos transversais de referência, alinhados com as melhores práticas do setor;
- Promover a implementação de metodologias de identificação de riscos e oportunidades, sua avaliação e gestão, de modo a reduzi-los a níveis aceitáveis;
- Assegurar a representação e participação, junto de organismos nacionais e internacionais, captando conhecimento e salvaguardando os interesses da Galp;
- Promover o desenvolvimento de competências críticas que permitam assegurar a prossecução dos objetivos estratégicos;
- Gerir o programa de auditorias internas e a bolsa de auditores de modo a assegurar as qualificações externas e obrigações legais;
- Assegurar a comunicação de Sustentabilidade do Grupo Galp.

3.4 Processo de registo e tratamento de reclamações

As reclamações podem ser efetuadas pelo cliente reclamante ou por um mandatário, por escrito através do *website* da Galp, do Portal da Queixa, da Deco, do correio, do endereço de email de apoio ao cliente, do Livro de Reclamações, ou, por telefone.

Qualquer elemento da Galp tem a responsabilidade de garantir a receção de qualquer manifestação de insatisfação, queixa ou protesto, que terceiros formalizam, verbalmente ou por escrito, relacionada com os produtos, serviços ou atividades desenvolvidas pela Galp, procedendo ao seu encaminhamento para o Centro de Relacionamento com o Cliente (CRC).

O processo de tratamento de reclamações inicia-se no *front-office* CRC onde estas são rececionadas, pré-analisadas e registadas no sistema.

Nas situações em que o cliente reclama por telefone, o agente do CRC, ao receber a chamada, analisa a situação e avalia se o contacto é passível de resolução imediata (*first call resolution*). Em caso afirmativo, o agente comunica a resposta ao cliente e, se este ficar esclarecido, a chamada termina e regista a resposta no sistema. Caso contrário, se o cliente não ficar satisfeito com a resposta, é recolhida informação adicional e reavaliada a situação.

No entanto, quando a reclamação não é passível de resolução imediata, o agente recolhe a informação necessária, informa o cliente que a reclamação será encaminhada para a área responsável e termina a chamada. Em seguida, a área de endosso analisa a reclamação, solicita a realização de um novo contacto ao cliente (caso seja necessária informação adicional), prepara a resposta ao cliente e envia-a para o *front-office* do CRC. Neste gabinete, é realizado o contacto com a entidade reclamante e comunicada a resposta à sua reclamação.

Por outro lado, quando a reclamação é comunicada por escrito, o agente do CRC, após a pré-análise da situação e do seu registo no sistema, encaminha diretamente a reclamação para a

área responsável, seguindo, assim, o mesmo caminho de uma reclamação por telefone que é endossada. Existe, no entanto, uma exceção. Nas situações em que a reclamação é efetuada no Livro de Reclamações de um posto revendedor, o agente do CRC envia uma proposta de resposta à reclamação ao posto de abastecimento, onde esta teve origem, em vez de ser comunicada a resposta, diretamente, ao cliente.

No Anexo A, é apresentado um fluxograma com as atividades deste processo.

Todas as reclamações são registadas no sistema de *Customer Relationship Management* (CRM), Siebel. Desta forma, são inscritos quer os detalhes da reclamação, quer os dados do cliente¹. No que diz respeito aos dados do cliente são registados: o nome, contacto telefónico e meio preferencial de resposta. Relativamente, aos detalhes da reclamação, para além da atribuição de um nº de reclamação, são também registados, entre outros, os seguintes dados:

Data de registo: Data do registo da reclamação no sistema.

Data de receção: Data em que a reclamação foi recebida na Galp.

Data limite de resolução: Data final pretendida para o serviço proceder a todas as atividades necessárias para o tratamento/resolução da reclamação e comunicar a resposta final ao cliente. O cálculo é efetuado, automaticamente, pelo sistema de acordo com os requisitos definidos nas normas da empresa.

Data conclusão: Data do fecho, ou seja, data da resolução da reclamação (após ter sido enviada a resposta ao cliente).

Descrição detalhada da reclamação: Campo de resposta aberta, onde o agente regista os detalhes da situação envolvida na reclamação. Regista, também, o nome do reclamante, o motivo do contacto e as ações desenvolvidas pelo próprio agente.²

Meio: Meio de receção do contacto que espoletou a reclamação, sendo as possibilidades as seguintes: telefone, *email*, *website*, livro de reclamações e correio RSF (resposta sem franquia).

Nome da loja: Nome da loja a que a reclamação diz respeito.

Nº do posto: Nº de identificação do posto a que se refere a reclamação.

¹ No âmbito deste estudo, a informação referente a este campo não foi disponibilizada pela organização, devido ao Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD)

²No âmbito deste estudo, a informação referente a este campo não foi disponibilizada pela organização, devido ao Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD)

Tipificação da reclamação: De acordo com um quadro de referência de resposta (Anexo B) o agente do CRC tipifica a reclamação em três níveis:

Tipificação de nível 1: refere-se ao âmbito da reclamação, isto é, indica a fase do ciclo de relacionamento com o cliente que originou a reclamação (por exemplo: Marketing e Campanhas, Produtos e Serviços, Infraestruturas e Equipamentos, ...).

Tipificação de nível 2: refere-se ao objeto da reclamação; isto é, indica o objeto alvo do contacto com o Cliente que originou a reclamação (por exemplo: gasolinas, gasóleos, lubrificantes, fatura, lavagens, vales, operador do posto, ...).

Tipificação de nível 3: refere-se ao motivo da reclamação, isto é, indica a razão que originou a reclamação (por exemplo: qualidade do produto, indisponibilidade de produto, preços ou descontos incorretos, apresentação do funcionário, tempo de espera longo, ...).

Classificação da reclamação: Campo preenchido no final do tratamento da reclamação, que a caracteriza quando à procedência. Isto é, a reclamação é classificada como *Improcedente* caso seja relativa a uma situação na qual se verificou o cumprimento integral dos processos/procedimentos e políticas comerciais da Galp, assim como da legislação /regulação de mercado a que a empresa está sujeita e em que se verifica que a Galp não lesou o reclamante. Pelo contrário, uma reclamação é classificada como *Procedente* se reportar uma situação na qual se verificou que houve incumprimento (mesmo que parcial) dos processos/procedimentos ou políticas comerciais da Galp, da legislação / regulação de mercado a que a empresa está sujeita ou em que se verifica que Galp lesou de alguma forma o reclamante (mesmo que não tenha existido incumprimento).

3.5 Processo de avaliação da satisfação

Com o objetivo de perceber a qualidade percebida por parte do cliente relativamente ao desempenho do CRC na gestão de reclamações e, conseqüentemente, de elaborar um plano de ações melhorias para a recuperação de serviço pós-reclamação, a Galp realiza inquéritos de satisfação a alguns dos clientes reclamantes, através de uma chamada telefónica.

Este processo (Anexo C) inicia-se com a seleção aleatória dos clientes, em seguida o operador contacta os clientes e realiza o inquérito de satisfação. Posteriormente, o agente regista as respostas dos clientes, que serão, mais tarde, analisadas e definidas ações de melhoria.

O inquérito efetuado ao cliente (Anexo D) é selecionado de acordo com o meio que este utilizou para expor a reclamação. Não obstante, as perguntas que estão na sua base são, em todos eles, semelhantes.

A partir dos resultados destes inquéritos são constituídos dois indicadores: o índice de satisfação do consumidor com o atendimento do CRC (ISC) e o NPS.

O índice de satisfação com o atendimento do CRC é classificado numa escala de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a “Muito insatisfeito” e 5 a “Muito satisfeito” e é avaliado com a seguinte questão: “(...), em termos globais, como classifica a atuação do Centro de Relacionamento a Clientes da Galp no seguimento da sua reclamação?” Tendo em conta as avaliações dos respondentes, estes podem ser agrupados em três categorias: insatisfeitos, indiferentes, satisfeitos Tabela 3.1.

Tabela 3.1: Categorização das respostas ao ISC

Categoria	Índice de Satisfação
Insatisfeitos	1 e 2
Indiferentes	3
Satisfeitos	4 e 5

O indicador deste índice pode ser calculado da seguinte forma:

$$ISC = N^{\circ} \text{ de respostas com pontuação 4 e 5} / N^{\circ} \text{ total de respostas} \quad (3.1)$$

4 Método utilizados no tratamento de dados

Neste capítulo, apresentam-se os métodos utilizados no tratamento dos dados recolhidos.

Com o objetivo de estudar a relação entre *Classificação* das reclamações quanto à procedência e o *Tipo de posto*, bem como a relação entre o *1º Nível da Tipificação* das reclamações e o *Meio* de entrada das mesmas e o *Tipo de Posto* de onde provêm, e bem ainda tratando-se de variáveis nominais, recorreu-se à construção de tabelas de contingência. Esta ferramenta, amplamente utilizada por investigadores, permite agrupar as frequências observadas e esperadas das categorias de uma variável em relação às categorias de outra variável, simplificando a interpretação dos resultados obtidos.

Por outro lado, recorreu-se ao teste independência do qui-quadrado para estudar a independência entre variáveis e a medidas de associação, como o V de Cramer, para estudar a força da associação entre as mesmas.

Por fim, para estudar a correlação entre as variáveis ordinais, *ISC* e *NPS*, foram utilizadas medidas de correlação, como o coeficiente de Spearman.

No que respeita ao tratamento estatístico dos dados, recorreu-se ao programa *IBM Statistical Package for Social Science* – SPSS, versão 25.0 para Windows, e ao *Microsoft Excel*.

4.1 Tabelas de contingência

Uma tabela de contingência é uma matriz de frequências que representa um conjunto de dados que foram classificados simultaneamente segundo duas (bidimensional), ou mais, variáveis (multidimensional) (Kvam & Vidakovic, 2007).

4.1.1 Testes de independência do qui-quadrado

O teste de independência do qui-quadrado (ou teste do qui-quadrado de Pearson) permite verificar a independência entre duas variáveis de qualquer tipo, que se apresentem agrupadas numa tabela de contingência $r \times c$ (linhas x colunas) (Siegel & Jr, 1988).

A formalização do teste de hipóteses, com a definição das hipóteses nula e alternativa, será apresentada da seguinte forma:

H_0 : As variáveis são independentes.

H_1 : As variáveis não são independentes.

A estatística-teste é dada por:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \quad (4.1)$$

Onde, O_{ij} representa o número de casos observados na linha i da coluna j e E_{ij} representa o número de casos esperados definido por:

$$E_{ij} = \frac{(\sum_{i=1}^r O_i) \times (\sum_{j=1}^c O_j)}{N} \quad (4.2)$$

Se $\chi^2 > \chi^2_{(r-1)(c-1);(1-\alpha)}$, rejeita-se H_0 ao nível de significância α , concluindo-se que as variáveis não são independentes.

No caso da amostra ter dimensão reduzida, isto é $n < 60$, dever-se-á utilizar a correção de continuidade, proposta por F.Yates. Assim, a estatística teste utilizada é:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(|O_{ij} - E_{ij}| - 0,5)^2}{E_{ij}} \cap \chi^2_{(r-1)(c-1)} \quad (4.3)$$

Analogamente ao que acontece com o teste de ajustamento, a aplicação do teste do qui-quadrado de independência pressupõe as seguintes regras (Siegel & Jr, 1988) :

1. No máximo, 20% das células têm frequência esperada inferior a 5 observações;
2. Todas as células têm frequência esperada igual ou superior a 1 ($e_{ij} \geq 1, \forall i, \forall j$).

Teste de Fisher

Como alternativa ao teste qui-quadrado, quando as condições anteriores não são atendidas, surgem os testes exatos, como o teste de Fisher. O teste de Fisher é um teste não-paramétrico, utilizado para analisar amostras pequenas, tipicamente com $n < 30$ (Siegel & Jr, 1988).

4.1.2 Medidas de Associação

As medidas de associação fornecem um meio de resumir a intensidade da relação entre duas variáveis. Existem, naturalmente, diferentes medidas de associação tendo em conta os diferentes tipos de escala em que se expressam as variáveis: nominal, ordinal, intervalar ou proporcional.

Estas medidas possuem um intervalo entre 0 e 1, ou entre -1 e +1. Estas últimas fornecem um meio de determinar se as duas variáveis têm uma associação positiva ou negativa uma com a outra (Siegel & Jr, 1988).

Eis algumas medidas de associação:

Phi

A medida de associação, phi (φ), é uma medida que ajusta o qui-quadrado pelo tamanho da amostra. Phi é, normalmente, definido como:

$$\varphi = \sqrt{\frac{\chi^2}{N}} \quad (4.4)$$

O valor máximo para φ depende das dimensões da tabela. Se uma tabela tiver r linhas e c colunas, então o valor máximo possível para φ é um valor inferior ao menor número de linhas ou colunas. Esta medida permite também estudar a associação entre matrizes (Siegel & Jr, 1988).

Coefficiente de contingência

Esta medida de associação também se baseia no qui-quadrado e ajusta-se a diferentes tamanhos de amostras. O coeficiente de contingência pode ser definido por:

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{n + \chi^2}} \quad (4.5)$$

O coeficiente de contingência apresenta valores $0 \leq C < 1$, sendo que não há relação entre duas variáveis quando $C = 0$ (Siegel & Jr, 1988).

V de Cramer

Esta medida é definida por:

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{nt}} \quad (4.6)$$

Seja r o número de linhas e c o número de colunas, então, t é dado por:

$$t = \text{Mínimo}(r - 1, c - 1) \quad (4.7)$$

A utilização do V de Cramer não depende da dimensão da tabela de contingência. O V de Cramer é igual a 0 quando não há relação entre as duas variáveis e tem um valor máximo de 1, independentemente da dimensão da tabela ou do tamanho da amostra. Isto torna possível utilizar o V de Cramer para comparar a força de associação entre quaisquer duas tabelas de classificação cruzada. As tabelas que têm um valor maior para V de Cramer podem ser consideradas como tendo uma forte relação entre as variáveis, com um valor menor, indica-se uma relação mais fraca (Cohen, 2013).

Em tabelas 2x2, o valor do V de Cramer é igual ao Phi (Cohen, 2013).

4.1.3 Medidas de Correlação

As medidas de correlação estimam a extensão da relação entre qualquer par de variáveis. Dois métodos amplamente utilizados para calcular a referida extensão são os coeficientes de correlação de Pearson e de Spearman. Estes métodos resultam num número entre -1 e +1 que expressa a proximidade entre as duas variáveis.

Coeficiente de Pearson

O método "clássico" de Pearson mede o grau de intensidade linear entre duas variáveis expressas numa escala quantitativa e é definido por:

$$r_{XY} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{s_x \cdot s_y \cdot (n-1)} \quad (4.8)$$

Onde, s_x e s_y são os desvios padrão das variáveis x e y , e n o número de observações que integram a correlação.

Este coeficiente varia entre -1 e 1. O valor 0 indica a inexistência de uma relação linear entre as duas variáveis, por outro lado, quanto mais próximo de 1 for o valor absoluto deste coeficiente, mais forte é a relação linear entre as duas variáveis. O sinal indica o sentido da relação entre as duas variáveis (um sinal positivo indica que as duas variáveis variam no mesmo sentido, enquanto um sinal negativo indica que as variáveis variam em sentidos opostos, ou seja, à medida que uma variável aumenta a outra diminui). No limite, isto é, se a correlação for perfeita e positiva, o coeficiente de correlação será igual a 1 (como é o caso da correlação de uma variável consigo própria) ou igual a -1, se a relação for perfeita e negativa (Reimann et al., 2008).

Coeficiente de Spearman

O método Spearman é um caso particular do coeficiente de correlação de Pearson e fornece uma medida não paramétrica de correlação entre duas variáveis ordinais. Não exige uma relação linear, mas sim que a associação seja monótona (estável), crescente ou decrescente. No coeficiente Spearman, são as classificações dos valores ordenados que determinam o resultado e não os valores reais dos dados (Reimann et al., 2008), e é dado por:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n D_i^2}{n^3 - n} \quad (4.9)$$

Onde, D_i representa a diferença de *ranks* correspondentes a cada par de observações x_i e y_i , e n o número de observações que integram a correlação.

Os resultados do coeficiente de correlação de Spearman são idênticos aos do coeficiente de correlação de Pearson. Também nesta situação, um coeficiente de correlação de valor absoluto 1 indica uma relação monótona perfeita. Assim, o coeficiente de correlação de Spearman toma

valores entre -1 e 1 . Se tomar o valor 0 , não existe qualquer tipo de associação entre as variáveis em estudo. O sinal do coeficiente de correlação de Spearman informa sobre a direção da associação entre as variáveis em estudo. Se este for positivo, as variáveis evoluem no mesmo sentido; se for negativo, as variáveis evoluem em sentidos opostos (Reimann et al., 2008) .

5 Análise dos dados

5.1 Caracterização da amostra

O estudo de caso, em questão, apresenta a análise dos dados relativos às reclamações fechadas isto (é, cuja resolução foi concluída em 2019) e dos inquéritos de satisfação do consumidor.

A amostras utilizadas neste estudo de caso dizem respeito às reclamações fechadas (isto é, cuja resolução foi concluída) em 2019 e as respostas aos inquéritos de satisfação do consumidor relativamente ao desempenho do CRC na gestão das respetivas reclamações. Das 5157 reclamações fechadas em 2019, foram analisadas 2810 reclamações. A razão pela qual se retiraram 2347 reclamações deve-se ao facto de estas apresentarem falhas de informação entendida como relevante para este estudo. Relativamente aos inquéritos qualidade, foram disponibilizadas 34 respostas, relativas à qualidade percebida do desempenho do CRC na gestão de 34 das reclamações, em análise, fechadas em 2019.

5.2 Fluxograma da análise de dados

A presente análise de dados foi efetuada de acordo com o fluxograma apresentado no Anexo E.

5.3 Análise das reclamações

Em média, foram encerradas 234 reclamações por mês, sendo que foram resolvidas mais reclamações no mês de janeiro (296) e menos no mês de novembro (177). O gráfico abaixo apresenta a evolução do tratamento das reclamações durante o ano de 2019:

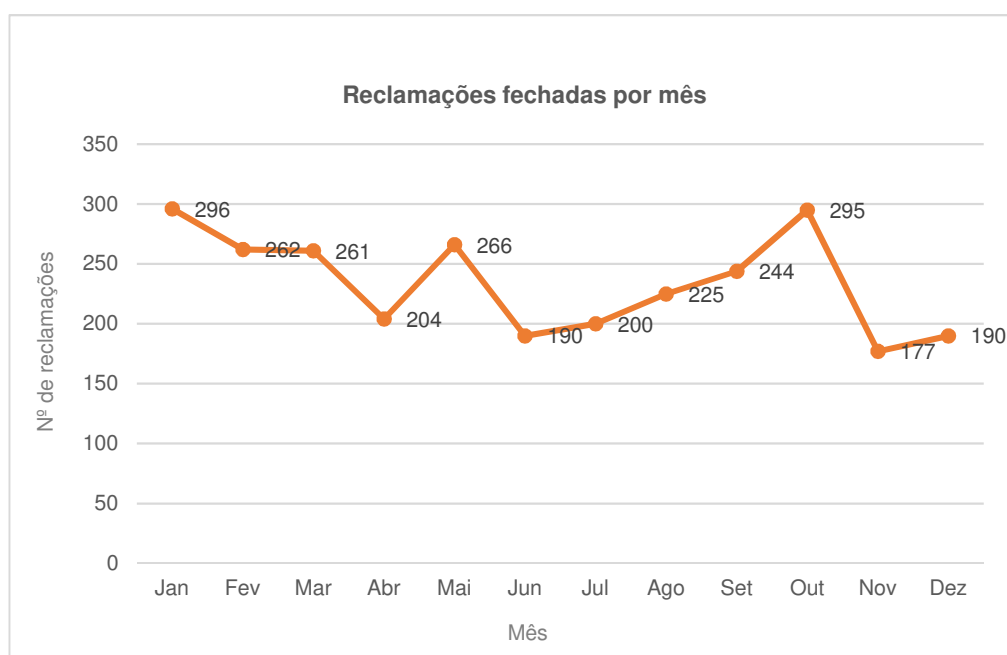


Figura 5.1: Evolução do número de reclamações fechadas por mês, em 2019

5.3.1 Âmbito das reclamações

Como, anteriormente, referido, o primeiro nível de tipificação de cada reclamação corresponde ao seu âmbito, isto é, à identificação da origem da reclamação.

Assim, revela-se importante perceber a distribuição das reclamações pelas suas diferentes origens, isto é, de acordo com o 1º nível da tipificação das reclamações, no sentido de identificar as áreas de intervenção prioritárias. Para concretizar tal distribuição, recorreu-se à análise de Pareto, cujo diagrama se apresenta na Figura 5.2.

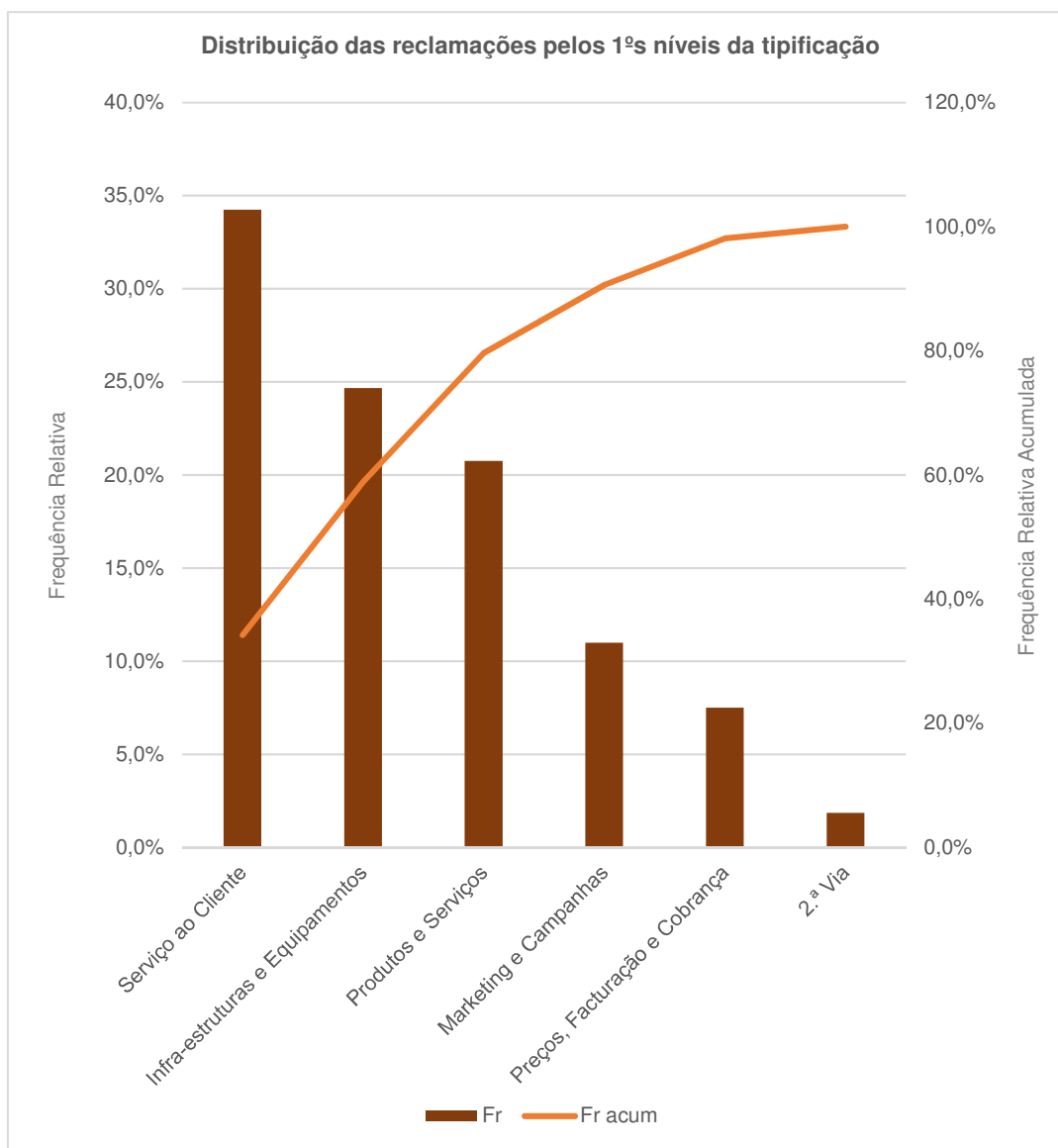


Figura 5.2: Distribuição das reclamações de acordo com o seu âmbito

Com base na Lei de Pareto, cerca de 20% das causas geram 80% dos problemas. No gráfico apresentado na Figura 5.2, observa-se que as *1º nível da tipificação*, **Serviço ao Cliente e Infra-estruturas**, representam 33% do total de tipificações, sendo responsáveis por 60% das reclamações. Ora, apesar de não se verificar a definição integral da Lei de Pareto (20% - 80%), verifica-se o seu princípio base subjacente, visto que é possível constatar que uma minoria de causas (âmbitos das reclamações) conduz à maior parte dos problemas (reclamações). Assim, consideram-se estas duas tipificações como sendo as mais críticas, devendo-se atuar na sua origem de forma a evitar um tão elevado número de reclamações.

Tendo em conta as exigências do Regulamento Geral de Proteção de Dados, foram eliminados dos registos disponíveis quaisquer elementos identificadores dos clientes, o que limitou o aprofundamento de algumas das causas associadas às reclamações.

5.3.2 Procedência

Estabeleceu-se, anteriormente, a classificação das reclamações quanto à sua procedência, isto é, quanto à identificação do cumprimento integral dos processos/procedimentos, das políticas comerciais da Galp, assim como da legislação /regulação de mercado a que a empresa está sujeita e em que se verifica se a empresa em estudo lesou o reclamante.

Nesse sentido, tendo em conta a origem das reclamações (*1º nível da tipificação*), interessa perceber quais aquelas em que se verifica um maior nível de procedência, uma vez que tais reclamações correspondem a situações em que a responsabilidade recai sobre empresa em estudo.

Por observação da Tabela 5.1, verifica-se que as reclamações cujo âmbito (*1º nível da tipificação*) é **Marketing e Campanhas** apresentam maior percentagem de reclamações procedentes (31%).

Tabela 5.1: Análise da procedência - 1º nível da tipificação

Tipificação - 1º Nível	Nº de Reclamações	Nº de reclamações procedentes	% Procedência
Serviço ao Cliente	962	162	17%
Infraestruturas	693	170	25%
Produtos e Serviços	583	154	26%
Marketing e Campanhas	309	97	31%
Preços, Faturação e Cobrança	211	43	20%
2.ª Via	52	2	4%

Assim sendo, importa analisar os restantes níveis de tipificação das reclamações com este âmbito, de modo a poderem ser investigadas eventuais causas que expliquem a elevada percentagem de procedência nas reclamações que têm origem no **Marketing e Campanhas**.

Uma análise semelhante à anterior (ver Tabela 5.2), permitiu identificar as percentagens de reclamações procedentes do 2º nível da tipificação **Marketing e Campanhas**, constatando-se que o 2º nível desta tipificação de reclamações corresponde ao objeto **Vales**.

Uma vez que, o único 3º nível de uma reclamação com estes dois níveis de tipificação corresponde ao motivo **Indisponibilidade produto/serviço**, conclui-se as reclamações cujo âmbito é **Marketing e Campanhas**, o objeto é **Vales** e o motivo é **Indisponibilidade produto/serviço**, são as reclamações mais críticas do ponto de vista da procedência.

Tabela 5.2: Análise da procedência - 2º nível da tipificação

Tipificação		Classificação da reclamação		% Procedência
1º Nível - Âmbito	2º Nível - Objeto	Procedente	Improcedente	
Marketing e Campanhas	GPL - Garrafas	2	1	0,3%
	Lojas	9	29	9,4%
	Lavagens	16	46	14,9%
	Vales	69	129	41,7%
	Combustíveis	1	0	0,0%
	Continente-Cupão Loja	0	7	2,3%
TOTAL		309		

Frequentemente, as reclamações com estes três níveis de tipificação (**Marketing e Campanhas/Vales/Indisponibilidade produto/serviço**) estão relacionadas com situações em que os operadores dos postos de abastecimento não conseguem validar os vales no sistema informático, impossibilitando, assim, o usufruto dos mesmos por parte dos clientes. Desta forma, uma vez que se trata de uma situação pela qual a empresa é responsável, atribui-se, assim, a classificação de procedente às reclamações deste tipo.

Por outro lado, a procedência das reclamações poderá estar relacionada com o tipo de posto a partir do qual foi efetuada a reclamação. Assim, foi necessário estudar a associação entre as variáveis *Tipo de posto* e a *Classificação da reclamação* quanto à procedência, através do teste de independência do qui-quadrado.

Pode observar-se, pela Tabela 5.3, que a hipótese nula (H0) de independência das variáveis deve ser rejeitada para um nível de significância de $\alpha = 5\%$, concluindo-se que existe associação entre a procedência da reclamação e o tipo de posto em causa.

Tabela 5.3: Teste de independência entre as variáveis: Classificação da reclamação e Tipo de Posto

Testes qui-quadrado			
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	31,251 ^a	3	,000
Razão de verossimilhança	31,378	3	,000
N de Casos Válidos	2810		

Ora, seja o teste de hipóteses:

H_0 : As variáveis são independentes.

H_1 : As variáveis não são independentes.

Através da Tabela 5.4 constata-se que existe maior diferença entre os valores esperados e observados no *tipo de posto* **COCO**. O facto deste tipo de posto apresentar um comportamento diferente dos restantes, poderá estar relacionado com o a gestão dos mesmos ser feita diretamente pela Galp, enquanto os outros postos são gerido indiretamente pela empresa.

Tabela 5.4: Tabela de contingência: Classificação da reclamação vs Tipo de Posto

Crosstab Tipo de Posto * Classificação da reclamação

		Classificação da reclamação		Total	
		Improcedente	Procedente		
Tipo de Posto	COCO	Contagem	1135	248	1383
		Contagem Esperada	1073,9	309,1	1383,0
	CODO	Contagem	664	233	897
		Contagem Esperada	696,5	200,5	897,0
	COFO	Contagem	212	80	292
		Contagem Esperada	226,7	65,3	292,0
	DODO	Contagem	171	67	238
		Contagem Esperada	184,8	53,2	238,0
Total		Contagem	2182	628	2810
		Contagem Esperada	2182,0	628,0	2810,0

Verifica-se (ver **Erro! Autorreferência de marcador inválida.**) também que o *tipo de posto* e *classificação* quanto à procedência são variáveis dependentes e cuja força de associação (V de Cramer) é de 0,105.

Tabela 5.5: Grau de associação entre a Classificação da reclamação e o Tipo de Posto

Medidas Simétricas

		Valor	Significância Aproximada
Nominal por Nominal	Fi	,105	,000
	V de Cramer	,105	,000
	Coefficiente de contingência	,105	,000
N de Casos Válidos		2810	

5.3.3 Cumprimento do SLA

Como referido anteriormente, os SLAs são contratos que podem ser mais ou menos formais entre o prestador de um serviço e o utilizador desse serviço. Estes contratos visam a definição do desempenho exigido de um determinado serviço e a criação de mecanismos de medição em que o desempenho real em relação aos objetivos pode ser monitorizado.

Na empresa em questão e no contexto de análise de reclamações de que é alvo, o SLA corresponde ao prazo pretendido para que sejam realizadas todas as atividades necessárias para o tratamento e resolução da reclamação, bem como da comunicação da resposta final ao cliente. Os referidos prazos são definidos internamente pela organização, à exceção dos prazos de resposta a reclamações efetuadas no livro de reclamações que são regulamentados por lei. No entanto, sejam os prazos de resposta estipulados por lei ou pela própria empresa, estes devem ser cumpridos.

Do ponto de vista do cumprimento do SLA, das 2810 reclamações em análise, 892 não cumpriram com o prazo estipulado, enquanto 1918 reclamações foram resolvidas no prazo limite de resolução. Ou seja, 32 % das respostas dadas aos clientes, relativas às suas reclamações, foram comunicadas após a data limite de resolução pretendida. Desta forma, importa analisar este indicador de nível de serviço, para que possam ser tomadas medidas de ação corretivas para sua melhoria.

Sendo assim, procedeu-se ao estudo da associação entre as variáveis *cumprimento do SLA* e a origem da reclamação (*1º nível da reclamação*), de maneira a identificar a existência de uma relação de dependência entre estas variáveis, recorrendo-se, para este efeito, ao teste do qui-quadrado.

Tabela 5.6: Teste de independência das variáveis: 1º nível da tipificação e cumprimento do SLA

Testes qui-quadrado			
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	32,816 ^a	5	,000
Razão de verossimilhança	33,564	5	,000
N de Casos Válidos	2810		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 16,51.

Ora, pela observação da Tabela 5.6, constata-se que a hipótese nula (H0) de independência das variáveis deve ser rejeitada, para um nível de significância de $\alpha = 5\%$, concluindo-se que existe uma associação entre a origem da reclamação (*1º nível da tipificação*) e o *cumprimento do SLA* e bem ainda que a força desta associação apresenta um V de Cramer de 0,108 (ver **Erro! Autorreferência de marcador inválida.**).

Tabela 5.7: Grau de associação entre as variáveis: 1º nível da tipificação e cumprimento do SLA

		Medidas Simétricas	
		Valor	Significância Aproximada
Nominal por Nominal	Fi	,108	,000
	V de Cramer	,108	,000
	Coefficiente de contingência	,107	,000
N de Casos Válidos		2810	

Tendo sido identificada uma relação de dependência entre as variáveis cumprimento do SLA e 1º nível da tipificação da reclamação, importa, agora, perceber quais as reclamações cujas resoluções apresentam maior incumprimento deste prazo.

A Tabela 5.8 apresenta o número de reclamações total de cada 1º nível da tipificação, seguido do nº de reclamações cuja resolução excede o SLA e, por sua vez, a percentagem de reclamações cuja resolução cumpre o SLA, isto é, o número de reclamações resolvidas dentro prazo pretendido por cada 100 reclamações apresentadas com essa tipologia específica.

Por observação da tabela a baixo, infere-se que de acordo com o 1º nível da tipificação das reclamações, as reclamações cuja resolução apresentam uma percentagem de cumprimento do SLA mais baixa são as reclamações cujo âmbito é **Marketing e Campanhas**.

Tabela 5.8: Análise do cumprimento do SLA - 1º nível da tipificação

Tipificação - 1º Nível	Nº de reclamações	Nº de reclamações >SLA	% Cumprimento SLA
Serviço ao Cliente	962	256	73%
Infraestruturas e Equipamentos	693	232	67%
Produtos e Serviços	583	201	66%
Marketing e Campanhas	309	126	59%
Preços, Faturação e Cobrança	211	69	67%
2.ª Via	52	8	85%
TOTAL	2810	892	

Identificada a origem das reclamações (1º nível da tipificação) cuja resolução apresenta um menor cumprimento do SLA, importa, agora, identificar o 2º e 3º níveis da tipificação das reclamações cujo 1º nível é **Marketing e Campanhas**, isto é, o objeto e o motivo das reclamações que têm origem em **Marketing e Campanhas**.

Uma análise semelhante à anterior permitiu concluir que o 2º nível da tipificação **Marketing e Campanhas** correspondem, novamente, ao objeto **Vales** (Tabela 5.9).

Tabela 5.9: Análise do cumprimento do SLA - 2º nível da tipificação

Tipificação		Nº de reclamações	Nº de reclamações >SLA	% Cumprimento SLA
1ºNível - Âmbito	2ºNível – Objeto			
Marketing e Campanhas	GPL - Garrafas	3	0	100%
	Lojas	38	9	76%
	Lavagens	62	19	69%
	Vales	198	98	51%
	Combustíveis	1	0	100%
	Continente-Cupão Loja	7	0	100%
TOTAL		309		

Como referido anteriormente, o único 3º nível de uma reclamação com estes dois níveis de tipificação corresponde ao motivo **Indisponibilidade produto/serviço**. Assim, conclui-se as reclamações cujo âmbito é **Marketing e Campanhas**, o objeto é **Vales** e o motivo é **Indisponibilidade produto/serviço**, são as reclamações com maior grau de criticidade, no que diz respeito ao cumprimento do SLA.

Como referido anteriormente, o único 3º nível de uma reclamação com estes dois níveis de tipificação corresponde ao motivo **Indisponibilidade produto/serviço**. Assim, conclui-se as reclamações cujo âmbito é **Marketing e Campanhas**, o objeto é **Vales** e o motivo é **Indisponibilidade produto/serviço**, são as reclamações com maior grau de criticidade, no que diz respeito ao cumprimento do SLA.

Tipicamente, como já referido nesta secção, estas reclamações estão relacionadas com a validação dos vales nos postos de abastecimento no ato do pagamento. Para que esta situação seja regularizada e, conseqüentemente, o tratamento da reclamação seja concluído, é necessária a intervenção dos serviços informáticos. Dada a natureza do problema, bem como o elevado número de solicitações efetuadas ao departamento responsável pela correção deste tipo de situações, a resolução das reclamações com esta tipologia é, geralmente, mais demorada.

Por outro lado, o *meio* através do qual as reclamações chegam à empresa poderá, também ele, ter influência no tempo de resolução das reclamações e, conseqüentemente, no cumprimento do SLA. Como tal, afigura-se necessário verificar a existência, ou não, de uma relação de associação entre estas duas variáveis.

Através do teste de independência do qui-quadrado exposto na Tabela 5.10, observa-se que a hipótese nula é rejeitada, para um nível de significância de $\alpha = 5\%$, podendo concluir-se que existe associação entre o *meio* da reclamação e o *cumprimento do SLA*.

Tabela 5.10: Teste de independência das variáveis: *Meio* e *Cumprimento do SLA*

Testes qui-quadrado			Significância Assintótica (Bilateral)
	Valor	gl	
Qui-quadrado de Pearson	220,747 ^a	5	,000
Razão de verossimilhança	241,339	5	,000
N de Casos Válidos	2810		

a. 2 células (16,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,63.

Quanto à força desta associação, verifica-se um V de Cramer de 0,280 (ver Tabela 5.11).

Tabela 5.11: Grau de associação entre as variáveis: *Meio* e *Cumprimento do SLA*

Medidas Simétricas ^c		Valor	Significância Aproximada
Nominal por Nominal	Fi	,280	,000
	V de Cramer	,280	,000
	Coeficiente de contingência	,270	,000
N de Casos Válidos		2810	

c. As estatísticas de correlação estão disponíveis apenas para dados numéricos.

Existindo, de facto, uma associação entre o Meio e o Cumprimento do SLA importa saber qual o meio pelo qual as reclamações entram na empresa que apresenta um menor cumprimento do SLA, constituindo assim um meio de entrada crítico, de forma a poderem ser tomadas medidas de atuação para aumentar a celeridade na resposta aos clientes.

Observa-se, na Tabela 5.12 que o *Meio* pelo qual as reclamações entram no sistema da empresa e que apresenta um maior incumprimento do SLA é a **Web**.

Tabela 5.12: Análise do cumprimento do SLA: Meio

Meio	Nº de reclamações	Nº de reclamações que cumpre o SLA	% Cumprimento do SLA
E-mail	831	453	55%
Telefone	184	102	55%
Web	127	58	46%
Correio	148	144	97%
Livro de Reclamações	1518	1159	76%
Outros	2	2	100%
Total	2810	1918	

As reclamações provenientes do livro de reclamações são de tratamento prioritário relativamente às restantes. No entanto, os clientes que reclamam através deste meio, geralmente, reportam situações cuja resolução é mais complexa. Sendo assim, é expectável que, por um lado, a percentagem de cumprimento do SLA seja mais elevada relativamente aos restantes meios. Porém, em virtude da complexidade destas reclamações ser também, normalmente, superior, a percentagem de cumprimento do SLA pode ser afetada, como se verifica na Tabela 5.12.

Em contrapartida, as reclamações provenientes da **Web** e do **E-mail** deveriam apresentar uma percentagem de cumprimento do SLA semelhante. Contudo, verifica-se uma diferença de 11% entre estes meios. Atendendo a que o procedimento a seguir no tratamento de reclamações destes dois tipos de meios é semelhante, partilhando, inclusivamente, o mesmo nível de prioridade no seu tratamento, não se encontra nenhuma justificação para esta diferença.

5.4 Impacto da gestão de reclamações no cliente

Como foi referido anteriormente, foram disponibilizadas 34 respostas aos inquéritos de qualidade percecionada do Centro de Relacionamento com o Cliente, relativas ao tratamento de 34 das reclamações, em análise, fechadas em 2019.

5.4.1 Satisfação do cliente

Como anteriormente referido, uma boa estratégia de recuperação pode restabelecer a satisfação de clientes insatisfeitos, aumentar a taxa de retenção de clientes e, até mesmo, ajudar no aumento da fidelização dos mesmos, contribuindo assim para a construção de relações mais duradoras entre os clientes e a empresa. Por outro lado, o tratamento inadequado das reclamações dos clientes pode reforçar a impressão negativa de uma empresa em clientes insatisfeitos e resultar num distanciamento, ainda maior, do cliente.

Assim, revela-se essencial avaliar a satisfação dos clientes com a recuperação do serviço, para que possam ser tomadas medidas de atuação que melhorem essa satisfação.

Com base nas respostas à pergunta “(...), em termos globais, como classifica a atuação do Centro de Relacionamento a Clientes da Galp no seguimento da sua reclamação?”, construiu-se um gráfico de barras (ver Figura 5.3) com a distribuição do nº de clientes, de acordo com a classe a que pertencem atendendo ao ISC por si atribuídos.

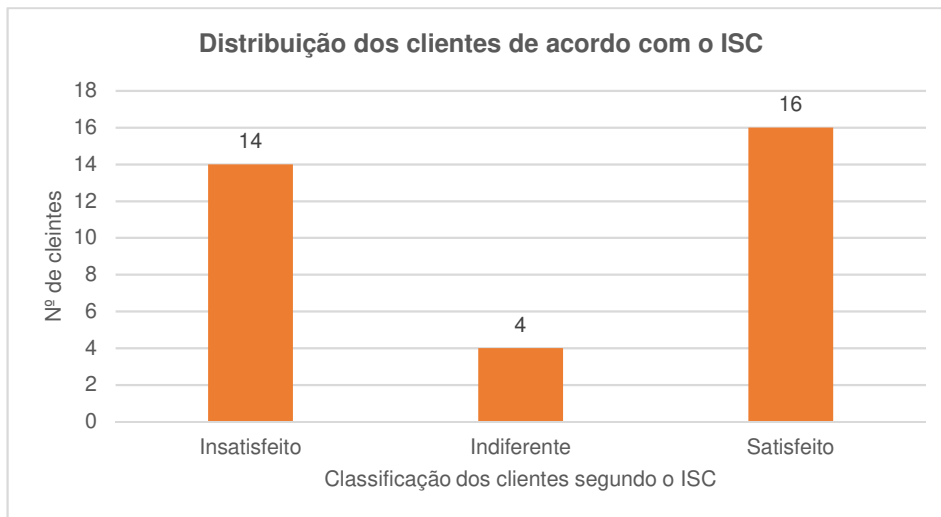


Figura 5.3: Distribuição dos clientes por ISC atribuído

Por observação do gráfico, verifica-se que existem mais clientes satisfeitos do que insatisfeitos. No entanto, note-se que o número de clientes realmente satisfeitos é inferior à soma dos clientes insatisfeitos e indiferentes. Deste modo, deverão ser identificados os aspetos que influenciam este índice de maneira a poderem ser tomadas as devidas ações de melhoria que promovam o aumento da satisfação do cliente com a recuperação do serviço e, conseqüentemente, a sua fidelização à empresa em estudo.

5.4.2 Nível de recomendação

O NPS, como abordado anteriormente, é uma métrica que avalia a lealdade dos clientes e que auxilia na previsão do crescimento de uma empresa, que pode ser aferida colocando uma única pergunta aos clientes. Apesar de toda a controvérsia sobre esta métrica, é, não obstante, uma métrica muito utilizada por parte das empresas, sendo, inclusivamente, considerada uma métrica de *benchmarking*.

Desta forma, é importante perceber o posicionamento dos clientes face a esta questão.

Observando-se o gráfico de barras apresentado na Figura 5.4, verifica-se que existe um maior número de detratores do que de neutros e de promotores.

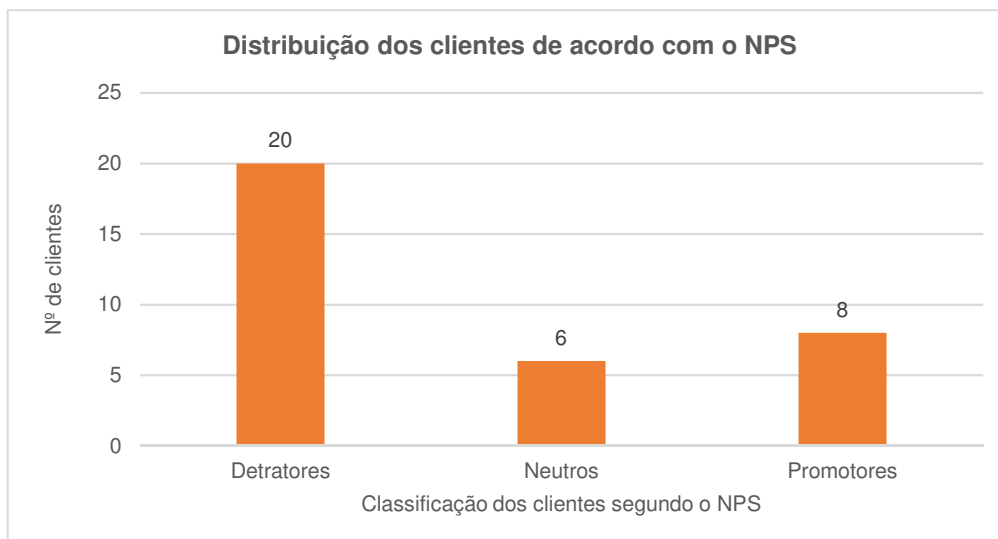


Figura 5.4: Distribuição dos clientes por NPS atribuído

O posicionamento dos clientes como detratores revelar-se-ia um resultado bizarro se a pergunta que se colocasse aos clientes fosse “Qual a probabilidade de recomendar a Galp a um amigo ou a um familiar?”, visto que a maioria dos clientes se apresenta como satisfeita com a recuperação do serviço. Contudo, a pergunta que se coloca aos clientes para avaliarem esta métrica é: “Tendo por base a sua experiência com o Centro de Relacionamento a Clientes da Galp, qual é a probabilidade de o recomendar a um amigo ou familiar?”. Desta forma, os clientes estão a avaliar a probabilidade de recomendarem o CRC e não a empresa em estudo, a Galp. Ora, tendo em conta que o cliente recorreu a este centro para expor uma reclamação, ao ser colocada esta questão, parte-se do princípio que o “amigo” ou “familiar” do cliente irá, também ele, reclamar.

Concluindo, não surpreende que o número de detratores seja elevado, visto que o recurso a este serviço, independentemente da sua eficiência e eficácia, partiu de uma situação desfavorável, uma reclamação.

5.4.3 Análise de conteúdo do ISC

De modo a compreender melhor as razões que levaram os reclamantes a atribuírem os respetivos ISC, foi feita uma análise das justificações para atribuição das classificações de cada um deste índice.

Procedeu-se, então, ao levantamento dos vários motivos abordados nas respostas dos clientes, bem como à sua definição e, posteriormente, construiu-se a Tabela 5.13.

Determinou-se a frequência de cada atributo nas 34 respostas em análise (ver Figura 5.5.).

Relativamente aos motivos presentes nas justificações do ISC, observa-se pela Figura 5.5 que, nas 34 respostas em análise, o motivo **Resolução** é referido em 15 respostas dadas pelos inquiridos, seguido do **Atendimento**, que é referido 11 vezes, e do **Tempo**, referido 10 vezes.

Tabela 5.13: Motivos para a classificação do ISC e sua definição

Motivos	Definição
Tempo	O inquirido refere a duração para a obtenção de resposta à reclamação.
Atendimento	O inquirido faz referência à qualidade do atendimento do Centro de Relacionamento com o Cliente.
Resolução	O inquirido refere se a situação reclamada ficou (ou não) resolvida.
Resposta	O inquirido refere a receção (ou não) de resposta.
Outros	O inquirido refere outros assuntos menos frequentes ou não responde à questão.

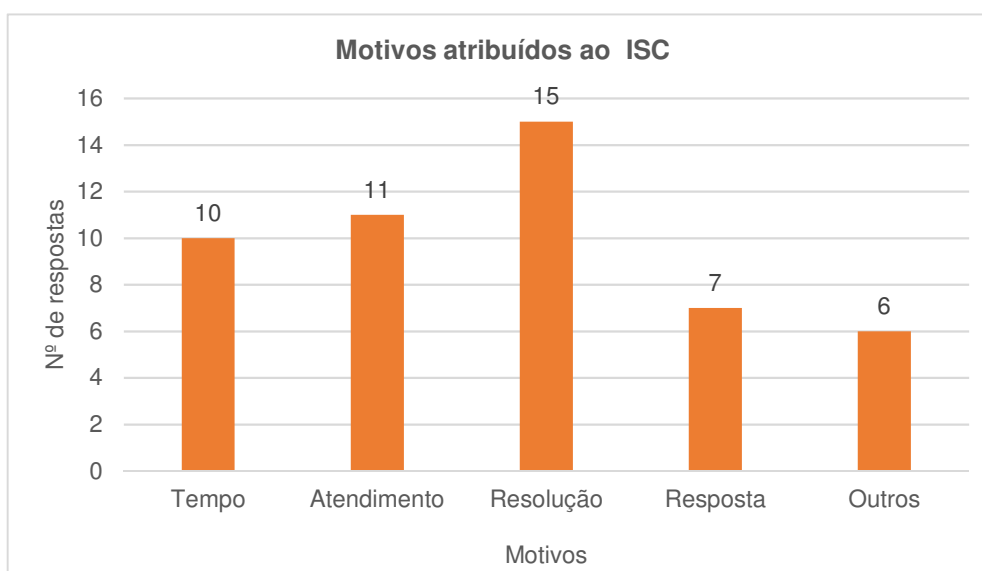


Figura 5.5: Motivos de justificação do ISC referidos pelos respondentes

Conclui-se, assim, que, para os clientes, a resolução das situações expostas nas reclamações, a qualidade do atendimento prestada pelo CRC e o tempo de resolução e/ou resolução da reclamação são os fatores que mais influenciam as classificações do ISC por eles atribuídas. Deste modo, dever-se-ão implementar medidas de ação sobre estes aspetos, de forma a melhorar a satisfação dos clientes com a recuperação do serviço.

5.4.4 Nível de relacionamento entre o ISC e NPS

Atendo a que, tanto o ISC como o NPS, são variáveis com características ordinais, entendeu-se que adequa a utilização do coeficiente de Spearman para estudar o seu relacionamento.

Pela observação Tabela 5.14 constata-se que existe uma correlação significativa, positiva e forte, entre o ISC e o NPS, cujo coeficiente de Spearman é 0,668.

Tabela 5.14: Correlação entre as variáveis: NPS e ISC

			Correlações	
			NPS	ISC
rô de Spearman	NPS	Coeficiente de Correlação	1,000	,668**
		Sig. (2 extremidades)	.	,000
		N	34	34
	ISC	Coeficiente de Correlação	,668**	1,00
		Sig. (2 extremidades)	,000	.
		N	34	34

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Ora isto significa que, quanto mais elevada a classificação do ISC for, mais elevada será a classificação do NPS atribuída pelos inquiridos. Esta constatação não surpreende, na medida em que se um cliente se encontra satisfeito com o tratamento da sua reclamação, dado o seu estado de satisfação, quando lhe é questionado sobre o nível de recomendação do CRC, ainda que o tenha utilizado para expor a sua reclamação, o cliente irá atribuir uma classificação, também ela elevada, ao NPS questionado.

6 Conclusões

6.1 Conclusões gerais e propostas de melhoria

De acordo com as análises estatísticas efetuadas, conclui-se que a maioria das reclamações tem origem no **Serviço ao Cliente** e nas **Infraestruturas e Equipamentos**, constituindo estes 1^{os} níveis das tipificações das reclamações, os níveis mais críticos do ponto de vista do volume das reclamações apresentadas.

Por outro lado, da perspetiva da classificação quanto à procedência das reclamações, as reclamações com origem no **Marketing e Campanhas** (1^o nível da tipificação), cujo objeto é **Vales** (2^o nível da tipificação) e o motivo é **Indisponibilidade produto/serviço** (3^o nível da tipificação), são as reclamações pelas quais a empresa em estudo incumpra (mesmo que de forma parcial) dos processos/procedimentos ou políticas comerciais da Galp, da legislação / regulação de mercado a que a empresa está sujeita ou em que se verifica que Galp lesou de alguma forma o reclamante (mesmo que não tenha existido incumprimento).

Como referido anteriormente, estas reclamações estão relacionadas com situações de impossibilidade de validação dos vales de desconto, no sistema informático dos postos, impedindo, desta forma, os clientes de usufruir do desconto na sua fatura. Sugere-se, assim, que os operadores dos postos possuam, não só em formato digital como suporte físico, um catálogo com as campanhas e vales de desconto em vigor, bem como as condições da sua utilização, para que, caso o sistema informático não permita a validação do código do desconto associado a essa campanha ou vale, o operador possa introduzir manualmente no sistema o desconto a aplicar. Desta forma, viabiliza-se o usufruto da campanha ou vale pelo cliente, dando autonomia ao operador para resolver a situação no momento do aparecimento desta dificuldade, evitando assim a exposição de uma reclamação que, para além do custo associado ao tratamento da mesma, poderá ter um impacto ainda maior, uma vez que põe em causa a satisfação do cliente com o serviço e, conseqüentemente, a sua retenção e fidelização.

Ainda no âmbito da procedência das reclamações, verificou-se que existe uma associação entre o *Tipo de posto* e a *Classificação das reclamações* quanto à sua procedência. Além disso, também se constatou que os postos do tipo **COCO** maior diferença entre a frequência observada e a esperada. Este resultado não é surpreendente, uma vez que estes postos são geridos diretamente pela empresa em estudo, enquanto que os restantes são revendedores e por isso, obedecem a determinadas regras definidas pela Galp, contudo têm uma gestão mais autónoma. Para que sejam, efetivamente, cumpridas as diretrizes da empresa, em qualquer que sejam os tipos de postos, sugere-se que sejam efetuadas auditorias regulares aos postos bem como que os seus colaboradores tenham formações sobre o modo de funcionamento destas mesmas diretrizes.

No que diz respeito ao cumprimento do prazo pretendido de resolução e resposta, por parte da empresa em estudo, às reclamações efetuadas (isto é, o *Cumprimento do SLA*), a resolução das reclamações com origem no **Marketing e Campanhas** (1º nível da tipificação), cujo objeto é **Vales** (2º nível da tipificação) e o motivo é **Indisponibilidade produto/serviço** (3º nível da tipificação), é a que infringe, com mais frequência, este prazo.

Como referido anteriormente, estas reclamações estão relacionadas com situações de impossibilidade de validação dos vales de desconto, no sistema informático nos postos. Geralmente, estas situações para serem solucionadas têm que ser encaminhadas para os serviços informáticos da empresa. Este departamento é alvo de diversas solicitações relacionadas com os mais variados assuntos, constituindo, este serviço, um estrangulamento no que diz respeito ao processo de tratamento das reclamações com esta tipologia. Assim, sugere-se que seja estabelecido um nível de prioridade, mais elevado, para as reclamações deste tipo, de forma a que sejam, antecipadamente, encaminhadas para o serviço em questão. Além disto, sugere-se que a informação relativa ao SLA seja comunicada independentemente do serviço de endosso. Desta forma, também os serviços para os quais as reclamações são encaminhadas terão conhecimento do prazo de resposta pretendido.

No que diz respeito ao *Meio* de entrada das reclamações na empresa, do ponto de vista do *Cumprimento do SLA*, as reclamações que entram através da **Web**, são as reclamações cujo prazo de resolução pretendido é infringido, com mais frequência, constituindo, assim, um meio de entrada crítico. Contudo, como referido, não há consciência da razão pela qual isto acontece.

Relativamente às respostas aos inquéritos de satisfação, foram efetuadas algumas análises estatísticas bem como uma análise de conteúdo das respostas por extenso, respeitantes à atribuição das classificações do ISC.

Em relação às respostas sobre o ISC, conclui-se que existem mais reclamantes satisfeitos com a recuperação do serviço efetuada. Conclui-se, também, através da análise de conteúdo efetuada às justificações dadas para a atribuição das classificações do ISC, que os atributos que mais influenciam estas respostas são: a **resolução** das situações expostas nas reclamações, seguida da **qualidade do atendimento** prestado pelo CRC e o **tempo de resposta** à reclamação.

No que concerne ao NPS, conclui-se que existem mais detratores que neutros e promotores. Porém, considera-se que a questão que é colocada aos reclamantes (“Tendo por base a sua experiência com o Centro de Relacionamento a Clientes da Galp, qual é a probabilidade de o recomendar a um amigo ou familiar?”) não é objetiva na sua interpretação. Como explicado no capítulo anterior, desta forma, os clientes estão a avaliar a probabilidade de recomendarem o CRC e não a empresa em estudo, a Galp. Ora, tendo em conta que o cliente recorreu a este centro para expor uma reclamação, ao ser colocada esta questão, parte-se do princípio que o

“amigo” ou “familiar” do cliente irá, também ele, reclamar. Por este motivo, não é, de facto, surpreendente que o número de detratores seja elevado, visto que o recurso a este serviço, independentemente da sua eficiência e eficácia, partiu de uma situação desfavorável, uma reclamação.

Tal como mencionado na revisão bibliográfica da presente dissertação, um sistema eficaz de recuperação de serviço, assim como a excelência de um serviço prestado pela empresa estão na base da construção de relações de longa duração. Os clientes satisfeitos não só incorrem na recompra, mas também atuam como defensores da organização, revelando-se, por vezes, menos sensíveis aos preços.

No que respeita à satisfação com o tratamento da reclamação, este tem um forte efeito na fidelização do cliente. Após uma reclamação, a fidelização dos clientes depende, essencialmente, da satisfação com o tratamento da mesma.

Assim, considera-se essencial que exista uma completa avaliação da satisfação dos clientes com a recuperação do serviço, de forma a serem detetadas eventuais falhas e aspetos a melhorar que possam ser objeto de ações corretivas.

Pelos motivos anteriormente referidos e tendo em conta as conclusões retiradas da análise das respostas aos inquéritos de satisfação, sugere-se que se implemente o questionário no Anexo F.

O questionário sugerido é uma adaptação do questionário proposto por Costa et al., (2012), o qual decorre de pequenas alterações ao RECOVSAT original (Boshoff et al., 2005). Considera-se que este questionário se adequa às necessidades da empresa alvo deste estudo, uma vez que avalia os atributos mencionados pelos inquiridos nas respostas aos inquéritos de satisfação com o tratamento das reclamações, identificados na análise de conteúdo do ISC. Além disso, ao contrário do questionário proposto por (Boshoff et al., 2005) o questionário de (Costa et al., 2012) é de aplicação mais genérica e acrescenta três dimensões ao questionário original, nomeadamente: a satisfação global, a intenção de recompra e a recomendação da empresa.

Não obstante, o questionário sugerido, dadas as suas características, pode ser adaptado para outras organizações que procurem um melhor conhecimento sobre a sua recuperação.

6.2 Limitações do estudo

Embora se considere que os objetivos propostos tenham sido, globalmente, atingidos, considera-se que existiram essencialmente três limitações ao desenvolvimento do presente estudo.

Por outro lado, relativamente aos dados analisados, existiram duas outras limitações. A primeira prendeu-se com a política de RGPD a que a empresa está sujeita, a qual impediu a análise de

informação relevante no âmbito das reclamações, constituindo um obstáculo à investigação das causas raiz que estão na origem das mesmas. A segunda diz respeito à reduzida amostra de respostas aos questionários de avaliação da qualidade satisfação com a recuperação do serviço, a qual também constituiu um obstáculo no que respeita às conclusões a retirar da sua análise.

Por fim, a situação de pandemia associada à Covid-19, vivida ao longo de todo este estudo, dificultou a comunicação e o desenvolvimento deste trabalho, designadamente ao nível do conhecimento do ambiente profissional, pese embora o acesso às diferentes tecnologias de comunicação existentes (tais como, o Zoom ou o Microsoft Teams,...).

6.3 Trabalhos Futuros

No respeito aos trabalhos futuros, sugere-se que seja efetuado um estudo semelhante ao apresentado nesta dissertação, com uma amostra superior e/ou após a implementação das sugestões de melhoria, de forma a verificar se estas medidas propostas foram, verdadeiramente, eficazes.

Para além disto, sugere-se que seja levado a cabo, na empresa alvo deste estudo, uma investigação mais aprofundada das causas raiz identificadas como responsáveis pelo maior número de reclamações, uma vez que a política de RGPD da organização limitou o acesso a campos de informação, essenciais para o seu efeito.

No que diz respeito à avaliação da satisfação da recuperação do serviço, sugere-se que se implemente o questionário proposto e que se faça um estudo da sua adequação para a situação em causa.

BIBLIOGRAFIA

- Bagherzadeh, R., Rawal, M., Wei, S., & Saavedra Torres, J. L. (2020). The journey from customer participation in service failure to co-creation in service recovery. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54, 102058. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102058>
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A. (1994). Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint. *Journal of Marketing*, 58(4), 95–106. <https://doi.org/10.2307/1251919>
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71–84. <https://doi.org/10.2307/1252174>
- Blodgett, J., & Anderson, R. (2000). A Bayesian Network Model of the Consumer Complaint Process. *Journal of Service Research - J SERV RES*, 2, 321–338. <https://doi.org/10.1177/109467050024002>
- Blodgett, J. G., Hill, D. J., & Tax, S. S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of Retailing*, 73(2), 185–210. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90003-8](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90003-8)
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2011). *Service management: Operations, strategy, information technology* (7th ed). McGraw-Hill. New York.
- Boshoff, C. (1997). An experimental study of service recovery options. *International Journal of Service Industry Management*, 8(2), 110–130. <https://doi.org/10.1108/09564239710166245>
- Boshoff, C. (1999). Recovsat: An Instrument to Measure Satisfaction with Transaction-Specific Service Recovery. *Journal of Service Research*, 1(3), 236–249. <https://doi.org/10.1177/109467059913005>
- Boshoff, C. (2005). A re-assessment and refinement of RECOVSAT: An instrument to measure satisfaction with transaction-specific service recovery. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(5), 410–425. <https://doi.org/10.1108/09604520510617275>
- Boshoff, C., Peelen, E., Hoogendoorn, M., & Kraan, Y. (2005). A differentiated approach to service recovery. *Nyenrode Business Universiteit, Nyenrode Research Papers Series*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.896480>
- Cambra-Fierro, J., Melero, I., & Sese, F. J. (2015). Managing Complaints to Improve Customer Profitability. *Journal of Retailing*, 91(1), 109–124. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.09.004>
- Casidy, R., & Shin, H. (2015). The effects of harm directions and service recovery strategies on customer forgiveness and negative word-of-mouth intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 103–112. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.07.012>
- Chase, R. B., & Stewart, D. M. (1994). Make your service fail-safe. *Sloan Management Review*, 35(3), 35–45.
- Chumpitaz, R., & Papparoidamis, N. G. (2004). Service quality and marketing performance in business-to-business markets: Exploring the mediating role of client satisfaction. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(2/3), 235–248. <https://doi.org/10.1108/09604520410528653>
- Cohen, B. H. (2013). *Explaining Psychological Statistics* (4th edition). John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Colquitt, J. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *The Journal of applied psychology*, 86, 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>

- Conlon, D., & Murray, N. (1996). Customer perceptions of corporate responses to product complaints: The role of explanations. *Academy of Management Journal*, 39, 1040–1056. <https://doi.org/10.2307/256723>
- Costa, A., Puga-Leal, R., & Pereira, Z. (2012). An Assessment of Recovsat Utilization for Different Service Typologies. *Quality Innovation Prosperity*, 16. <https://doi.org/10.12776/qip.v16i2.64>
- Davidow, M. (2000). The Bottom Line Impact of Organizational Responses to Customer Complaints. *Journal of Hospitality & Tourism Research - J Hospit Tourism Res*, 24, 473–490. <https://doi.org/10.1177/109634800002400404>
- Davidow, M. (2003). Organizational Responses to Customer Complaints: What Works and What Doesn't. *Journal of Service Research*, 5(3), 225–250. <https://doi.org/10.1177/1094670502238917>
- Davies, E. C. (2001). The quality gurus. *Engineering Management Journal*, 11(5), 223–229. <https://doi.org/10.1049/em:20010506>
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., & Roos, I. (2005). Service portraits in service research: A critical review. *International Journal of Service Industry Management*, 16(1), 107–121. <https://doi.org/10.1108/09564230510587177>
- Fornell, C., & Wernerfelt, B. (1987). *Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis*. <https://doi.org/10.1177/002224378702400401>
- Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Tsiros, M. (2008). The Effect of Compensation on Repurchase Intentions in Service Recovery. *Journal of Retailing*, 84(4), 424–434. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.06.002>
- Grisaffe, D. B. (2007). Questions about the ultimate question: Conceptual considerations in evaluating reichheld's net promoter score (NPS). *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 20(1), 36–53. Scopus.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach* (2nd Revised edition). John Wiley & Sons. West Sussex, UK
- Gummesson, E. (2000), Fisk, R.P., Grove, S.J. & John, J., Services Marketing Self-Portraits: Introspections, Reflections, and Glimpses from the Experts, *American Marketing Association*, 133-52. Chicago.
- Gyung Kim, M., Wang, C., & Mattila, A. S. (2010). The relationship between consumer complaining behavior and service recovery: An integrative review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7), 975–991. <https://doi.org/10.1108/09596111011066635>
- Ha, J., & Jang, S. (Shawn). (2009). Perceived justice in service recovery and behavioral intentions: The role of relationship quality. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 319–327. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.12.001>
- Hart, C., Heskett, J. L., & Sasser, W. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard business review*.
- Hazée, S., Van Vaerenbergh, Y., & Armirotto, V. (2017). Co-creating service recovery after service failure: The role of brand equity. *Journal of Business Research*, 74, 101–109. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.01.014>
- Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, W., & Schlesinger, L. (1994). Putting the Service—Profit Chain to Work. *Harv Bus Rev*, 72.
- Hess, R. L., Ganesan, S., & Klein, N. M. (2003). Service failure and recovery: The impact of relationship factors on customer satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 127. <https://doi.org/10.1177/0092070302250898>
- Hocutt, M. A., Chakraborty, G., & Mowen, J. C. (1997). The Impact of Perceived Justice on Customer Satisfaction and Intention to Complain in a Service Recovery. *ACR North American*

- Advances, NA-24*. Association for Consumer Research. Provo, UT. <https://www.acrwebsite.org/volumes/8086/volumes/v24/NA-24/full>
- Hocutt, M., Bowers, M., & Donovan, T. (2006). The art of service recovery: Fact or fiction? *Journal of Services Marketing, 20*, 199–207. <https://doi.org/10.1108/08876040610665652>
- Homburg, C., & Fürst, A. (2018). How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach: *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.3.95.66367>
- ISO 9000:2015(en), Quality management systems—Fundamentals and vocabulary. (sem data). Obtido 2 de Dezembro de 2020, de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en>
- ISO10002:2018. (sem data). *Quality management: Customer satisfaction—Guidelines for complaints handling in organizations*. International Organization for Standardization.
- Jones, T. O. (1995). *Why Satisfied Customers Defect*. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(1996\)12:6\(11.2\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(1996)12:6(11.2))
- Jun, M., & Cai, S. (2001). The key determinants of Internet banking service quality: A content analysis. *International Journal of Bank Marketing, 19*(7), 276–291. <https://doi.org/10.1108/02652320110409825>
- Jun, S., & Hua, J. (2010). *Effects of Justice on Service Recovery Satisfaction*. <https://doi.org/10.1109/ICMSS.2010.5577078>
- Keiningham, T., Aksoy, L., Cooil, B., & Andreassen, T. (2008). Linking Customer Loyalty to Growth. *MIT Sloan Management Review, 49*, 51–57.
- Keiningham, T., Cooil, B., Andreassen, T., & Aksoy, L. (2007). A Longitudinal Examination of Net Promoter and Firm Revenue Growth. *Journal of Marketing American Marketing Association ISSN, 71*, 39–51. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.3.39>
- Kim, T. (Terry), Jung-Eun Yoo, J., & Lee, G. (2012). Post-recovery customer relationships and customer partnerships in a restaurant setting. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 24*(3), 381–401. <https://doi.org/10.1108/09596111211217879>
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice. *The Academy of Management Journal, 38*(1), 60–84. <https://doi.org/10.2307/256728>
- Kotler, P., Keller, K. L., Crescitelli, E., Barreto, I. F., & Yamamoto, S. M. (2019). *Administração de Marketing* (Edição: 15). Pearson Universidades. São Paulo, Brasil.
- Kuo, Y.-F., Yen, S.-T., & Chen, L.-H. (2011). Online auction service failures in Taiwan: Typologies and recovery strategies. *Electronic Commerce Research and Applications, 10*(2), 183–193. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2009.09.003>
- Kvam, P. H., & Vidakovic, B. (2007). *Nonparametric Statistics with Applications to Science and Engineering* (1st edition). John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, NJ
- Levesque, T. J., & McDougall, G. H. G. (2000). Service problems and recovery strategies: An experiment. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 17*, 20–37.
- Lewis, B. R., & McCann, P. (2004). Service failure and recovery: Evidence from the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 16*(1), 6–17. <https://doi.org/10.1108/09596110410516516>
- Lewis, B. R., & Spyropoulos, S. (2001). Service failures and recovery in retail banking: The customers' perspective. *International Journal of Bank Marketing, 19*(1), 37–48. <https://doi.org/10.1108/02652320110366481>
- Lovelock, C. and Gummesson, E. (2004), “Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives”, *Journal of Service Research*., Vol. 7 No. 1, pp. 20-41. <https://doi.org/10.1177/1094670504266131>
- Madu, C. N. (Ed.). (2012). *Handbook of Total Quality Management* (1998 edition). Springer.

- Marsden, P., Samson, A., & Upton, N. (2005). Advocacy drives growth. *Brand Strategy*, 198, 45–47. Scopus.
- Mattila, A. S. (2001). The effectiveness of service recovery in a multi-industry setting. *Journal of Services Marketing*, 15(7), 583–596. <https://doi.org/10.1108/08876040110407509>
- Mattila, A. S., & Wirtz, J. (2004). Consumer complaining to firms: The determinants of channel choice. *Journal of Services Marketing*, 18(2), 147–155. <https://doi.org/10.1108/08876040410528746>
- Maxham, J. G., & Netemeyer, R. G. (2002). Modeling customer perceptions of complaint handling over time: The effects of perceived justice on satisfaction and intent. *Journal of Retailing*, 78(4), 239–252. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(02\)00100-8](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(02)00100-8)
- McCole, P. (2004). Dealing with complaints in services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(6), 345–354. <https://doi.org/10.1108/09596110410550789>
- Mccoll-Kennedy, J. R., & Sparks, B. A. (2003). Application of Fairness Theory to Service Failures and Service Recovery. *Journal of Service Research*, 5(3), 251–266. <https://doi.org/10.1177/1094670502238918>
- McDougall, G. H. G., & Levesque, T. J. (1999). Waiting for service: The effectiveness of recovery strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(1), 6–15. <https://doi.org/10.1108/09596119910250346>
- Mecredy, P., Wright, M. J., & Feetham, P. (2018). Are promoters valuable customers? An application of the net promoter scale to predict future customer spend. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 26(1), 3–9. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2017.12.001>
- Miao, L. (2014). Self-regulation and “other consumers” at service encounters: A sociometer perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 122–129. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.02.014>
- Michel, S. (2001). Analyzing service failures and recoveries: A process approach. *International Journal of Service Industry Management*, 12(1), 20–33. <https://doi.org/10.1108/09564230110382754>
- Miller, J. L., Craighead, C. W., & Karwan, K. R. (2000). Service recovery: A framework and empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 18(4), 387–400. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(00\)00032-2](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00032-2)
- Morgan, N., & Rego, L. (2006). The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance. *Marketing Science*, 25, 426–439. <https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0180>
- Namias, J. (1964). A Method to Detect Specific Causes of Consumer Complaints. *Journal of Marketing Research*, 1(3), 63–68. <https://doi.org/10.1177/002224376400100310>
- Oliva, T. A., Oliver, R. L., & MacMillan, I. C. (1992). A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies. *Journal of Marketing*, 56(3), 83–95. <https://doi.org/10.2307/1252298>
- Olsen, S. O. (2002). Comparative evaluation and the relationship between quality, satisfaction, and repurchase loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 240. <https://doi.org/10.1177/0092070302303005>
- Parasuraman, A. P., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research (SERVQUAL). *The Journal of Marketing*, 49, 41–50. <https://doi.org/10.2307/1251430>
- Parasuraman, A. P., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple- Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing*.
- Parish, R. J. (1997). Service level agreements as a contributor to TQM goals. *Logistics Information Management*, 10(6), 284–288. <https://doi.org/10.1108/09576059710187410>

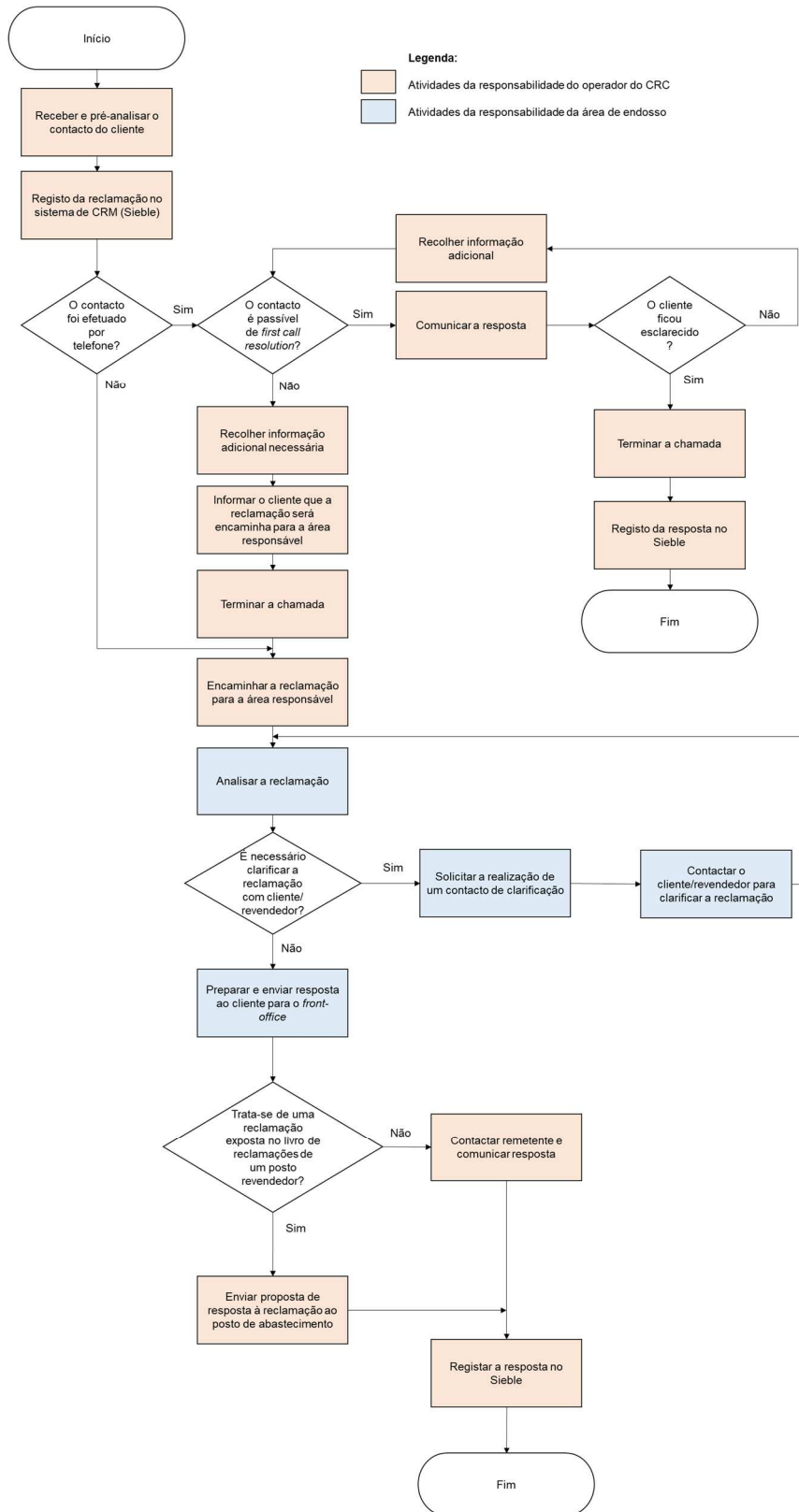
- Pingitore, G., Morgan, N. A., Rego, L. L., Gigliotti, A., & Meyers, J. (2007). *The single-question trap*. 19, 8–13.
- Reichheld, F. (2006). The microeconomics of customer relationships. *MIT Sloan Management Review*, 47(2), 73–78. Scopus.
- Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-54+124. Scopus.
- Reimann, C., Filzmoser, P., Garrett, R., & Dutter, R. (2008). *Statistical Data Analysis Explained: Applied Environmental Statistics with R*. Wiley: John Wiley & Sons Ltd, Chichester. Chichester, UK.
- Requeijo, J. F. G., & Pereira, Z. P. do P. S. L. (2012). *Qualidade: Planeamento e Controlo Estatístico de Processos*. FFCT - Fundação da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa. <https://novaresearch.unl.pt/en/publications/qualidade-planeamento-e-controlo-estat%C3%ADstico-de-processos>
- Rountree, D. (2010). *Security for Microsoft Windows System Administrators: Introduction to Key Information Security Concepts* (1st edition). Syngress. Amsterdam; Boston.
- Saias, L. (2007). *Marketing de Serviços*. Universidade Católica Editora. Lisboa.
- Sarkar Sengupta, A., Balaji, M. S., & Krishnan, B. C. (2015). How customers cope with service failure? A study of brand reputation and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(3), 665–674. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.08.005>
- Schoefer, K. (2008). The role of cognition and affect in the formation of customer satisfaction judgements concerning service recovery encounters. *Journal of Consumer Behaviour*, 7(3), 210–221. <https://doi.org/10.1002/cb.246>
- Shapiro, D. L., & Brett, J. M. (1993). Comparing Three Processes Underlying Judgments of Procedural Justice: A Field Study of Mediation and Arbitration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(6), 1167–1177. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.6.1167>
- Sharp, B. (2008). Net promoter score fails the test. *Marketing Research*, 20(4), 28–30. Scopus.
- Siegel, S., & Jr, N. J. C. (1988). *Nonparametric Statistics for The Behavioral Sciences* (2nd edition). McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/Languages. Boston, Mass.
- Silvestro, R., Fitzgerald, L., Johnston, R., & Voss, C. (1992). Towards a Classification of Service Process. *International Journal of Service Industry Management*, 3, 62–75. <https://doi.org/10.1108/09564239210015175>
- Smith, A. K., & Bolton, R. N. (2002). The effect of customers' emotional responses to service failures on their recovery effort evaluations and satisfaction judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1), 5–23. <https://doi.org/10.1177/03079450094298>
- Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356–372. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/3152082>
- Sparks, B. A., & McColl-Kennedy, J. R. (2001). Justice strategy options for increased customer satisfaction in a services recovery setting. *Journal of Business Research*, 54(3), 209–218. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00120-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00120-X)
- Stauss, B., & Schöler, A. (2004). Complaint management profitability: What do complaint managers know? *Managing Service Quality*, 14, 147–156. <https://doi.org/10.1108/09604520410528572>
- Swartz, T. A., & Iacobucci, D. (Eds.). (1999). *Handbook of Services Marketing and Management* (1ª edição). SAGE Publications, Inc. Thousand Oaks, Califórnia.
- Tax, S., Brown, S., & Chandrashekar, M. (1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 62. <https://doi.org/10.2307/1252161>

- Turley, L. W. (1990). Strategies for Reducing Perceptions of Quality Risk in Services. *Journal of Services Marketing*, 4(3), 5–12. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000002513>
- Ulrich, W. L. (1984). HRM and culture: History, ritual, and myth. *Human Resource Management*, 23(2), 117–128. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930230203>
- Van Doorn, J., Leeflang, P. S. H., & Tijs, M. (2013). Satisfaction as a predictor of future performance: A replication. *International Journal of Research in Marketing*, 30(3), 314–318. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2013.04.002>
- Wang, Y., Po Lo, H., Chi, R., & Yang, Y. (2004). An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: A customer-based perspective from China. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(2/3), 169–182. <https://doi.org/10.1108/09604520410528590>
- Wernerfelt, B., & Fornell, C. (1988). A Model for Customer Complaint Management. *Marketing Science*, 7, 287–298. <https://doi.org/10.1287/mksc.7.3.287>
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2016). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. World Scientific. Upper Saddle River, New Jersey.
- Wirtz, J., & Mattila, A. S. (2004). Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure. *International Journal of Service Industry Management*, 15(2), 150–166. <https://doi.org/10.1108/09564230410532484>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Marketing, D. D. G. A. P. of. (2017). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (Edição: 7). McGraw-Hill Education. New York.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Berry, L.L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. Free Press.

ANEXOS

ANEXO A: Processo de tratamento de reclamações

Figura A.1: Fluxograma do tratamento das reclamações



ANEXO B: Tipificações das reclamações

Tabela C.1: Listagem das tipificações das reclamações de acordo com os três níveis da tipificação

1º Nível	2º Nível	3º Nível
Contratação	Cartão Galp Ready	Insatisfação com condições comerciais
Encaminhamento	Área Interna	Inovação
Encaminhamento	Área Interna	M24
Encaminhamento	Área Interna	Campanha GN
Encaminhamento	Área Interna	Indeterminada
Encaminhamento	Área Interna	Abertura de Postos de Abastecimento
Encaminhamento	Área Interna	Combustíveis Marinha
Encaminhamento	Área Interna	Contabilidade
Encaminhamento	Área Interna	Galp Madeira
Encaminhamento	Área Interna	Relações Institucionais
Encaminhamento	Área Interna	Franchising
Encaminhamento	Área Interna	Formação
Encaminhamento	Área Interna	Contabilidade Recapitulativos IVA
Encaminhamento	Área Interna	Comunicação Social
Encaminhamento	Área Interna	Brinde/Prémio
Encaminhamento	Área Interna	Informações Académicas
Encaminhamento	Área Interna	Fornecedores
Encaminhamento	Área Interna	Galp Açores
Encaminhamento	Área Interna	Biocombustíveis
Encaminhamento	Área Interna	Preço Petróleo
Encaminhamento	Área Interna	Refinaria do Porto
Encaminhamento	Área Interna	Tangerina Revendedores
Encaminhamento	Área Interna	Comunicação Institucional
Encaminhamento	Área Interna	Marketing GE
Encaminhamento	Área Interna	Recursos Humanos
Encaminhamento	Área Interna	Tangerina GE
Encaminhamento	Área Interna	Petrogal Espanha
Encaminhamento	Área Interna	Químicos
Encaminhamento	Área Interna	Refinaria de Sines
Encaminhamento	Área Interna	Ambiente, Qualidade e Segurança

Tabela C.1: Listagem das tipificações das reclamações de acordo com os três níveis da tipificação

1º Nível	2º Nível	3º Nível
Encaminhamento	Área Interna	Galpgeste
Encaminhamento	Área Interna	Publicidade
Encaminhamento	Área Interna	Petrogal Brasil
Encaminhamento	Área Interna	Aviação
Encaminhamento	Área Interna	Petrogal Guiné
Encaminhamento	Área Interna	Petrogal Moçambique
Encaminhamento	Área Interna	Petrogal Gâmbia
Encaminhamento	Área Interna	Petrogal Suazilândia
Encaminhamento	Área Interna	Fundação Galp Energia
Encaminhamento	Área Interna	Administração Galp Energia
Encaminhamento	Área Interna	Suporte aos Investidores
Encaminhamento	Área Interna	Serviços Jurídicos
Encaminhamento	Área Interna	Patrocínios
Encaminhamento	Área Interna	GN Auto
Encaminhamento	Área Interna	Petrogal Angola
Encaminhamento	Área Interna	Responsabilidade Social
Encaminhamento	Área Interna	Academia Galp Energia
Encaminhamento	Área Interna	Comunicação Interna
Encaminhamento	Área Interna	Marca Galp Energia
Encaminhamento	Área Interna	Suporte aos Media
Encaminhamento	Área Interna	Petrogal Malawi
Encaminhamento	Área Interna	Enacol (Cabo Verde)
Encaminhamento	Área Interna	Galp Energia
Encaminhamento	Área Interna	Logística de Combustíveis Líquidos
Infraestruturas	Bombas	Má identificação de Produto
Infraestruturas	Pay & Go	Não emitiu talão / recibo
Infraestruturas	Posto	Inexistência de Sinalética
Infraestruturas	Posto	Higiene do espaço
Infraestruturas	Bombas	Abastecimento superior ao pré-marcado
Infraestruturas	GPL - Auto	Pistola não Conforme Adaptador
Infraestruturas	Posto	Sinalética inadequada

Tabela C.1: Listagem das tipificações das reclamações de acordo com os três níveis da tipificação

1º Nível	2º Nível	3º Nível
Infraestruturas	Bombas	Indisponibilidade da pré-marcação
Infraestruturas	Bombas	Desconfiança da contagem de combustível
Infraestruturas	Bombas	Derrame de combustível
Infraestruturas	Equipamento de ar	Indisponibilidade/Mau funcionamento
Infraestruturas	WC	Fora de serviço
Infraestruturas	Equipamento de água	Indisponibilidade/Mau funcionamento
Infraestruturas	Bombas	Pistola danificada
Infraestruturas	Lojas	Climatização / Ar Condicionado
Infraestruturas	WC	Falta de higiene
Infraestruturas	Pay & Go	Não carregou pontos Fast
Infraestruturas	Pay & Go	Indisponibilidade / Mau funcionamento
Infraestruturas	Via Verde	Indisponibilidade / Mau funcionamento
Infraestruturas	POS	Indisponibilidade / Mau funcionamento
Infraestruturas	Bombas	Indisponibilidade / Mau funcionamento
Infraestruturas	Multibanco / Visa	Indisponibilidade / Mau funcionamento
Infraestruturas	Factura	Inconformidades
Infraestruturas	Cartão Fast	Não creditou pontos
Infraestruturas	Cartão Galp Frota	Indisponibilidade / Mau funcionamento
Infraestruturas	Lojas	Impossibilidade de compra / pagamento
Infraestruturas	Lavagens	Assistência Técnica
Infraestruturas	Posto	Ausência proteção chuva - Pala
Infraestruturas	Posto	Ausência proteção chuva - Passa valores
Infraestruturas	Posto	Danos materiais/pessoais causados
Infraestruturas	Equipamentos	Avaria
Infraestruturas	Equipamentos	Ausência de Vale
Infraestruturas	Equipamentos	Ausência/Atraso de Entrega
Infraestruturas	Equipamentos	Rutura de Equipamentos
Infraestruturas	Equipamentos	Troca de Equipamentos
Marketing e Campanhas	GPL - Garrafas	Indisponibilidade do Produto/Serviço
Marketing e Campanhas	GPL - Garrafas	Incorreção da mensagem
Marketing e Campanhas	Lojas	Indisponibilidade do Produto/Serviço

Tabela C.1: Listagem das tipificações das reclamações de acordo com os três níveis da tipificação

1º Nível	2º Nível	3º Nível
Marketing e Campanhas	Lavagens	Incorreção da mensagem
Marketing e Campanhas	Lojas	Incorreção da mensagem
Marketing e Campanhas	Lavagens	Indisponibilidade do Produto/Serviço
Marketing e Campanhas	Lubrificantes	Indisponibilidade do Produto/Serviço
Marketing e Campanhas	Lubrificantes	Incorreção da mensagem
Marketing e Campanhas	Continente-Cupão Loja	Falta de Crédito em Cartão
Marketing e Campanhas	Continente-Cupão Loja	Insatisfação com as Condições da Campanha
Marketing e Campanhas	Continente-Cupão Correio	Falta de Crédito em Cartão
Marketing e Campanhas	Continente-Cupão Correio	Insatisfação com as Condições da Campanha
Marketing e Campanhas	Vales	Indisponibilidade do Produto/Serviço
Marketing e Campanhas	Combustíveis	Incorreção da mensagem
Marketing e Campanhas	Combustíveis	Indisponibilidade do Produto/Serviço
Marketing e Campanhas	Continente-Cupão Loja	Não recepção SMS
Marketing e Campanhas	Continente-Cupão Correio	Não recepção SMS
Marketing e Campanhas	Cartão Continente	Rebate indevido
Marketing e Campanhas	Cartão Continente	Desconto Mínimo Garantido
Marketing e Campanhas	Cartão Universo	Desconto Adicional
Marketing e Campanhas	Cartão Universo	Insatisfação com as Condições da Campanha
Marketing e Campanhas	Universo-Cupão Loja	Falta de Crédito em Cartão
Marketing e Campanhas	Universo-Cupão Correio	Falta de Crédito em Cartão
Marketing e Campanhas	Cartão Continente	Insatisfação com Campanhas em vigor
Marketing e Campanhas	Cartão Continente	Campanha 1
Marketing e Campanhas	Cartão Continente	Campanha 2
Marketing e Campanhas	Cartão Universo	Campanha 1
Marketing e Campanhas	Cartão Universo	Campanha 2
Marketing e Campanhas	Cartão Galp Ready	Indisponibilidade do Produto/serviço
Marketing e Campanhas	Cartão Galp Ready	Insatisfação com condições comerciais
Preços, Faturação e Cobrança	Lojas	Preços ou descontos incorretos
Preços, Faturação e Cobrança	Gasolinas	Preços Elevados / Política de Preços

Tabela C.1: Listagem das tipificações das reclamações de acordo com os três níveis da tipificação

1º Nível	2º Nível	3º Nível
Preços, Faturação e Cobrança	Gasolinas	Preços ou descontos incorretos
Preços, Faturação e Cobrança	Lavagens	Preços ou descontos incorretos
Preços, Faturação e Cobrança	GPL - Auto	Preços Elevados / Política de Preços
Preços, Faturação e Cobrança	Gasóleos	Preços Elevados / Política de Preços
Preços, Faturação e Cobrança	GPL - Garrafas	Preços Elevados / Política de Preços
Preços, Faturação e Cobrança	Lubrificantes	Preços ou descontos incorretos
Preços, Faturação e Cobrança	Gasóleos	Preços ou descontos incorretos
Preços, Faturação e Cobrança	GPL - Auto	Preços ou descontos incorretos
Preços, Faturação e Cobrança	Lojas	Preços Elevados / Política de Preços
Preços, Faturação e Cobrança	GPL - Garrafas	Caução - Não devolução da garrafa
Preços, Faturação e Cobrança	Lubrificantes	Preços Elevados / Política de Preços
Preços, Faturação e Cobrança	Lavagens	Preços Elevados / Política de Preços
Preços, Faturação e Cobrança	GPL - Garrafas	Caução - Valor devolvido
Preços, Faturação e Cobrança	GPL - Garrafas	Preços ou descontos incorretos
Preços, Faturação e Cobrança	Loja	2ª via de fatura
Preços, Faturação e Cobrança	Posto	2ª via de fatura
Preços, Faturação e cobrança	Posto	Acusação de fuga
Preços, Faturação e Cobrança	Cartão Galp Frota	Indisponibilidade / Mau funcionamento
Preços, Faturação e Cobrança	Multibanco / Visa	Indisponibilidade / Mau funcionamento
Preços, Faturação e Cobrança	Pay & Go	Indisponibilidade / Mau funcionamento
Preços, Faturação e Cobrança	Factura	Incorreção valores/serviços faturados
Produtos e Serviços	Serviço Online (Web)	Erros de conteúdo
Produtos e Serviços	GPL - Garrafas	Fuga na garrafa
Produtos e Serviços	Lavagens	Horário de serviço desadequado
Produtos e Serviços	GPL - Auto	Indisponibilidade Produto
Produtos e Serviços	GPL - Garrafas	Indisponibilidade Produto
Produtos e Serviços	GPL - Garrafas	Garrafa envelhecida ou suja
Produtos e Serviços	Cartão Galp Frota	Cartão Galp Frota
Produtos e Serviços	Lubrificantes	Indisponibilidade Produto
Produtos e Serviços	Lojas	Danos materiais/pessoais causados
Produtos e Serviços	Marca Galp Energia	Insatisfação com a Marca

Tabela C.1: Listagem das tipificações das reclamações de acordo com os três níveis da tipificação

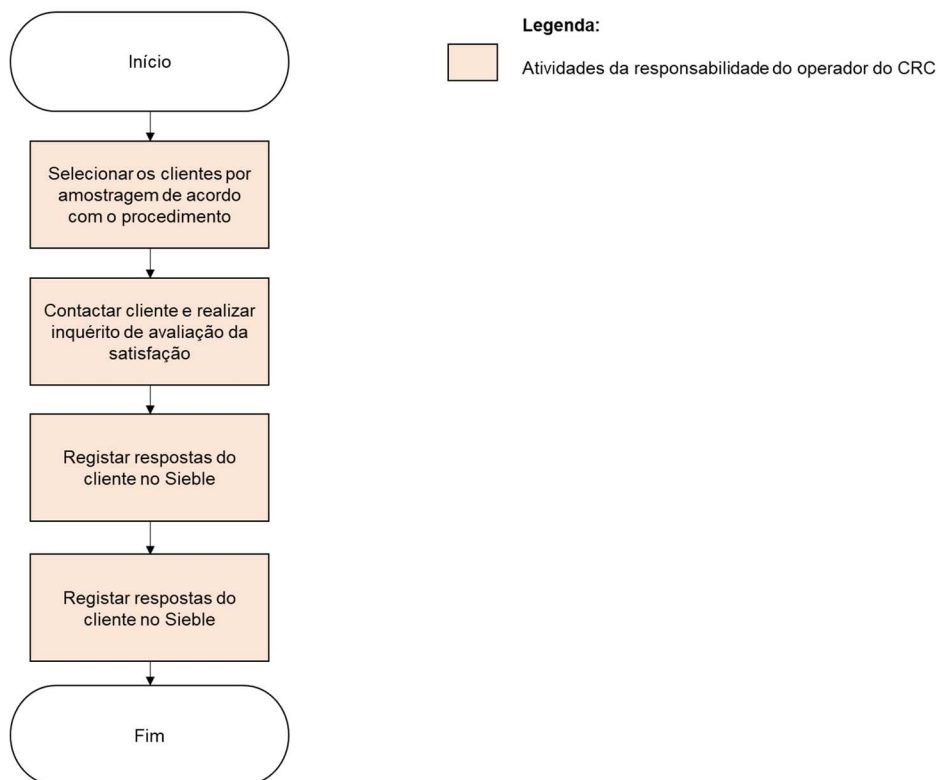
1º Nível	2º Nível	3º Nível
Produtos e Serviços	Lubrificantes	Embalagem danificada
Produtos e Serviços	Lavagens	Qualidade da lavagem
Produtos e Serviços	Lojas	Embalagem danificada
Produtos e Serviços	Lojas	Fora do prazo de validade
Produtos e Serviços	Lavagens	Danos materiais/pessoais causados
Produtos e Serviços	Lojas	Indisponibilidade Produto
Produtos e Serviços	Gasolinas	Indisponibilidade Produto
Produtos e Serviços	GPL - Garrafas	Acidente na utilização do Produto
Produtos e Serviços	GPL - Garrafas	Mau funcionamento da garrafa
Produtos e Serviços	Cartão Fast	Cartão Fast
Produtos e Serviços	Gasóleos	Indisponibilidade Produto
Produtos e Serviços	Serviço Online (Web)	Indisponibilidade Serviço
Produtos e Serviços	GPL - Auto	Número reduzido de postos
Produtos e Serviços	Posto	Inconformidades
Produtos e Serviços	Gasóleos	Qualidade do Produto
Produtos e Serviços	Gasolinas	Qualidade do Produto
Produtos e Serviços	GPL - Auto	Qualidade do Produto
Produtos e Serviços	Lubrificantes	Qualidade do Produto
Produtos e Serviços	Combustíveis	Danos materiais/pessoais causados
Serviço ao Cliente	Posto	Necessidade Pré-pagamento
Serviço ao Cliente	Posto	Horário de serviço desadequado
Serviço ao Cliente	Livro de Reclamações	Registo Inválido
Serviço ao Cliente	Contact Center	Horário de serviço desadequado
Serviço ao Cliente	Contact Center	Atitude inadequada de interlocutores
Serviço ao Cliente	Contact Center	Tempo de espera longo
Serviço ao Cliente	Operador de Posto	Atitude inadequada de interlocutores
Serviço ao Cliente	Posto	Necessidade de duas idas à loja
Serviço ao Cliente	Posto	Tempo de espera longo
Serviço ao Cliente	Operador de Posto	Recusa da entrega do "Livro de Reclamações"
Serviço ao Cliente	Posto	Incumprimento do horário

Tabela C.1: Listagem das tipificações das reclamações de acordo com os três níveis da tipificação

1º Nível	2º Nível	3º Nível
Serviço ao Cliente	Lojas	Horário de serviço desadequado
Serviço ao Cliente	Operador de Posto	Conhecimento técnico desadequado
Serviço ao Cliente	Lojas	Higiene / Limpeza
Serviço ao Cliente	Lojas	Tempo de espera longo
Serviço ao Cliente	Posto	Pré-pagamento para Motociclistas
Serviço ao Cliente	Operador de Posto	Apresentação do funcionário
Serviço ao Cliente	Contact Center	Conhecimento técnico desadequado
Serviço ao Cliente	Posto	Obrigatório tirar capacete / desmontar moto
Serviço ao Cliente	Posto	Comentários insultuosos
Serviço ao Cliente	Posto	Questões de segurança
2ª Via	Novo Meio	Novo Meio
2ª Via	Novo Mandatário	Novo Mandatário

ANEXO C: Processo de avaliação da satisfação do tratamento de reclamações

Figura B.1: Fluxograma da avaliação da satisfação do cliente com o tratamento da reclamação



Anexo D: Inquéritos de avaliação da satisfação com a gestão de reclamações

D.1. Inquérito de avaliação de satisfação com o desempenho do CRC na gestão da sua reclamação via carta ou email

Estimado Cliente,

A sua opinião conta para a Galp!

Por isso pedimos-lhe que nos dispense 5 minutos do seu tempo, para nos dar feedback sobre o seu grau de satisfação com o desempenho do Centro de Relacionamento a Clientes da Galp, na gestão da sua Reclamação.

Muito Obrigado pela sua colaboração!

Considera que a situação que nos reportou ficou resolvida?

- Sim de Imediato
- Tive de contactar entre 2 a 3 vezes
- Não
- Não Sabe/ Não Responde

Se Considera que a situação que reportou não ficou resolvida

Pode indicar-nos o motivo por que não está resolvida?

Numa escala de 1 a 5 em que 1 equivale a Muito Insatisfeito e 5 a Muito Satisfeito, em termos globais, como classifica a atuação do Centro de Atendimento a Clientes da Galp no seguimento da sua reclamação?

Pode por favor partilhar connosco os motivos da sua avaliação?

Tendo por base a sua experiência com o Centro de Relacionamento a Clientes da Galp, qual é a probabilidade de o recomendar a um amigo ou familiar (Numa escala de 0 a 10, sendo que 0 corresponde a "nunca recomendaria" e 10 a "recomendaria de certeza")

Se NPS = Detractor

Pode indicar-nos o motivo da sua não recomendação, por favor?

Se NPS = Passivamente Satisfeito

Pode partilhar connosco o que podemos melhorar para que nos passe a recomendar?

Se NPS=Promotor

Ficamos muito satisfeitos com a sua recomendação, mas pode partilhar connosco o motivo que lhe está subjacente?

Tem alguma sugestão ou comentário que queira fazer para melhorar o nosso serviço?

D.2. Inquérito de avaliação de satisfação com o desempenho do CRC, na gestão da sua reclamação via telefone

Inquérito de Satisfação com o Atendimento do Centro de Relacionamento a Clientes da Galp

Estimado Cliente,

A sua opinião conta para a Galp!

Por isso pedimos-lhe que nos dispense 5 minutos do seu tempo, para nos dar feedback sobre o seu grau de satisfação com o Centro de Relacionamento a Clientes da Galp.

Muito Obrigado pela sua colaboração!

Considera que a situação que nos reportou ficou resolvida?

- Sim de Imediato
 - Tive de contactar entre 2 a 3 vezes
 - Não
 - Não Sabe/ Não Responde
-

Se Situação resolvida=Não

Pode indicar-nos o motivo por que não está resolvida?

Numa escala de 1 a 5, em que 1 equivale a Muito Insatisfeito e 5 a Muito Satisfeito, em termos globais, como classifica o Atendimento Telefónico prestado pelo Centro de Relacionamento a Clientes da Galp?

- 1 - Muito Insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem Insatisfeito/ Nem Satisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Muito Satisfeito

Pode, por favor, indicar-nos o motivo da sua avaliação?

Tendo por base a sua experiência com o Centro de Relacionamento a Clientes da Galp, qual é a probabilidade de o recomendar a um amigo ou familiar (Numa escala de 0 a 10, sendo que 0 corresponde a "nunca recomendaria" e 10 a "recomendaria de certeza")

Se NPS = Detrator

Pode indicar-nos o motivo da sua não recomendação, por favor?

Se NPS= Passivamente satisfeito

Pode partilhar connosco o que podemos melhorar para que nos passe a recomendar?

Se NPS =Promotor

Ficamos muito satisfeitos com a sua recomendação, mas pode partilhar connosco o motivo que lhe está subjacente?

Tem alguma sugestão ou comentário que queira fazer para melhorar o nosso serviço?

D.3: Inquérito de avaliação de satisfação com o desempenho do CRC, na gestão da sua reclamação via Livro de Reclamações

Inquérito de Satisfação com o Qualidade do Atendimento - Livro de Reclamações

Estimado Cliente,

A sua opinião conta para a Galp!

Por isso pedimos-lhe que nos dispense 5 minutos do seu tempo, para nos dar feedback sobre o seu grau de satisfação com o desempenho do Centro de Relacionamento a Clientes da Galp, na gestão da sua Reclamação.

Muito Obrigado pela sua colaboração!

Considera que a situação que nos reportou ficou resolvida?

- Sim
- Tive de contactar entre 2 a 3 vezes
- Não
- Não Sabe/ Não Responde

Se Situação resolvida=Não

Pode indicar-nos o motivo por que não está resolvida?

Numa escala de 1 a 5 em que 1 equivale a Muito Insatisfeito e 5 a Muito Satisfeito, em termos globais, como classifica a atuação do Centro de Atendimento a Clientes da Galp no seguimento da sua reclamação?

- Muito Insatisfeito (1)
- Insatisfeito (2)
- Nem Insatisfeito/Nem Satisfeito (3)
- Satisfeito (4)
- Muito Satisfeito (5)
- Não sabe/Não responde (6)

Se ISC menor ou igual 2.

Pode indicar-me o motivo da sua insatisfação por favor?

Tendo por base a sua experiência com o Centro de Relacionamento a Clientes da Galp, qual é a probabilidade de o recomendar a um amigo ou familiar (Numa escala de 0 a 10, sendo que 0 corresponde a "nunca recomendaria" e 10 a "recomendaria de certeza")

Se NPS = Detrator

Pode indicar-nos o motivo da sua não recomendação, por favor?

Se NPS=Passivamente satisfeito

Pode partilhar connosco o que podemos melhorar para que nos passe a recomendar?

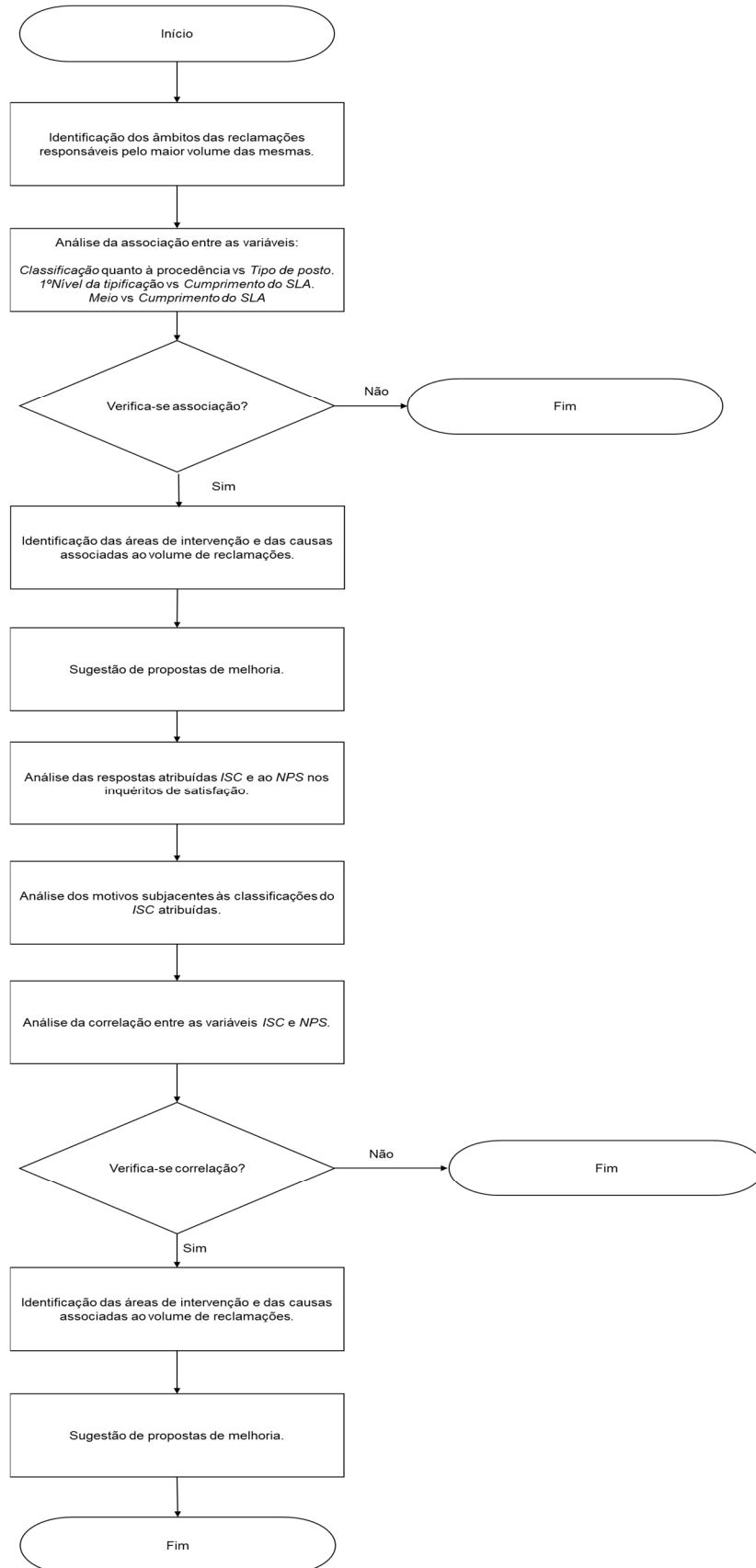
Se NPS=Promotor

Ficamos muito satisfeitos com a sua recomendação, mas pode partilhar connosco o motivo que lhe está subjacente?

Tem alguma sugestão ou comentário que queira fazer para melhorar o nosso serviço?

Anexo E: Estrutura da análise de dados

Figura E.1: Fluxograma da análise de dados



Anexo F: Questionário de avaliação da satisfação da recuperação do serviço

Tabela F.1: Questionário de avaliação da satisfação da recuperação do serviço (Adaptado de Costa et al. ,2012)

Questões		Pontuação*				
1.	A Galp compensou a minha perda financeira.	1	2	3	4	5
2.	A compensação foi justa.	1	2	3	4	5
3.	Enquanto cliente, estou satisfeito com a compensação atribuída.	1	2	3	4	5
4.	O funcionário a quem me dirigi para reclamar foi claro na comunicação.	1	2	3	4	5
5.	O funcionário a quem me dirigi para reclamar fez-me perguntas de modo a clarificar a situação.	1	2	3	4	5
6.	O funcionário a quem me dirigi para reclamar foi bem-educado.	1	2	3	4	5
7.	O funcionário a quem me dirigi para reclamar foi compreensivo.	1	2	3	4	5
8.	O primeiro funcionário que contactei resolveu o meu problema.	1	2	3	4	5
9.	O meu problema não passou de funcionário para funcionário.	1	2	3	4	5
10.	O funcionário que contactei não precisou de ajuda para resolver o meu problema.	1	2	3	4	5
11.	A Galp deu-me feedback, relativamente ao problema que apresentei.	1	2	3	4	5
12.	Após a reclamação, não demorou muito até ser contactado, novamente.	1	2	3	4	5
13.	O meu problema foi resolvido num intervalo de tempo razoável.	1	2	3	4	5
14.	As instalações dos postos de abastecimento são agradáveis.	1	2	3	4	5
15.	A forma de comunicação dos funcionários é adequada.	1	2	3	4	5
16.	A Galp pediu desculpa pela situação.	1	2	3	4	5
17.	A Galp pediu desculpa pela perda financeira.	1	2	3	4	5
18.	A Galp explicou-me a causa do meu problema.	1	2	3	4	5
19.	A explicação dada foi esclarecedora.	1	2	3	4	5
20.	Globalmente, estou satisfeito com o tratamento da minha reclamação.	1	2	3	4	5
21.	Tenciono voltar a usar os serviços da empresa.	1	2	3	4	5
22.	Recomendo a Galp aos que me são mais próximos.	1	2	3	4	5

*Considerar que 1 ponto corresponde à classificação “mais negativa” e 5 pontos à “mais positiva”