

ADRIANA SODRÉ ARRUDA DE MOURA

**Impactos do processo de recuperação de serviços na satisfação de clientes no serviço de
pagamento de títulos de um banco comercial**

Guaratinguetá - SP
2021

Adriana Sodré Arruda de Moura

Impactos do processo de recupera o de serviços na satisfa o de clientes no serviço de pagamento de títulos de um banco comercial

Trabalho de Pós Gradua o apresentado ao Conselho de Curso de Pós Gradua o em Engenharia da Produ o da Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, como parte dos requisitos para obten o do diploma de mestrado.

Orientador (a): Prof. Dr. João Batista Turrioni
Coorientador (a): Prof. Dr. Roberto Antonio Martins

Guaratinguetá - SP
2021

| | |
|-------|---|
| M929i | <p>Moura, Adriana Sodré Arruda de</p> <p>Impactos do processo de recuperação de serviços na satisfação de clientes no serviço de pagamento de títulos de um banco comercial / Adriana Sodré Arruda de Moura – Guaratinguetá, 2021.</p> <p>92 f : il.</p> <p>Bibliografia: f. 78-82</p> <p>Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2021.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. João Batista Turrioni</p> <p>Coorientador: Prof. Dr. Roberto Antonio Martins</p> <p>1. Satisfação do consumidor. 2. Administração bancária. 3. Gestão de empresas. I. Título.</p> <p>CDU 658(043)</p> |
|-------|---|

ADRIANA SODRÉ ARRUDA DE MOURA

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE
“MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO”

PROGRAMA: ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO: MESTRADO PROFISSIONAL

APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

Gislaine C. Batistela

Prof.^a Dr.^a Gislaine Cristina Batistela
Coordenador

BANCA EXAMINADORA:

João Batista Turroni
Prof. Dr. JOÃO BATISTA TURRIONI

Orientador - UNESP

participou por videoconferência

Jorge Muniz Junior
Prof. Dr. JORGE MUNIZ JUNIOR

UNESP

participou por videoconferência

Carlos Henrique Pereira Mello
Prof. Dr. CARLOS HENRIQUE PEREIRA
MELLO

UNIFEI

participou por videoconferência

Novembro de 2021

DADOS CURRICULARES

ADRIANA SODRÉ ARRUDA DE MOURA

NASCIMENTO 29.07.1971 – São Paulo / SP

FILIAÇÃO Eduardo de Almeida Arruda
Maria José Sodré

2008/2009 Especialização em Gestão de Marketing de Serviços
Fundação Armando Álvares Penteado

1998/2001 Graduação em Administração de Empresas
Universidade Presbiteriana Mackenzie

LATTES ID <http://lattes.cnpq.br/5872148688050642>

AGRADECIMENTOS

Muitas são as pessoas a quem devo agradecimentos por terem, de alguma forma, colaborado para que eu chegasse até esse momento e concretizasse esse sonho. Contudo, gostaria de registrar aqui e dar destaque aos que tiveram participação ativa e muito especial em todo o meu processo de pesquisa.

Ao meu marido, José Luiz e aos meus filhos, Gabriel e Julia, agradeço a colaboração, a paciência e a compreensão pela minha ausência. Foram fundamentais para que eu seguisse sempre em frente.

Aos meus familiares agradeço a compreensão pela minha ausência, a torcida e celebração pela por essa conquista.

Aos professores, especialmente ao meu Orientador e Co-orientador, agradeço por tanta contribuição, por todos os ensinamentos, pela dedicação para que eu pudesse trilhar essa jornada.

Ao meu tutor, João Hirooka, que sempre acreditou no potencial dessa pesquisa e no valor que ela agregaria para a empresa e me confiou essa missão.

Minha profunda gratidão a todos!

RESUMO

As falhas nos serviços e na sua recuperação surgem entre os principais fatores de perda de clientes no setor de serviços, e representam momentos críticos da verdade com o cliente, especialmente no setor bancário. Visando diferenciação e vantagem competitiva no mercado contemporâneo é necessário que as organizações adotem ações para minimizar ou anular seus efeitos na percepção de qualidade dos clientes. Nesse contexto, este trabalho tem por objetivo avaliar os requisitos de importância para a satisfação dos clientes no processo de recuperação de falhas de um serviço bancário e como eles podem ser categorizados de acordo com o Modelo de Kano, através de uma abordagem quantitativa – *survey* exploratória. De forma complementar, objetivou-se identificar as variáveis aplicadas no sistema de recuperação de falhas do serviço de “pagamento de títulos” em um banco comercial, por meio de abordagem qualitativa – estudo de caso. A análise de resultados foi realizada numa abordagem combinada de ambos os métodos através do uso da estratégia de triangulação. Foram atribuídos altos níveis de relevância a todas as 20 variáveis pesquisadas: acessibilidade, agilidade, reconhecimento, acolhimento, empatia, comunicação, recompensa e solução, ligados à recuperação do cliente; gerenciamento, formalidade, acompanhamento, melhoria, monitoramento, prevenção e aprendizagem, associados à melhoria do processo; e treinamento, propriedade, moral, avaliação e autonomia, associados aos funcionários. Também foi indicado alto potencial de impacto da ausência desses elementos em sua satisfação, uma vez que 15 das 20 variáveis foram categorizadas como “Obrigatório” (Modelo de Kano). Diferenças de frequência encontradas entre respostas dos participantes que passaram por experiência anterior de recuperação de falha no serviço de “pagamento de título” e os que não a vivenciaram na prática forneceram indícios de que essa vivência é fator moderador de sua avaliação, retratados pela maior valorização dos elementos estudados.

Foi possível observar evidências de um gerenciamento de reclamações planejado, controlado e orientado à satisfação dos clientes, além de elementos no sentido de monitoramento do processo e prevenção a falhas. Demonstra cuidado da empresa na estruturação do *design* desse serviço aos seus clientes, e conseqüentemente, a posiciona em situação de vantagem em relação aos concorrentes.

PALAVRAS-CHAVE: Recuperação de serviços. Falhas de serviços. Qualidade em serviços. Modelo de Kano. Satisfação de clientes. Lealdade dos clientes.

ABSTRACT

Service failures and their recovery are among the main drivers of customer loss in the service industry, and represent critical moments of truth with the customer, especially in the banking industry. Aiming at differentiation and competitive advantage in the contemporary market, it is necessary for organizations to adopt actions to minimize or cancel their effects on customers' perception of quality. In this context, this work aims to evaluate the requirements of importance for customer satisfaction in the failure recovery process of a banking service and how

they be categorized according to the Kano Model, through a quantitative approach - exploratory survey. In a complementary way, the objective was to identify the variables applied in the failure recovery system of the "bill payments" service in a commercial bank, through a qualitative approach - case study. The analysis of results was carried out in a combined approach of both methods through the use of the triangulation strategy. High levels of relevance were attributed to all 20 variables surveyed: accessibility, agility, recognition, reception, empathy, communication, reward and solution, linked to customer recovery; management, formality, follow-up, improvement, monitoring, prevention and learning, associated with process improvement; and training, ownership, morale, evaluation and autonomy associated with employees. A high potential impact of the absence of these elements on their satisfaction was also indicated, since 15 of the 20 variables were categorized as "Must-Be" (Kano Model). Frequency differences found between responses from participants who had a previous experience of recovery from failure in the "bill payments" service and those who did not experience it in practice provided evidence that this experience is a moderating factor in their assessment, portrayed by the greater appreciation of the elements studied.

It was possible to observe evidence of a planned, controlled and customer satisfaction management of complaints, as well as elements in the sense of monitoring the process and preventing failures. It demonstrates the company's care in structuring the design of this service to its customers, and consequently, positions it at an advantage over competitors.

KEYWORDS: Service recovery. Service failures. Quality in services. Kano Model. Customer satisfaction. Customer loyalty.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Estrutura de investigação da pesquisa | 14 |
| Figura 2 – Diagrama da Teoria da Qualidade Atraente | 18 |
| Figura 3 – Visão geral do processo de pesquisa na gestão de produção e operações | 29 |
| Figura 4 – Diagrama da aplicação da abordagem combinada - estratégia de Triangulação | 30 |
| Figura 5 – Visão sistêmica da prestação do serviço na empresa objeto de estudo | 37 |
| Figura 6 – Categorização das dimensões da recuperação de falhas no serviço de “Pagamento de títulos bancários” | 55 |
| Figura 7 – Categorização das dimensões da recuperação de falhas no serviço de “Pagamento de Títulos bancários” associado aos achados no estudo do caso | 72 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Distribuição de frequência absoluta e percentual das respostas à pergunta “ <i>Você já passou por uma situação em que efetuou pagamento de um título, conta de consumo ou imposto por meio da instituição bancária onde você mantém sua conta corrente, porém, em função de uma falha sistêmica, esse pagamento não foi efetivado?</i> ” | 40 |
| Tabela 2 – Distribuição de frequência das respostas obtidas às perguntas ímpares do questionário para as variáveis associadas ao Cliente | 43 |
| Tabela 3 – Distribuição de frequência das respostas obtidas às perguntas ímpares para as variáveis associadas ao Processo | 45 |
| Tabela 4 – Distribuição de frequência das respostas obtidas às perguntas ímpares para as variáveis associadas ao Funcionário | 47 |
| Tabela 5 – Distribuição de frequência das respostas obtidas às perguntas pares do questionário para as variáveis associadas ao Cliente | 51 |
| Tabela 6 – Distribuição de frequência das respostas obtidas às perguntas pares do questionário para as variáveis associadas ao Processo | 53 |
| Tabela 7 – Distribuição de frequência das respostas obtidas às perguntas pares do questionário para as variáveis associadas ao Funcionário | 54 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 – Variáveis da Recuperação de falhas de serviços | 26 |
| Quadro 2 – Valores correntes apurados do setor de Serviços no PIB (2020) | 33 |
| Quadro 3 – Comparativo do volume de transações de Pagamentos de contas | 35 |
| Quadro 4 – Reclamações procedentes - Motivos relativos a Pagamentos de Contas | 36 |
| Quadro 5 – Entrevistas realizadas por áreas abordadas | 39 |
| Quadro 6 – Associação entre as perguntas ímpares da Seção 1 do questionário e as variáveis investigadas | 42 |
| Quadro 7 – Comparativo das proporções de escolha entre grupos – variáveis associadas ao Cliente | 44 |
| Quadro 8 – Comparativo das proporções de escolha entre grupos – variáveis associadas ao Processo | 46 |
| Quadro 9 – Comparativo das proporções de escolha entre grupos – variáveis associadas ao Funcionário | 48 |
| Quadro 10 – Associação entre as perguntas pares da Seção 1 do questionário e as variáveis investigadas | 49 |
| Quadro 11 – Painel de dados coletados sobre as variáveis associadas ao cliente | 58 |
| Quadro 12 – Painel de dados coletados sobre as variáveis associadas ao processo | 62 |
| Quadro 13 – Painel de dados coletados sobre as variáveis associadas ao funcionário | 67 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PIB – Produto Interno Bruto

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SFN – Sistema Financeiro Nacional

BACEN – Banco Central do Brasil

PAB – Postos de Atendimento Bancário

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos

SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente

CIP – Câmara interbancária de pagamentos

CMN – Conselho Monetário Nacional

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|---|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 12 |
| 1.1 | CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA E QUESTÕES DE PESQUISA | 12 |
| 1.2 | JUSTIFICATIVAS | 14 |
| 1.3 | OBJETIVO | 15 |
| 1.4 | ESTRUTURA DO TRABALHO | 15 |
| 2 | REVISÃO DA LITERATURA | 17 |
| 2.1 | QUALIDADE PERCEBIDA | 17 |
| 2.2 | SATISFAÇÃO DE CLIENTES | 20 |
| 2.3 | FALHAS DE SERVIÇOS | 22 |
| 2.4 | RECUPERAÇÃO DE FALHAS DE SERVIÇOS | 24 |
| 3 | MÉTODO DE PESQUISA | 29 |
| 3.1 | ABORDAGEM QUANTITATIVA | 31 |
| 3.1.1 | Coleta dos Dados | 32 |
| 3.2 | ABORDAGEM QUALITATIVA | 32 |
| 3.2.1 | Coleta dos Dados | 38 |
| 4 | ANÁLISE DE DADOS | 40 |
| 4.1 | ANÁLISE DE DADOS – Abordagem Quantitativa | 40 |
| 4.1.1 | Importância do requisito para o cliente | 41 |
| 4.1.2 | Categoria do requisito | 49 |
| 4.1.3 | Análise final dos dados – Abordagem Quantitativa | 56 |
| 4.2 | ANÁLISE DE DADOS – Abordagem Qualitativa | 57 |
| 4.2.1 | Variáveis associadas ao cliente | 58 |
| 4.2.2 | Variáveis associadas ao processo | 62 |
| 4.2.3 | Variáveis associadas ao funcionário | 67 |
| 4.2.4 | Análise final dos dados – Abordagem Qualitativa | 70 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 73 |
| | REFERÊNCIAS | 76 |
| | APÊNDICE A – Questionário – Abordagem Quantitativa | 83 |
| | APÊNDICE B – Protocolo de Pesquisa – Abordagem Qualitativa | 92 |

1 INTRODUÇÃO

Essa Seção inicia-se com a apresentação ao leitor do panorama geral em que está inserido o tema da dissertação. Foram destacados os problemas atuais acerca do conteúdo, justificando a relevância desse estudo, e na sequência foram elencados os objetivos pretendidos como resultados do estudo. Para finalizar é detalhada a estrutura por meio da qual foi desenvolvido o estudo.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA E QUESTÕES DE PESQUISA

O contexto contemporâneo é de alta competitividade entre as empresas em diversos setores da economia brasileira e mundial. Os clientes, em contrapartida, estão cada vez mais informados, exigentes, seletivos e com alta expectativa em relação aos serviços e atendimento oferecidos pela maioria das empresas. Este cenário requer ações voltadas para um acompanhamento efetivo do comportamento do cliente e da satisfação de suas necessidades a fim de desenvolver a lealdade dos clientes à empresa.

No setor bancário, onde ocorre a oferta de produtos muito similares, quase como *commodities*, a satisfação dos clientes e a qualidade de seus produtos e serviços estão entre os fatores potenciais para diferenciação entre as instituições participantes desse mercado. Juntos, eles exercem grande influência na intenção de compra dos clientes, na sua retenção e na lucratividade das empresas, em termos de uma participação mais eficaz no mercado, menores custos operacionais e de marketing. Assim sendo, as instituições devem oferecer especial atenção a esses fatores a fim de garantir sua sobrevivência e crescimento sustentável de seus negócios. (RIBEIRO; MACHADO; TINOCO, 2010; FAVORETTO, 2017).

Um dos aspectos que afetam a satisfação dos clientes é a experiência vivenciada por eles, ou seja, sua jornada com uma empresa ao longo do tempo durante o ciclo de compra com os vários pontos de contato (VAERENBERGH *et al.*, 2019). Neste sentido, as empresas de consultoria em gestão estratégica de atuação mundial como a Bain & Co. e a McKinsey & Co. têm se dedicado a estudos do comportamento dos consumidores, destacando a importância dos episódios vivenciados pelos seus clientes ao longo da jornada de consumo, dado o crescente volume de interações entre as empresas e os consumidores (BORGES NETO, 2018).

A Simply (2015, p.31, 32) propõe oito tendências que definem o banco do futuro e sinaliza que “... *assumirá a liderança no setor as organizações que souberem como criar experiências novas aos clientes.*” e conclui “*os bancos que melhor souberem entender seus clientes, rever seus processos e unificar a experiência dos consumidores com suas marcas*

certamente serão os que obterão os melhores resultados, e se transformarão no banco do futuro!”. Porém, ainda há poucos estudos empíricos nesse sentido em função do tema ainda ser precoce (BORGES NETO, 2018).

Zacharias, Figueiredo, Almeida (2008) chamam a atenção para, especialmente no setor bancário, a satisfação de clientes e a lealdade, traduzida na forma de compra repetida ou continuidade dos negócios, não são positivamente relacionadas. Isso se explica pelo seguinte: a partir da década de noventa houve uma redução no número de instituições bancárias no Brasil que associada à homogeneidade dos produtos e serviços ofertados, tornou os clientes mais propensos a mudar suas preferências bancárias, e por consequência, as instituições mais suscetíveis à perda desses clientes. Atualmente, com o ingresso das *fintechs* (*startups* do segmento financeiro) atuando no mercado financeiro, e conseqüentemente, a maior diversidade de empresas oferecendo serviços bancários, o cenário tornou-se igualmente acirrado com uma competição que vencerá quem conseguir propiciar mais momentos de satisfação para a formação de uma percepção positiva em decorrência do uso dos seus serviços ou produtos.

Nesse cenário de competitividade, entender as causas do êxodo dos clientes, como evitá-las e suas implicações são de suma importância. Os principais fatores que ocasionam a deserção de clientes no setor de serviços, especialmente em bancos, são: preço, má qualidade do serviço (falhas no serviço central e falhas nos encontros de serviços), falhas de recuperação, inconvenientes e atrações competitivas. Especialmente as falhas em serviço e os inconvenientes foram os responsáveis pela variação de 43% de insatisfação com o banco afetando a intenção de deserção de clientes (OLIVEIRA, 2018). É necessário que a estratégia de marketing de relacionamento das empresas contemple, não apenas a atração de novos clientes, mas também a redução do êxodo dos consumidores atuais (SANTOS; FERNANDES, 2008), haja vista que atrair novos clientes custa para a empresa cinco vezes mais do que reter os clientes existentes (KOMUNDA; OSARENKHOE, 2012).

A adoção de ações que minimizem ou anulem o efeito das falhas sobre a percepção da qualidade do serviço oferecido, que envolvam a prevenção e a gestão de seus efeitos, é uma oportunidade para as empresas prevenirem e/ou retomarem a credibilidade e a lealdade dos clientes, complementando a estratégia de diferenciação, competitividade e crescimento na participação no mercado (GURGEL; NÓBREGA; SOUZA, 2011; CANTOR e LI, 2019). Além disso, a recuperação de serviços, por meio da gestão de reclamações, também afeta a formação da confiança e da lealdade do consumidor (SANTOS; FERNANDES, 2008). Portanto, numa circunstância em que erros, falhas e conflitos acontecem, mesmo com os

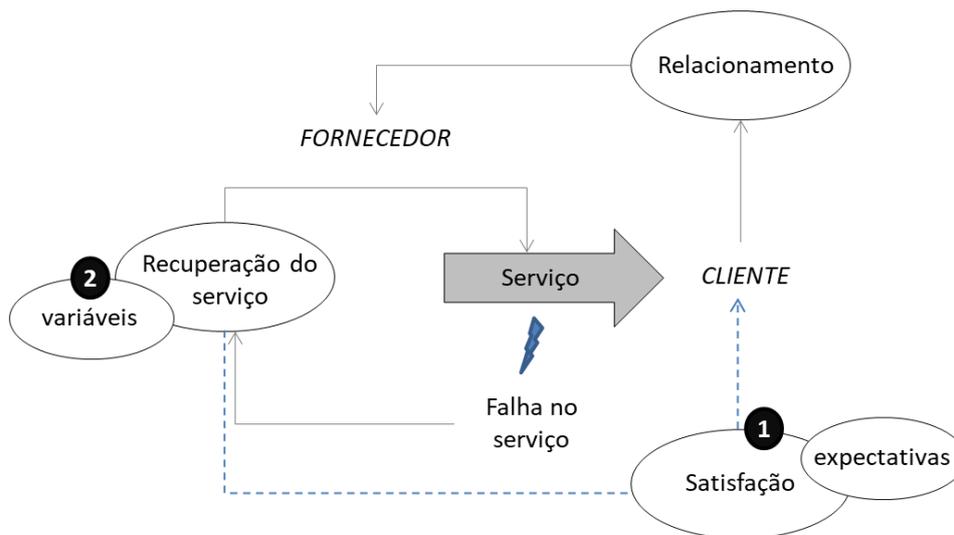
esforços da empresa para evitá-las, a maneira de resolvê-los é a chance de ir além da satisfação dos clientes, buscando atingir o estágio de lealdade como base de um relacionamento de longo prazo (KOMUNDA; OSARENKHOE, 2012; KAMATH; PAI; PRABHU, 2020).

Isso posto, essa pesquisa pretende responder às seguintes questões:

1. quais são os requisitos de importância para a satisfação dos clientes na recuperação de falhas de serviços em uma empresa do setor bancário e como eles podem ser categorizados de acordo com o Modelo de Kano?
2. quais são as variáveis aplicadas num sistema de recuperação de falhas de um serviço bancário?

O esquema apresentado na Figura 1 ilustra os aspectos que são abordados no presente estudo.

Figura 1 – Estrutura de investigação da pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor (2020)

1.2 JUSTIFICATIVAS

Battaglia (2010) e Gurgel, Nóbrega e Souza (2011) concordam que este assunto ainda é pouco explorado no Brasil e poucas empresas adotam medidas eficazes que permitam identificar as insatisfações para agilizar ou auxiliar na correção de falhas. Johnston e Michel (2008) e Sousa e Voss (2009) complementam que a maioria das pesquisas existentes sobre esse tema foi realizada no sentido de entender os impactos da recuperação de falhas de serviços na lealdade dos clientes. Gregoire e Matilla (2020) registraram aumento no número de publicações nos últimos três anos em diversas disciplinas: marketing, operações,

tecnologia da informação, gestão e ética justificando o desenvolvimento do conhecimento relativo às condutas organizacionais frente às falhas de serviço. Contudo, Vaerenbergh *et al.* (2019) chamam atenção de que muitos clientes ainda estão insatisfeitos com a forma como respondem às falhas de serviço e que as maneiras pelas quais as organizações podem se envolver na prevenção de problemas não são bem compreendidas.

As iniciativas de recuperação de falhas do serviço possibilitam, por meio das informações coletadas, investigar o problema, identificar causas raiz, fazer melhorias em processos, fazer uma gestão efetiva dos erros e falhas realimentando assim o *design* da prestação do serviço (BATTAGLIA, 2010; JOHNSTON; MICHEL, 2008; SOUSA; VOSS, 2009). Além das implicações sobre o processo, Battaglia (2010) retoma a satisfação dos clientes e funcionários como fatores que colaboram para a atração de novos clientes, retenção e lealdade e, como consequência, sobre o desempenho financeiro da organização. Kamath, Pai e Prabhu (2020) destacam o especial papel do comportamento do funcionário como elo entre o sistema de recuperação de serviços e a lealdade de seus clientes.

Por outro lado, o gerenciamento da recuperação inadequado de serviços pode prejudicar as perspectivas de sucesso de longo prazo da empresa (KOMUNDA; OSARENKHOE, 2012). Por esse motivo, Smith, Karwan e Markland (2009) mencionam a relevância de se compreender a maneira que as empresas organizam e aplicam um sistema de recuperação a fim de nortear futuras implantações.

1.3 OBJETIVO

Nesse sentido, esta dissertação toma como objeto de estudo o processo de recuperação de falhas de serviço de “pagamentos de títulos”, com os seguintes objetivos:

- avaliar os requisitos de importância para a satisfação dos clientes na recuperação de falhas de serviços em um setor bancário e como eles podem ser categorizados de acordo com o Modelo de Kano; e
- identificar as variáveis aplicadas a um sistema de recuperação de falhas de um serviço bancário.

Dessa forma, espera-se fornecer mais conhecimento e compreensão acerca dos componentes da recuperação de falhas de um serviço de um banco comercial, evidenciando suas variáveis e as expectativas dos consumidores, e construir um modelo para recuperação de falhas de serviços para esse segmento do setor financeiro.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Inicialmente é apresentada, como conteúdo do Capítulo 2, uma revisão da literatura, a fim de fornecer o embasamento teórico suficiente para melhor compreensão do assunto.

Na sequência, no Capítulo 3, são apresentados o método utilizado para a condução do estudo e os instrumentos de coleta de dados empregados para as duas etapas do trabalho.

No Capítulo 4, são discutidos o resultado da pesquisa realizada pela abordagem quantitativa e os achados sobre as variáveis de recuperação de serviços aplicadas ao caso, conduzida pela abordagem qualitativa.

Por fim, no Capítulo 5, são apresentadas as considerações finais com destaque para as conclusões da pesquisa, as contribuições prática e acadêmica desse estudo, suas limitações e sugestões para futuras pesquisas.

Foram incluídos como Apêndices A e B os protocolos de pesquisa utilizados para coleta de dados na aplicação das abordagens quantitativa e qualitativa, respectivamente.

2 REVISÃO DA LITERATURA

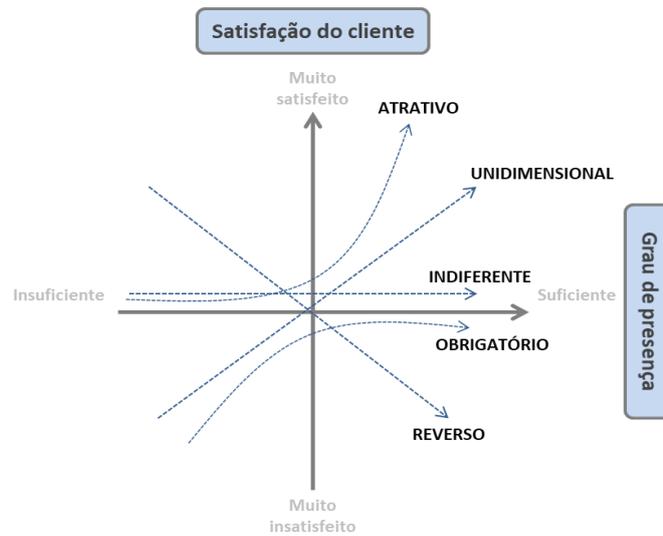
Conforme mencionado anteriormente, a revisão da literatura tem por finalidade fornecer o embasamento teórico para melhor compreensão do assunto. Portanto, nesse capítulo serão apresentados os principais conceitos, teorias e modelos alinhados ao problema de pesquisa que serviram como referências bibliográficas para o posicionamento do problema de pesquisa e para a construção de uma nova teoria que explique o fenômeno em estudo.

2.1 QUALIDADE PERCEBIDA

A Teoria da Qualidade Atraente, ou modelo multidimensional de atributos de qualidade, ou simplesmente Modelo de Kano, trata do desenvolvimento de produto e satisfação do cliente, desenvolvida em 1984 pelo professor Noriaki Kano. Tal modelo ganhou boa aceitação entre acadêmicos e profissionais de qualidade e vem sendo aplicado “*no pensamento estratégico, no planejamento de negócios e no desenvolvimento de produtos para fornecer orientação com relação à inovação, competitividade e conformidade do produto*” (LÖFGREN; WITELL, 2008, p.59). O Modelo de Kano representa uma alternativa mais precisa para se determinar quais atributos devem ser incorporados a um produto ou serviço (TONTINI, 2003). Há uma tendência ascendente de sua influência no campo de pesquisa da qualidade, com contribuições principalmente de pesquisadores da Ásia (Taiwan e República Popular da China e Cingapura), África (Nigéria), América (EUA e Brasil) e Europa (Inglaterra e Suécia) (LUOR *et al.*, 2015).

O Modelo de Kano relaciona o desempenho do produto ou serviço com a percepção de satisfação (ou insatisfação) do cliente sobre os atributos de qualidade desse produto/serviço e resulta cinco possíveis dimensões de qualidade percebida, representadas na Figura 2 (LÖFGREN; WITELL, 2008). A suficiência do atributo (objetivo) é exibida no eixo horizontal e a percepção do cliente (subjetivo) em relação a esse atributo, no eixo vertical (KANO, 2001). Em outras palavras, explica como as características do produto/serviço atendem as necessidades implícitas e explícitas do consumidor (TONTINI; SANT’ANA, 2008).

Figura 2 - Diagrama da Teoria da Qualidade Atraente



Fonte: adaptada de Löfgren e Witell (2008)

Löfgren e Witell (2008) apresentam as seguintes descrições para as cinco categorias das dimensões de qualidade percebida pelos clientes:

Atributos atrativos - proporcionam satisfação quando totalmente alcançados, mas não causam insatisfação quando não presentes; normalmente não são esperados pelos clientes e por isso também são chamados de atributos de surpresa ou prazer.

Atributos unidimensionais - resultam em satisfação quando cumpridos e em insatisfação quando não cumpridos.

Atributos indispensáveis (ou obrigatórios) - sua presença não gera satisfação adicional, porém quando não existentes resultam em insatisfação ; são considerados como básicos (pré-requisitos) pelos clientes e, portanto, nem os declaram como atributo de qualidade, se questionados

Atributos indiferentes - são aspectos de um produto que não são bons nem ruins, consequentemente, não resultam em satisfação ou insatisfação do cliente.

Atributos reversos - são aqueles que um alto grau de conquista resulta em insatisfação (e, inversamente, um baixo grau de conquista resulta em satisfação).

Algumas vantagens em classificar os requisitos do cliente por meio do Método de Kano são indicadas por Sauerwein *et al.* (1996):

- estabelecer prioridade para desenvolvimento no produto;
- melhorar entendimento dos requisitos do produto;
- utilizar como pré-requisito para implantação de funções da qualidade;

- elaborar soluções personalizadas uma vez que diferentes segmentos de clientes podem ter diferentes expectativas de utilidade em relação aos atributos.

Tontini e Sant’Ana (2008) acrescentam a importância para as empresas em observar o relacionamento não linear entre o desempenho dos atributos e a satisfação do cliente para que não tomem decisões equivocadas, correndo o risco de destinar esforços desnecessários que não necessariamente irão no sentido da satisfação do cliente. Segundo Löfgren e Witell (2008), essa teoria possibilita aos gestores da empresa ter clareza sobre quais atributos devem garantir para ter maiores chances de satisfazer os clientes (grau de importância), concentrar esforços nos atributos mais importantes a serem aprimorados (necessidade de melhoria) e concluem que a combinação de diferentes atributos de qualidade criará a experiência total do cliente. Sauerwein *et al.* (1996) alegam que atender aos requisitos atraentes cria possibilidades de diferenciação e que os atributos obrigatórios podem ser um fator competitivo decisivo para as empresas.

Tontini e Sant’Ana (2008, p.123) atestam que a mera identificação dos atributos e sua incorporação no serviço não garantem os efeitos desejados na satisfação dos clientes, sendo necessário entender a interação entre eles. Eles também alertam que, a falta de atenção a essa interação “... podem levar uma empresa a projetar serviços e/ou produtos que não incorporem atributos relevantes, que apresentam impacto na satisfação somente em conjunto com outros atributos.”. Em seu estudo sobre a interação dos atributos atraentes e obrigatórios para a satisfação de clientes de uma vídeo locadora identificaram alguns pontos relevantes:

- os atributos atrativos e os obrigatórios, quando presentes sozinhos não trazem satisfação;
- os atributos obrigatórios não apresentaram interação entre si, ou seja, a satisfação com um atributo obrigatório não é potencializada pela presença ou ausência de um outro atributo obrigatório;
- os atributos atrativos têm o seu efeito praticamente duplicado quando os atributos obrigatórios estão presentes ou são suficientes.

Esses mesmos autores apontam como uma limitação do estudo deles o fato de que os resultados obtidos, na prática, não podem ser generalizados para outros atributos do mesmo serviço ou para outros serviços. Nesse sentido, recomendam que sejam realizados novos estudos sobre os efeitos das interações entre os atributos em diferentes contextos. Para os gestores de serviços, indicam manterem um adequado nível de atributos obrigatórios como pré-requisito para obterem um efeito de satisfação dos clientes em relação aos atributos atraentes, possibilitando atingirem um diferencial de mercado (TONTINI; SANT’ANA,

2008). Sauerwein *et al.* (1996, p.13) sugerem a seguinte implicação estratégica: “...*Cumpra todos os requisitos obrigatórios, seja competitivo em relação aos requisitos unidimensionais e se destaque do resto em relação aos requisitos atrativos!* ”.

Kano (2001) destaca que o atributo de qualidade pode variar ao longo do tempo dependendo do seu estágio de vida. Ele o denominou de ciclo de vida da qualidade atrativa, que geralmente começa com qualidade indiferente, passa para a qualidade atrativa, seguida pela qualidade unidimensional e termina em qualidade obrigatória. Isso ocorre porque as pessoas mudam sua avaliação à medida que a vida útil do produto ou serviço avança. Na prática, leva um tempo relativamente longo para as pessoas entenderem o significado de novos bens e serviços e ficarem satisfeitos com eles. Alguns atributos parecem ter uma duração de ciclo de vida diferente da maioria dos atributos. Nesse sentido, Lofgren e Witell (2008) indicam a necessidade de aprofundar as pesquisas sobre o assunto.

2.2 SATISFAÇÃO DE CLIENTES

No contexto atual, o acesso fácil às informações (GURGEL; NÓBREGA; SOUZA, 2011), a existência dos direitos básicos do consumidor formalizados pelo Código de Defesa do Consumidor, e a atuação de órgãos governamentais de defesa do consumidor, como os PROCONs (SANTOS; FERNANDES, 2008), tornaram os consumidores mais exigentes e conscientes de seus direitos. Assim, é necessário um comprometimento maior das organizações a fim de satisfazerem as necessidades de seus clientes (BATTAGLIA, 2010).

Estabelecer uma estratégia orientada para o mercado e focada no cliente, por meio de ações que visem aumentar a satisfação deles para conseguir retê-los, é a chave para o sucesso das instituições em um cenário competitivo (JAMAL; NASER, 2002). Por meio da satisfação e fidelidade de seus clientes, as instituições se mantêm protegidas dos demais concorrentes, evitando com isso o custo da aquisição de novos clientes (ZACHARIAS; FIGUEIREDO; DE ALMEIDA, 2008), custos de marketing (FAVORETTO, 2017), e outros custos operacionais como abertura/fechamento de contas e novas avaliações de crédito (RIBEIRO; MACHADO; TINOCO, 2010). Além disso, clientes satisfeitos e fieis podem aumentar o volume de negócios, aumentando a receita das empresas e sua rentabilidade em longo prazo (ZACHARIAS; FIGUEIREDO; DE ALMEIDA, 2008).

Vários autores que estudaram e modificaram os modelos para a satisfação de clientes foram citados por Ribeiro, Machado e Tinoco (2010). A maioria deles levou em consideração alguns fatores determinantes, tais como: a confirmação de expectativas, os paradigmas afetivos (positivos e negativos) decorrentes das experiências do dia a dia dos clientes, os

desejos dos clientes, a satisfação com as características do produto ou serviço, a imagem corporativa, o valor e a qualidade, bem como a relação entre eles. Ribeiro, Machado e Tinoco (2010) chegaram a um modelo para a satisfação dos clientes de serviços bancários que indicou uma relação forte entre a satisfação do consumidor, a confirmação de suas expectativas e a qualidade percebida do serviço. Assim, as instituições que conseguem promover continuamente a melhoria da qualidade dos serviços prestados estão em vantagem.

Jamal e Naser (2002) estudaram a satisfação geral de clientes em um banco de Varejo de Abu Dhabi. Naquele estudo, foram identificados alguns antecedentes de satisfação tais como: o paradigma da desconfirmação, os componentes afetivos e a equidade. Vale esclarecer o conceito de paradigma de desconfirmação, como sendo o nível de satisfação com produtos e marcas com base na diferença entre as expectativas pré-compra e as percepções pós-compra; essa desconfirmação pode ser positiva, negativa ou neutra.

Em termos gerais, a qualidade de um serviço é avaliada pelo consumidor por meio da comparação entre o que é esperado receber (expectativa) com o que efetivamente recebe (desempenho). Como resultado desse processo, o cliente fica satisfeito ou insatisfeito com a experiência do serviço (BATTAGLIA, 2010).

Matumoto *et al.* (2019) identificaram que a qualidade em serviços, a imagem corporativa e o valor percebido influenciam positivamente a satisfação dos clientes, sendo responsáveis por 65% da sua variação. Contudo, abordaram não haver consenso entre os autores por eles estudados sobre a importância e o impacto dos fatores indutores e decorrentes da qualidade em serviços.

Ribeiro, Machado e Tinoco (2010) identificaram fatores responsáveis por mais de 50% da avaliação da qualidade percebida pelos clientes: a) funcionários com conhecimento e habilidade devidos; b) serviço feito corretamente na primeira vez; c) tarifas bancárias baratas; d) transparência e lealdade nas negociações; e) presença de funcionários que buscam tornar o serviço mais ágil; f) sigilo bancário; g) funcionários em número apropriado (filas pequenas); e h) variedade de formas de acesso ao serviço.

Uma vez que a oferta de produtos e serviços entre os fornecedores é similar, as instituições devem buscar formas de diferenciação em relação aos seus concorrentes. Yadollahi, Kazemi e Ranjbarian (2018) e Matumoto *et al.* (2019) concordam que a experiência vivenciada pelos clientes pode ser esse diferencial. Em seu estudo, Yadollahi, Kazemi e Ranjbarian (2018), por acreditarem que o comportamento de consumo dos clientes compreende, além da tomada de decisão racional, os aspectos emocionais decorrentes das interações por eles vivenciadas, avaliaram os fatores que influenciam o julgamento consciente

ou inconsciente, sobre encontros planejados, ou não, e a interação direta ou indireta dos clientes com um banco de Varejo, no Irã. Os resultados indicaram que o processo de serviço, a interação cliente-funcionários e fatores tecnológicos são os fatores mais importantes na formação da experiência de serviço.

Verifica-se, portanto, a necessidade das instituições identificarem e conhecerem os fatores determinantes para a satisfação com os serviços e as experiências disponibilizados aos seus clientes. Elas devem focar em atividades que atendam ou excedam as expectativas dos clientes. (ZACHARIAS; FIGUEIREDO; DE ALMEIDA, 2008; YADOLLAHI; KAZEMI; RANJBARIAN, 2018).

2.3 FALHAS DE SERVIÇOS

Battaglia (2010) atesta que “fazer certo” da primeira vez em todos os requisitos necessários para o cliente, como uma maneira de moldar a imagem positiva, satisfazê-lo e conservá-lo é essencial. Contudo, as falhas de serviços acontecem, mesmo com os esforços da empresa para evitá-las.

Gurgel, Nobrega e Souza (2011) categorizam dois tipos de falhas de serviços: a) falhas de execução, quando ocorridas na esfera “palco” (ocorrem na presença do cliente); e b) falhas de processo, quando ocorridas nos “bastidores” (ocorrem sem a presença do cliente). Esses autores argumentam que elas podem ocorrer por culpa da empresa, do cliente ou de nenhum dos dois, sendo atribuído a agentes externos. Oliveira (2018) aponta as classificações de falhas de serviços como: a) falha de serviço central, quando incidentes decorrem de erros ou outros problemas técnicos com o próprio serviço; e b) falhas de encontros de serviços, quando há problemas na interação entre os funcionários do fornecedor de serviço e o cliente.

As falhas em serviços acarretam impactos negativos sobre a lealdade e retenção dos clientes envolvidos (SOUSA; VOSS, 2009). Outros efeitos são a insatisfação e o declínio na confiança do cliente, a deserção dos clientes e a consequente perda de receita para a empresa, que acarretam o aumento de custos, a diminuição do moral dos funcionários e do desempenho (KOMUNDA; OSARENKHOE, 2012). Fatores como custo, produto, imagem da marca, criticidade e inconveniência podem influenciar a avaliação dos clientes em relação à gravidade da falha. Com isso, os custos e esforços para compensá-los podem variar de acordo com sua percepção em relação ao dano sofrido (CANTOR; LI, 2019). Assim, uma gestão eficiente das falhas do serviço garante um melhor poder de resposta da empresa, contribui para a garantia de clientes bem atendidos e satisfeitos com as ações ou as medidas tomadas (BATTAGLIA, 2010), uma vez que seu nível de tolerância nessa situação é menor do que no

encontro inicial do serviço (KAMATH; PAI; PRABHU, 2020). Também o nível de justiça percebida pelo cliente na correção da falha, independente da sua gravidade, pode afetar positiva ou negativamente a sua satisfação (CANTOR; LI, 2019).

Após a ocorrência da falha do serviço, os consumidores podem apresentar diferentes comportamentos: a) expressarem descontentamento via reclamação; b) propagarem o boca a boca negativo; (BATTAGLIA; BORCHARDT; PEREIRA, 2009; CANTOR; LI, 2019); c) não fazerem nada, acreditando que o serviço prestado pode melhorar (ZACHARIAS; FIGUEIREDO; DE ALMEIDA, 2008; CANTOR; LI, 2019); ou d) mudarem de prestador de serviço (BATTAGLIA; BORCHARDT; PEREIRA, 2009).

Quando os clientes reclamam, eles esperam tratamento gentil e ágil, além de recompensa pelo inconveniente da falha, então a empresa deve estabelecer um processo de tratamento às reclamações que seja eficiente e atenda às expectativas dos clientes insatisfeitos (BATTAGLIA; BORCHARDT; PEREIRA, 2009). Expectativas essas que aumentam, segundo Cantor e Li (2019), em função da gravidade da falha. Por outro lado, por meio das reclamações os clientes indicam à empresa a existência de problemas operacionais e/ou gerenciais que devem ser corrigidos (SANTOS; FERNANDES, 2008), por meio da melhor organização de seus processos (VAERENBERGH et al., 2019), dando à empresa a chance de recuperarem o serviço (CANTOR; LI, 2019).

Poucas organizações, porém, dedicam ações eficazes no sentido de captarem as reclamações dos clientes e identificarem as insatisfações para agilizar ou auxiliar na correção de falhas. Apenas 4% dos clientes com algum tipo de insatisfação a declaram para a empresa, porém 25% do restante dos clientes (96%) têm problemas graves, o que dificulta a identificação de problemas reais e potenciais e a melhoria dos processos (BATTAGLIA; BORCHARDT; PEREIRA, 2009). A fim de abranger essas reclamações não notificadas, Battaglia (2010) recomenda que as organizações adotem ações complementares, como pesquisas com os clientes, por exemplo. Vaerenbergh *et al.* (2019) aconselham que as empresas tornem o processo de reclamação mais fácil e investiguem oportunidades para motivar os clientes a notificarem sua insatisfação, seja por meio de uma compensação, ou usando os funcionários como incentivadores.

Oliveira (2018) destaca que não é a falha inicial em fornecer o serviço básico que causa insatisfação aos clientes, mas sim o “como” a empresa repara a falha. Zacharias, Figueiredo e de Almeida (2008) descobriram que a forma com que um banco resolve problemas impacta mais fortemente a satisfação geral. Eles também argumentam que a recuperação de falhas é uma oportunidade para demonstrar uma qualidade melhor e atenção

especial em relação aos clientes, podendo alterar uma situação desfavorável para uma oportunidade conveniente de conquistá-los definitivamente. Nesse sentido, as organizações precisam adotar ações que minimizem ou anulem o efeito das falhas sobre a percepção da qualidade do cliente, que envolvam a prevenção e a gestão dos seus efeitos, no sentido de recuperarem a credibilidade do cliente, como estratégia de diferenciação e competitividade (GURGEL; NÓBREGA; SOUZA, 2011).

Isso é mais relevante no setor bancário, onde muitas vezes o cliente é quem produz o próprio serviço, como em serviços de autoatendimento ou canais remotos. A instituição deve prevenir falhas de serviço e ensinar clientes a desempenharem os seus papéis, pois é improvável que eles compartilhem a culpa se o serviço falhar. Contudo, a forma com que o banco recupera o serviço foi o pior item avaliado, em termos de satisfação, em sua pesquisa. (ZACHARIAS; FIGUEIREDO; DE ALMEIDA, 2008).

2.4 RECUPERAÇÃO DE FALHAS DE SERVIÇOS

São duas as maneiras de iniciar um processo de recuperação de falha de serviço: a primeira, ação que o próprio fornecedor do serviço inicia no tempo e no lugar em que a falha de serviço ocorreu – “recuperação de serviço”; e a segunda, ação em reação a uma reclamação do cliente sobre uma falha de serviço – “gerenciamento de reclamação” (SANTOS; FERNANDES, 2008).

A recuperação de um serviço, de uma forma mais ampla, compreende todas as ações adotadas pelo prestador de serviço em resposta às falhas ocorridas (BATTAGLIA, 2010; CANTOR; LI, 2019). Uma abordagem sistemática para lidar com a insatisfação e as reclamações dos clientes está implícita na definição de recuperação de serviço planejada (KOMUNDA; OSARENKHOE, 2012). Deve considerar ações voltadas a ouvir os clientes ou gerenciar as reclamações e também ações para encontrar falhas reais e potenciais com antecedência, corrigindo-as e efetuando melhorias importantes no processo de prestação de serviço (BATTAGLIA, 2010).

Kamath, Pai e Prabhu (2020) classificam o sistema de recuperação de serviços de uma empresa como um sistema sócio-técnico, composto por aspectos sociais, representados pelas estruturas organizacionais e funcionários. Já os aspectos técnicos são as tarefas organizacionais, ferramentas, técnicas e componentes de tecnologia, além de serem caracterizados pela atuação interdependente de seus participantes (cliente e empresa). Esse processo planejado tem o objetivo de resolver problemas, (SOUSA; VOSS, 2009), aperfeiçoar o sistema de entrega do serviço (SANTOS; FERNANDES, 2008; KAMATH; PAI; PRABHU,

2020) e, acima de tudo, alterar atitudes negativas de clientes (SOUSA; VOSS, 2009) uma vez que orientação para o cliente é uma diretriz para todo o processo (GURGEL; NÓBREGA; SOUZA, 2011).

Cantor e Li (2019) e Kamath, Pai e Prabhu (2020) defendem que as falhas de serviço e os encontros de recuperação de serviço são momentos críticos da verdade, especialmente em serviços oferecidos por companhias aéreas e por bancos de varejo, em que a empresa deve extrapolar a satisfação de seus clientes. Nessas situações, um processo de recuperação de serviços eficientemente instalado induz os clientes a inferirem que a empresa investiu recursos e esforços suficientes para a correção da falha, reforçando o afeto positivo em suas mentes. Dessa forma, mitigando a possibilidade de o cliente transferir suas transações para uma instituição concorrente, acarretando maior inclinação a depender do atual provedor de serviços. Portanto, a implantação de um sistema de recuperação de falhas de serviços, alinhado às expectativas dos clientes, é considerada uma opção estratégica para a retenção de clientes em uma organização, uma vez que afetam sua satisfação e sua fidelidade como base da qualidade de relacionamento de longo prazo (BATTAGLIA; BORCHARDT; PEREIRA, 2009; KAMATH; PAI; PRABHU, 2020).

Como resultado, a satisfação dos clientes e suas intenções pós-falha, em relação ao fornecedor, excedem a satisfação pré-falha, quando não há ocorrência de erros por parte da empresa, retratando o que se denomina de Paradoxo da Recuperação de Serviços (SANTOS; FERNANDES, 2008; ZACHARIAS; FIGUEIREDO, DE ALMEIDA, 2008; SOUSA; VOSS, 2009; VAERENBERGH *et al.*, 2019; CANTOR; LI, 2019; KAMATH; PAI; PRABHU, 2020).

Vaerenbergh *et al.* (2019) sugerem que, no lugar de ser considerado como um evento específico, na fase pós compra da jornada regular de compra dos clientes, o sistema de recuperação de serviço deve ser considerado uma jornada de experiência apartada, composta pelas fases de pré-recuperação, recuperação e pós-recuperação. Destacam-se como benefícios do entendimento nesse sentido: a) tornar-se uma prioridade gerencial, uma vez que o gerenciamento da experiência do cliente é prioridade na maior parte das organizações atuais; e b) ajudar gerentes a projetar e aplicar o *design* de serviço mais adequado para garantir uma experiência mais eficaz.

Após uma busca na literatura, foram identificadas 23 variáveis que representam um sistema de recuperação de falhas de serviços, compilados no Quadro 1, de acordo com o fator impactado.

Quadro 1 (parte 1) – Variáveis da Recuperação de Falhas de Serviços

| Variáveis | Descrição | Impacto | Autores |
|----------------|---|----------|--|
| Acessibilidade | disponibilizar canais para a captura a voz do cliente quando houver falhas | Cliente | BATTAGLIA; BORCHADT; PEREIRA, 2009 SMITH; KARWAN; MARKLAND, 2009 GURGEL; NÓBREGA; SOUZA, 2011 VAERENBERGH <i>et al.</i> , 2019 KAMATH; PAI; PRABHU, 2020 |
| Acolhimento | pedir desculpas pelo erro | Cliente | JOHNSTON; MICHEL, 2008 BATTAGLIA, 2010 GURGEL; NÓBREGA; SOUZA, 2011 VAERENBERGH <i>et al.</i> , 2019 KAMATH; PAI; PRABHU, 2020 |
| Reconhecimento | admitir as falhas sem ficar na defensiva; reconhecer que o problema ocorreu | Cliente | JOHNSTON; MICHEL, 2008 BATTAGLIA, 2010 GURGEL; NÓBREGA; SOUZA, 2011 VAERENBERGH <i>et al.</i> , 2019 |
| Empatia | demonstrar que entende o problema do ponto de vista do cliente, e utilizá-lo na resolução do problema | Cliente | JOHNSTON; MICHEL, 2008 BATTAGLIA, 2010 GURGEL; NÓBREGA; SOUZA, 2011 VAERENBERGH <i>et al.</i> , 2019 KAMATH; PAI; PRABHU, 2020 |
| Comunicação | informar os passos necessários para a correção/recuperação da falha | Cliente | BATTAGLIA, 2010 GURGEL; NÓBREGA; SOUZA, 2011 VAERENBERGH <i>et al.</i> , 2019 |
| Agilidade | agir depressa, reduzir o tempo de espera do cliente pela solução do problema | Cliente | BATTAGLIA; BORCHADT; PEREIRA, 2009 BATTAGLIA, 2010 GURGEL; NÓBREGA; SOUZA, 2011 VAERENBERGH <i>et al.</i> , 2019 KAMATH; PAI; PRABHU, 2020 |
| Solução | corrigir efetivamente a falha/erro | Cliente | JOHNSTON; MICHEL, 2008 SMITH; KARWAN; MARKLAND, 2009 BATTAGLIA, 2010 GURGEL; NÓBREGA; SOUZA, 2011 KOMUNDA; OSARENKHOE, 2012 KAMATH; PAI; PRABHU, 2020 |
| Recompensa | proporcionar itens adicionais que surpreendam os clientes para satisfação; agregar valor | Cliente | JOHNSTON; MICHEL, 2008 BATTAGLIA, 2010 GURGEL; NÓBREGA; SOUZA, 2011 VAERENBERGH <i>et al.</i> , 2019 |
| Satisfação | satisfazer o cliente por meio do tratamento do problema | Cliente | BATTAGLIA; BORCHADT; PEREIRA, 2009 BATTAGLIA, 2010 KOMUNDA; OSARENKHOE, 2012 GURGEL; NÓBREGA; SOUZA, 2011 VAERENBERGH <i>et al.</i> , 2019 |
| Gerenciamento | gerenciar as reclamações recebidas | Processo | BATTAGLIA; BORCHADT; PEREIRA, 2009 KOMUNDA; OSARENKHOE, 2012 KAMATH; PAI; PRABHU, 2020 |
| Formalidade | seguir regulamentos e procedimentos formais para realizar a recuperação das falhas | Processo | SMITH; KARWAN; MARKLAND, 2009 VAERENBERGH <i>et al.</i> , 2019 KAMATH; PAI; PRABHU, 2020 |
| Acompanhamento | comunicar o cliente durante todas as etapas do processo de recuperação | Processo | BATTAGLIA; BORCHADT; PEREIRA, 2009 BATTAGLIA, 2010 GURGEL; NÓBREGA; SOUZA, 2011 VAERENBERGH <i>et al.</i> , 2019 |

Fonte: adaptado de Johnston e Michel (2008); Battaglia, Borchardt e Pereira (2009); Smith, Karwan e Markland (2009); Battaglia (2010); Gurgel, Nóbrega e Souza (2011); Komunda e Osarenkhoe (2012); Vaerenbergh *et al.* (2019); Kamath, Pai e Prabhu (2020)

Quadro 1 (parte 2) – Variáveis da Recuperação de falhas de serviços

| Variáveis | Descrição | Impacto | Autores |
|---------------|--|-------------|--|
| Prevenção | monitorar o processo a fim de identificar previamente possíveis incidentes | Processo | SMITH; KARWAN; MARKLAND, 2009 BATTAGLIA, 2010 GURGEL; NÓBREGA; SOUZA, 2011 VAERENBERGH <i>et al.</i> , 2019 KAMATH; PAI; PRABHU, 2020 |
| Monitoramento | seguir as ocorrências de falhas e os esforços de solução/recuperação | Processo | BATTAGLIA; BORCHADT; PEREIRA, 2009 SMITH; KARWAN; MARKLAND, 2009 KAMATH; PAI; PRABHU, 2020 |
| Melhoria | revisar o processo para evitar futuros incidentes ou ter planos de contingência previamente desenhados | Processo | JOHNSTON; MICHEL, 2008 SMITH; KARWAN; MARKLAND, 2009 GURGEL; NÓBREGA; SOUZA, 2011 VAERENBERGH <i>et al.</i> , 2019 KAMATH; PAI; PRABHU, 2020 |
| Aprendizado | analisar as causas das falhas, treinar funcionários, modificar processo | Processo | BATTAGLIA; BORCHADT; PEREIRA, 2009 SMITH; KARWAN; MARKLAND, 2009 GURGEL; NÓBREGA; SOUZA, 2011 KAMATH; PAI; PRABHU, 2020 |
| Dados | usar os dados gerados a partir de todo o processo de recuperação | Processo | JOHNSTON; MICHEL, 2008 BATTAGLIA; BORCHADT; PEREIRA, 2009 SMITH; KARWAN; MARKLAND, 2009 BATTAGLIA, 2010 VAERENBERGH <i>et al.</i> , 2019 |
| Autonomia | ter autonomia para efetuar o atendimento e, caso necessário, ter suporte de pessoas ou áreas mais especializadas | Funcionário | SMITH; KARWAN; MARKLAND, 2009 GURGEL; NÓBREGA; SOUZA, 2011 VAERENBERGH <i>et al.</i> , 2019 KAMATH; PAI; PRABHU, 2020 |
| Propriedade | assumir o problema | Funcionário | JOHNSTON; MICHEL, 2008 BATTAGLIA, 2010 VAERENBERGH <i>et al.</i> , 2019 |
| Treinamento | capacitar os funcionários | Funcionário | SMITH; KARWAN; MARKLAND, 2009 GURGEL; NÓBREGA; SOUZA, 2011 KOMUNDA; OSARENKHOE, 2012 KAMATH; PAI; PRABHU, 2020 |
| Moral | estado de espírito, ânimo e humor dos funcionários | Funcionário | BATTAGLIA, 2010 |
| Retenção | ações para reter os funcionários que atuam na recuperação, diminuir o <i>turn over</i> | Funcionário | JOHNSTON; MICHEL, 2008 |
| Avaliação | avaliar a eficácia dos funcionários na recuperação de falhas | Funcionário | SMITH; KARWAN; MARKLAND, 2009 KAMATH; PAI; PRABHU, 2020 |

Fonte: adaptado de Johnston e Michel (2008); Battaglia, Borchardt e Pereira (2009); Smith, Karwan e Markland (2009); Battaglia (2010); Gurgel, Nóbrega e Souza (2011); Komunda e Osarenkhoe (2012); Vaerenbergh et al. (2019); Kamath, Pai e Prabhu (2020)

Segundo Battaglia (2010), três resultados decorrem da recuperação da falha de serviço:

- recuperação do cliente – impacto sobre a percepção de qualidade do serviço e o boca a boca positivo promovido pelo cliente;
- melhoria no processo – possibilidade de torná-lo mais simples e eficiente;
- recuperação do funcionário – menor estresse, resultando em menor absenteísmo e rotatividade.

Kamath, Pai e Prabhu (2020) destacam a característica de multidimensionalidade do constructo recuperação de serviço, em que o grau de interação entre aspectos sociais e

técnicos definirá o sucesso de seu resultado. Também chama a atenção sobre o risco de estimar incorretamente o efeito de cada elemento, isoladamente, sem levar em consideração os demais. Embora comumente a recuperação de falha de serviço esteja associada à reconquista da satisfação do cliente, Johnston e Michel (2008) defendem que o objetivo principal deve ser ajudar a impulsionar melhorias na organização, as quais fomentarão a redução de custos, obtidos por meio da eliminação de processos ineficientes e da redução na quantidade de falhas futuras. Nesse sentido, Vaerenbergh *et al.* (2019) recomendam que as empresas passem a enxergá-la como um investimento, ao invés de um custo para a organização.

Num contexto mais atual, Vaerenbergh *et al.* (2019) recomendam às organizações que façam uso intensivo de dados e da tecnologia para tornar mais eficientes as diversas fases da jornada de recuperação de serviços. Por exemplo, por meio do monitoramento, rastreamento e disseminação sistemática de dados de clientes, num fluxo contínuo, a fim de prevenir e identificar falhas antes que sejam percebidas pelos clientes, no reconhecimento de emoções que sinalizem descontentamento dos clientes, no uso de informações contextuais que possibilitem a alteração das ações de recuperação tornando-as mais adequadas às diferentes situações dos clientes, no desenvolvimento de aplicativos de inteligência artificial para que os clientes possam se autosservirem, entre outros.

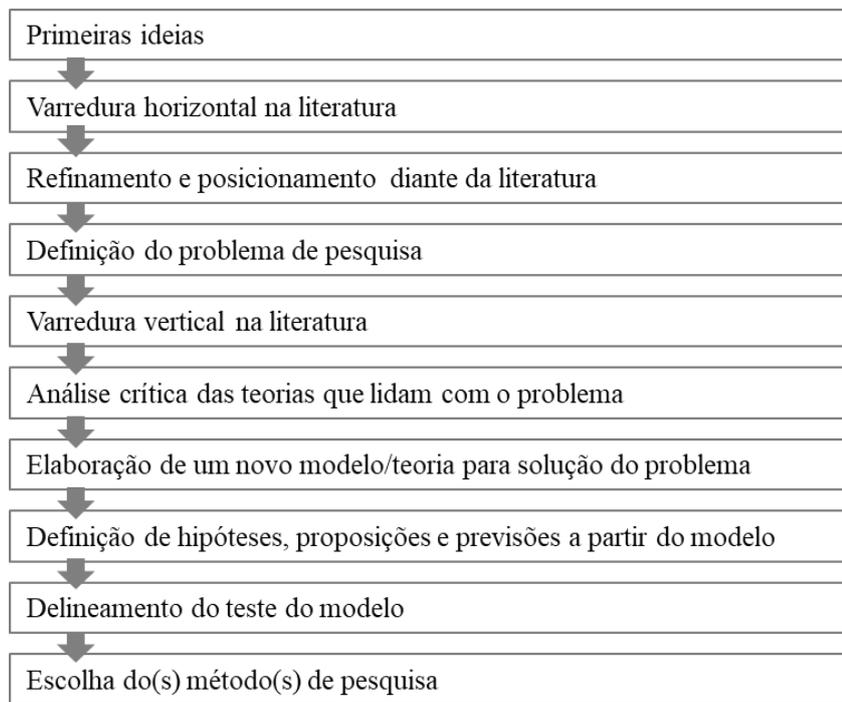
Se, de um lado a recuperação bem sucedida traz resultados positivos, por outro lado a recuperação ineficaz resulta em duplo desvio em relação ao cliente, ou seja, situação em que ocorrem duas falhas consecutivas (SANTOS; FERNANDES, 2008; KOMUNDA; OSARENKHOE, 2012; VAERENBERGH *et al.*, 2019). Como efeito, leva à perda de confiança na organização e possível deserção desses clientes, somado a uma divulgação negativa para outros clientes ou clientes potenciais (KOMUNDA; OSARENKHOE, 2012).

Sousa e Voss (2009) ressaltam que a capacidade de obter recuperação eficaz de falhas é uma responsabilidade importante da função de Operações, havendo a necessidade de reavaliarem recorrentemente a estratégia de entrega do serviço visando obter o cenário mais favorável e equilibrado para a organização entre focar em prevenção de problemas e na recuperação da falha. Para isso, os gerentes precisam entender as expectativas de recuperação dos clientes (KOMUNDA; OSARENKHOE, 2012).

3 MÉTODO DE PESQUISA

O desenvolvimento dessa pesquisa seguiu os passos do processo de pesquisa recomendado na gestão da produção e operações, retratado de forma adaptada, na Figura 3.

Figura 3 – Visão geral do processo de pesquisa na gestão de produção e operações



Fonte: adaptado de Fleury (2018)

Após uma fase inicial de ideação, buscou-se investigar a teoria existente na literatura por meio de busca de palavras chave como “satisfação de clientes”, “lealdade de clientes”, “qualidade em serviços”, “teorias da qualidade”, “modelo de kano”, “serviços bancários”, “recuperação de serviços”, “falhas de serviços” e suas variações, nos indexadores científicos Web of Science, Scopus e Google Acadêmico, a fim de posicionar o problema de pesquisa de interesse. Isto feito, retornou-se às referências da literatura na busca de conceitos, teorias, e modelos alinhados ao problema de pesquisa definido para subsidiarem a construção de uma teoria nova, que explicasse o fenômeno em estudo, e a indicação das hipóteses que norteariam o desenvolvimento desse trabalho.

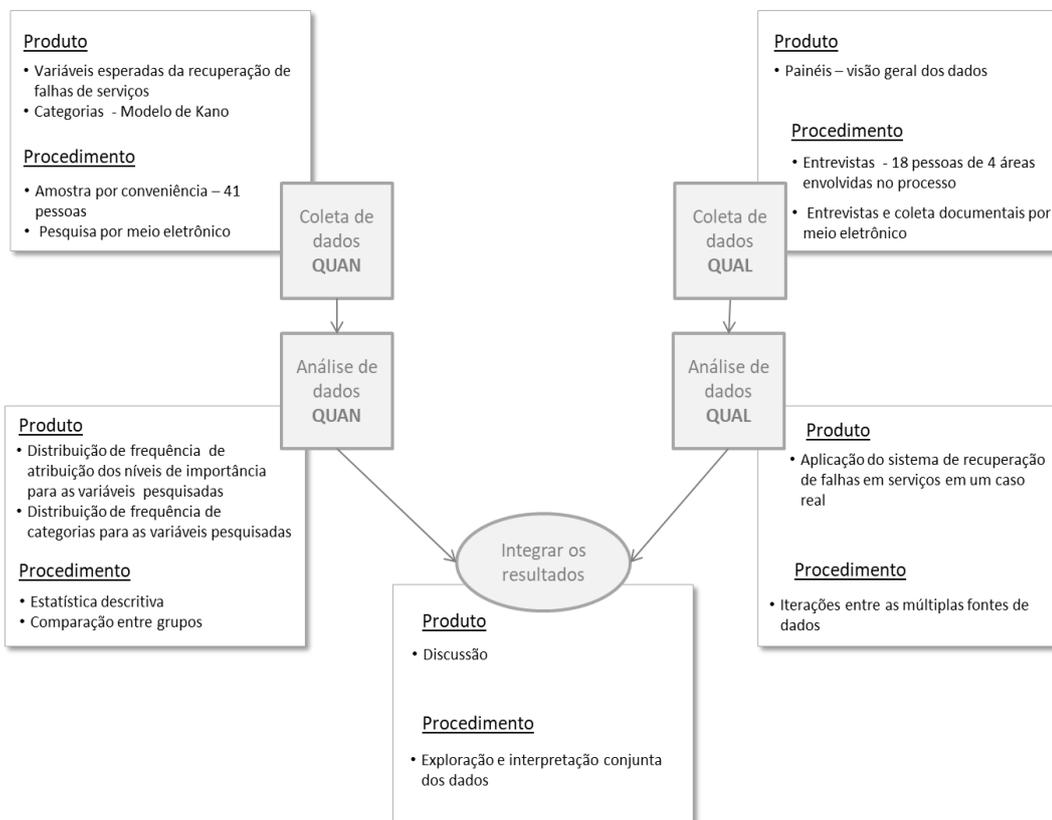
Como método de desenvolvimento da pesquisa utilizou-se a abordagem combinada de um método quantitativo e um qualitativo, com a finalidade de aproveitar cada um deles para o melhor entendimento das questões propostas e conseqüentemente uma interpretação mais abrangente do fenômeno (MARTINS, 2018; SANTOS *et al*, 2017).

Para isso foi escolhida a estratégia de triangulação, em que a coleta e análise dos dados quantitativos e qualitativos ocorrem separadamente, porém simultâneas e com igual prioridade. A integração dos dados foi realizada na etapa de discussão dos resultados, na busca de complementariedade e de relacionamento entre eles, conforme indicado por Martins (2018) e Creswell (2010).

As perspectivas teóricas adotadas são os pressupostos do sistema de recuperação de falha em serviços e a concepção de qualidade e satisfação sob a ótica dos clientes/usuários. Dessa forma, pretende-se compreender como uma empresa do setor bancário trata a questão de recuperação de falha para o serviço de pagamentos de títulos, por meio de uma abordagem qualitativa. As necessidades e expectativas dos clientes foram identificadas por uma abordagem quantitativa, oferecendo um entendimento mais amplo sobre o tema.

Na Figura 4 é apresentado o modelo representativo dessa estratégia, bem como os procedimentos básicos utilizados para sua implantação. Oliveira *et al.* (2018) entendem que o desenho do planejamento do projeto de pesquisa é essencial à sua execução.

Figura 4 – Diagrama da aplicação da abordagem combinada - estratégia de triangulação



Fonte: adaptado de Creswell e Clark (2013)

3.1 ABORDAGEM QUANTITATIVA

O método de pesquisa utilizado nessa etapa da pesquisa foi a *survey* exploratória, cujo objetivo é prover o pesquisador de uma visão inicial sobre o tema, fornecendo uma base para uma pesquisa mais detalhada (CAUCHICK MIGUEL; HO, 2018; FORZA, 2002). No contexto dessa pesquisa, o uso da abordagem quantitativa destinou-se a identificar o potencial impacto dos elementos da recuperação de falhas no serviço de “Pagamentos de Títulos” oferecido por diversas instituições financeiras, por meio da mensuração do nível de importância desses requisitos na visão dos participantes, e categorizá-los, com base nas dimensões da qualidade percebida da Teoria de Kano.

Na expectativa de efetuar uma análise exploratória inicial, optou-se pela amostragem não probabilística, intencional, em congruência com Forza (2002), que indica o uso de amostra por conveniência quando se tem o propósito, dentre outros, de obter informações rápidas, mesmo que não generalizáveis, que sejam suficientes para avaliar uma gama dos aspectos de interesse. Foram selecionadas 41 pessoas de acesso fácil pela pesquisadora que são titulares de conta corrente na categoria “Pessoa Física”, usuárias ativas de serviços bancários em instituições diversas, e aptas a fornecerem posicionamentos consistentes e contributivos no sentido da pesquisa. Ou seja, elas tinham a capacidade de atribuir importância às variáveis selecionadas inerentes ao processo de recuperação de falha do referido serviço.

Como instrumento de coleta dos dados foi utilizado um questionário estruturado, apresentado no Apêndice A, a fim de facilitar e agilizar o preenchimento por parte dos respondentes, na tentativa de se obter maior taxa de retorno (mesmo não sendo uma exigência para o tipo de amostragem escolhida), além da tabulação e análise dos dados coletados serem simples e reduzirem o “preconceito do entrevistador” (FORZA, 2002, p.167). Para a construção do questionário, primeiramente foram selecionados os elementos teóricos de interesse: 20 das 23 variáveis associadas ao processo de recuperação de falhas de serviços, identificadas no Quadro 1 da Seção 2. Não foram consideradas para essa etapa as variáveis “satisfação”, “dados” e “retenção” uma vez que, na visão do pesquisador, não têm efeitos direto sobre os clientes, quando aplicadas conforme a definição considerada para essa pesquisa. Portanto, a expressão de suas opiniões traduzida em nível de importância sobre esses elementos poderia ser equivocada e distorcer a interpretação dos resultados. Na sequência, essas 20 variáveis foram agrupadas em três blocos, alinhados aos possíveis resultados da recuperação de falhas mencionados por Battaglia (2010):

- recuperação do cliente - acessibilidade, reconhecimento, acolhimento, agilidade, empatia, comunicação, solução, recompensa;
- melhoria do processo - gerenciamento, formalidade, acompanhamento, melhoria, monitoramento, prevenção, aprendizado;
- recuperação do funcionário - autonomia, treinamento, propriedade, moral, avaliação.

3.1.1 Coleta dos Dados

Do total de 41 pessoas selecionadas para amostra, 4 pessoas foram escolhidas aleatoriamente para efetuarem a pré-avaliação do questionário, com a finalidade de identificar possíveis dificuldades de interpretação ou melhorias de redação, cujas respostas não foram consideradas nas análises. Cauchick-Miguel e Ho (2018) destacam especial importância da realização do que denominam teste-piloto para se efetuar ajustes relativos à forma e ao conteúdo das questões antes do envio do instrumento de coleta a toda a amostra.

O questionário apresentado aos respondentes foi dividido em 2 partes: Seção 1 – 6 questões para caracterização da amostra e Seção 2 – 40 questões para investigação do objeto da pesquisa. Essa última Seção foi desenvolvida em vinte pares de perguntas fechadas, em que as perguntas ímpares visam identificar o grau de importância atribuído a cada requisito na visão dos entrevistados, com uso da escala de respostas: “Concordo totalmente”, “Concordo”, “Discordo”, “Discordo totalmente”, nesta ordem. Foi utilizada uma escala de 4 níveis, sem apresentação de uma opção com valor central neutro, a fim de obter um efetivo posicionamento por parte dos respondentes. As perguntas pares visam categorizar os requisitos, em que são apresentadas cinco afirmações como opções de respostas, cada uma delas representando uma das cinco categorias da Teoria de Kano - unidimensional, obrigatório, atraente, indiferente e reverso.

O processo de coleta dos dados iniciou no dia 01/12/2020 com o envio do *link* para acesso ao formulário, por *e-mail*, aos 38 participantes restantes (41 pessoas selecionadas inicialmente menos 4 pessoas utilizadas no teste-piloto). Foi obtido retorno de 34 participantes, correspondente a taxa de 89,4%, que foram utilizadas como base para as análises apresentadas mais adiante. Segundo Sauerwein *et al.* (1996), são necessários apenas 20 a 30 entrevistas com clientes de segmentos homogêneos para que 90-95% dos requisitos possíveis do produto/serviço sejam identificados. Uma vez coletadas as respostas, partiu-se para a análise dos dados obtidos.

3.2 ABORDAGEM QUALITATIVA

Para esta etapa do trabalho optou-se pelo uso do método de pesquisa de estudo de caso único e explanatório, uma vez que busca a compreensão do histórico contemporâneo sobre o fenômeno fazendo uso de múltiplas fontes de dados (CAUCHICK-MIGUEL; SOUSA, 2018). Utilizado mais frequentemente na Europa, mostra-se eficiente para o gerenciamento de operações, especialmente para a construção de uma nova teoria (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

A empresa selecionada para o desenvolvimento do estudo de Caso é um banco comercial brasileiro, com mais de 90 anos de história, atuação nos segmentos de Varejo e de Atacado, tanto na indústria financeira do Brasil como de outros países, onde oferece serviços de conta corrente, poupança, empréstimos pessoais e ao consumidor, cartões de crédito, consórcio, seguros de residência, vida e acidentes, financiamento de automóveis, planos de previdência privada, operações em mercados de capitais, serviços de consultoria em fusões e aquisições e muitos outros, por meio de uma rede de agências e escritórios físicos, remotos e plataformas digitais. Em função de restrições de exposição de dados internos da instituição, descritos em política interna, a identificação da instituição não será mencionada nesta dissertação.

Os serviços de intermediação financeira oferecidos pelos bancos estão inseridos no Setor de Serviço dentro do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Considerando o ano de 2020, conforme destacado no Quadro 2, verifica-se a importância da participação do setor de Serviços, tendo ocupado a posição de maior representatividade no seu valor agregado, alcançando 73%, seguido pela Indústria, com contribuição de 20%, e Agropecuária, com 7%. Especialmente as atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados ocuparam a 5ª posição na participação do valor agregado do setor, contribuindo com 9,65% das atividades totais, o que representa R\$ 452 bilhões no ano (IBGE, 2021).

Quadro 2 – Valores correntes apurados do setor de Serviços no PIB (2020)

| VALORES CORRENTES (1.000.000,00 R\$) | | | |
|--------------------------------------|---|----------------|--------------|
| Posição | Serviços | Valor agregado | Participação |
| 1º | Adm., defesa, saúde e educação públicas e seguridade social | 1.152.591 | 24,59% |
| 2º | Outras atividades de serviços | 1.044.592 | 22,29% |
| 3º | Comércio | 874.033 | 18,65% |
| 4º | Atividades Imobiliárias | 660.606 | 14,10% |
| 5º | Atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados | 452.148 | 9,65% |
| 6º | Transporte, armazenagem e correio | 277.673 | 5,93% |
| 7º | Informação e comunicação | 224.727 | 4,80% |

Fonte: IBGE (2021)

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) está estruturado em dois segmentos (BACEN, 2021):

- 1) instituições bancárias, composta por bancos comerciais, caixas econômicas, cooperativas de crédito e bancos múltiplos; e
- 2) instituições atuantes em outras áreas, como os bancos de desenvolvimento, bancos de investimento, sociedades de crédito, financiamento e investimento, sociedades de arrendamento mercantil, sociedades de crédito imobiliário, companhias hipotecárias, associações de poupança e empréstimos, sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários e corretoras de câmbio e de títulos e valores mobiliários.

Segundo BACEN (2021), a categoria das instituições bancárias está distribuída entre 137 bancos múltiplos, 20 bancos comerciais, 1 caixa econômica e 886 cooperativas de crédito autorizados a funcionar. Essas instituições disponibilizam seus serviços por meio de presença física em 18.684 agências bancárias, 12.029 Postos de Atendimento Bancário (PABs) e 7.348 postos de atendimento de cooperativas, além dos canais remotos, para atendimento aos 193 milhões de clientes, pessoa física e pessoa jurídica, com relacionamento ativo, o que representa 91% da estimativa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para a população brasileira em 2020.

Juntas, essas instituições atingiram o montante de R\$ 3.812,77 bilhões de saldo de empréstimos e financiamentos no SFN em 2020, apresentando crescimento de 15,3% em relação a 2019, o que representa 51,2% do PIB do mesmo período, de acordo com dados publicados pelo BACEN. O suprimento de crédito nesse período, de acordo com o Relatório de Estabilidade Financeira, também publicado pelo BACEN, foi o mais acelerado dos últimos cinco anos, cumprindo uma atuação fundamental para garantir a fluidez ao mercado de crédito, especialmente para as grandes empresas. Ao contrário, as concessões de crédito para as famílias sofreram redução principalmente nas modalidades “financiamento de veículos” e “cartão de crédito”.

Os resultados do monitoramento sistemático dos níveis de concentração do SFN apresentados pelo BACEN em Relatório de Economia Bancária 2019 apresentaram nível moderado de concentração em três agregados contábeis: ativos totais, depósitos totais e operações de crédito. As cinco maiores instituições financeiras: Caixa Econômica Federal, Itaú Unibanco, Banco do Brasil, Bradesco e Santander, juntos, representaram 83,7% das operações de crédito, 83,4% dos depósitos totais e 81% dos Ativos totais (BACEN, 2020).

Segundo Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2020 – Ano-base 2019,

desenvolvida em parceria com a Consultoria Deloitte, com amostra de 22 bancos, foram realizadas nesse período 89,9 bilhões de transações bancárias, especialmente pelos canais digitais (*mobile e internet banking*), que juntos representaram 63%, e cuja participação vem apresentando constante crescimento nos últimos anos. Especialmente o *mobile banking* apresentou aumento de 37% na participação das transações bancárias nos últimos cinco anos, enquanto as Agências bancárias mantiveram o mesmo patamar.

Dentre as transações pesquisadas, os pagamentos de contas representam 5,72% do total de transações realizadas no período. Foram 5,1 bilhões de transações em 2019, frente a 4,5 bilhões em 2018, resultando num crescimento de 12%, conforme demonstrado no Quadro 3. Acompanhando o movimento de digitalização, destaca-se o aumento de 6 pontos percentuais na representatividade dos canais *mobile e internet banking*, em detrimento à queda de participação dos canais presenciais (Caixas eletrônicos, Agências e Postos de Atendimento Bancário - PABs).

Quadro 3 – Comparativo do volume de transações de Pagamentos de contas

| Canais | 2018 (milhões de transações) | % | 2019 (milhões de transações) | % | Δ 2019 x 2018 | Média mensal 2019 (milhões de transações)* | Abril 2020 (milhões de transações)* | Δ 2020 x 2019 |
|-----------------------------------|---------------------------------|-------------|---------------------------------|-------------|------------------|--|---|------------------|
| Mobile | 1.625 | 35% | 2.257 | 44% | 39% | 155,1 | 206,9 | 33% |
| Internet | 1.604 | 35% | 1.630 | 32% | 2% | 29,7 | 28,0 | -6% |
| Agências e PABs | 578 | 13% | 570 | 11% | -1% | 35,9 | 12,4 | -65% |
| ATMs | 790 | 17% | 686 | 13% | -13% | 52,8 | 48,3 | -9% |
| TOTAL Pagamentos de contas | 4.597 | 100% | 5.143 | 100% | 12% | 273,5 | 295,6 | 8% |

(*) transações realizadas por Pessoa Física

Fonte: adaptado da Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2020 – Ano-base 2019 (FEBRABAN, 2020)

A pesquisa da FEBRABAN avalia adicionalmente o comparativo entre a média mensal do volume transacionado em 2019 e o volume transacionado no mês de abril de 2020, por pessoa física, em que é possível observar a sustentação dessa tendência de digitalização em todos os tipos de transações pesquisados, inclusive nos pagamentos de contas. Para esse serviço o canal *mobile* apresentou crescimento de 33% frente ao decréscimo da participação de todos os demais canais, conforme registrado no Quadro 3.

Dentre os assuntos mais frequentemente reclamados junto ao BACEN foram identificados seis motivos relacionados ao serviço de Pagamentos de contas compondo o ranking de reclamações reguladas procedentes por aquele órgão. No Quadro 4 foram replicados os dados obtidos.

Quadro 4 – Reclamações procedentes - Motivos relativos a Pagamentos de Contas

| Motivo da reclamação | 2018 | 2019 | Δ | 2020 | Δ |
|--|---------------|---------------|-------------|---------------|-------------|
| | | | 2019 x 2018 | | 2020 x 2019 |
| ausência de contrato com beneficiário de boleto de pagamento | 22 | 14 | -36% | 0 | -100% |
| débito em conta de depósito não autorizado pelo cliente | 2.954 | 2.727 | -8% | 1.925 | -29% |
| débito em conta de pagamento não autorizado pelo cliente | 15 | 20 | 33% | 24 | 20% |
| irregularidades relacionadas a boletos de pagamento (exceto ausência de contrato com beneficiário) | 58 | 121 | 109% | 230 | 90% |
| irregularidades relacionadas à liquidação de documentos (exceto cheques) | 309 | 291 | -6% | 325 | 12% |
| não acatamento de solicitação de cancelamento de débitos automáticos em conta de depósito | 178 | 189 | 6% | 140 | -26% |
| não acatamento de solicitação de cancelamento de débitos automáticos em conta de pagamento | 6 | 7 | 17% | 7 | 0% |
| Total motivos ref Pagamentos de contas | 3.542 | 3.369 | -5% | 2.651 | -21% |
| | 9% | 7% | | 3% | |
| Total reclamações procedentes | 40.385 | 49.275 | 22% | 84.825 | 72% |

Fonte: adaptado do Ranking de Reclamações (BACEN, 2021)

Dentre os motivos analisados, “débito em conta depósito não autorizado pelo cliente” é o assunto de maior frequência em todos os anos avaliados, porém, vem apresentando queda ao longo dos anos. Já o assunto “irregularidades relacionadas a boletos de pagamento (exceto ausência de contrato com beneficiário)” é o assunto que tem apresentado maiores aumentos percentuais comparando-se 2020 x 2019 e 2019 x 2018. Em contrapartida, o assunto que vem apresentando maior percentual de redução é “ausência de contrato com beneficiário de boleto de pagamento”, com variação de -36% em 2019 x 2018 e de -100% em 2020 x 2019.

Como parte do roteiro de pesquisa para a abordagem qualitativa, assim como para a abordagem quantitativa, primeiramente foram selecionadas as variáveis de interesse: todos os 23 requisitos associados às dimensões de um processo de recuperação de falhas de serviços e posteriormente agrupadas em três blocos, alinhados aos possíveis resultados da recuperação de falhas mencionados por Battaglia (2010):

- recuperação do cliente - acessibilidade, reconhecimento, acolhimento, agilidade, empatia, comunicação, solução, recompensa, satisfação;
- melhoria do processo - gerenciamento, formalidade, acompanhamento, melhoria, monitoramento, prevenção, aprendizado, dados;
- recuperação do funcionário - autonomia, treinamento, propriedade, moral, avaliação, retenção.

Na sequência, foram identificadas as áreas a serem abordadas nessa fase da pesquisa, descritas a seguir, e destacadas em cinza na Figura 5 - Visão sistêmica da prestação do serviço

na empresa objeto de estudo:

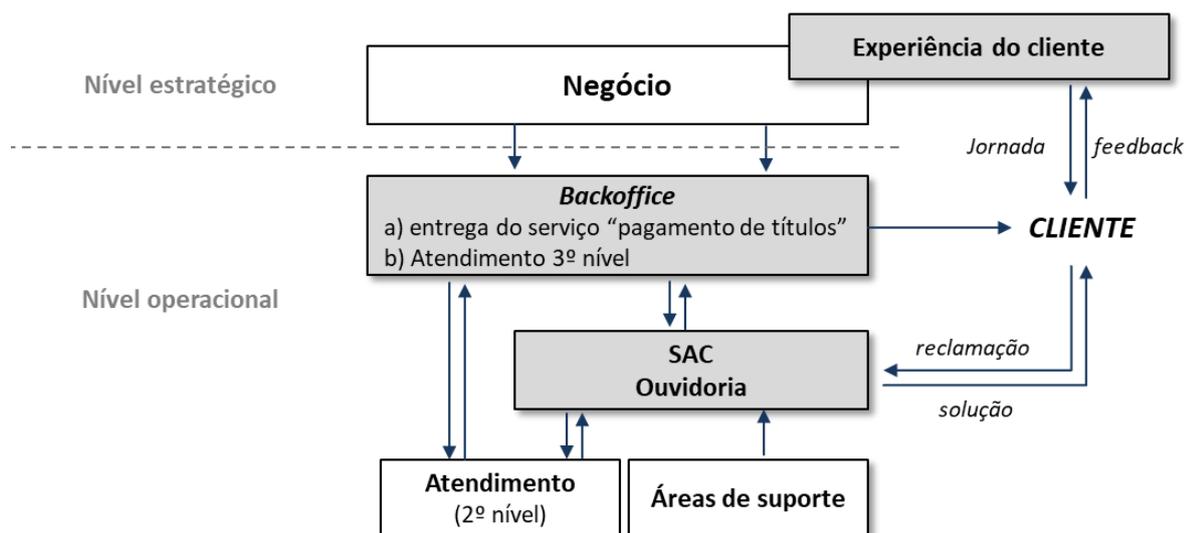
Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) – área responsável pelo atendimento ao cliente;

Ouvidoria – área responsável pelo atendimento ao cliente, em 2ª instância, e pela governança de reclamações da empresa;

Backoffice – área responsável pelo processamento de compensação dos títulos bancários pagos/recebidos e pelo atendimento de 3º nível ao cliente

Experiência do cliente – área especializada nas jornadas dos clientes na aquisição e uso dos variados produtos e serviços oferecidos pelo banco, na governança de ações para melhoria e no monitoramento da satisfação dos clientes.

Figura 5 – Visão sistêmica da prestação do serviço na empresa objeto de estudo



Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Foram escolhidos como instrumentos de coleta de dados: entrevistas, análise documental, observações do pesquisador e indicadores históricos referentes ao processo da recuperação de falhas no serviço de “Pagamento de Títulos”. Destaque para dois fatores positivos do uso de múltiplas fontes de dados (CAUCHICK-MIGUEL, 2007):

1. permite uma maior validade construtiva da pesquisa, quando associa as iterações dessas fontes com os constructos abordados na revisão de literatura;
2. permite a utilização da técnica da triangulação, que consiste na iteração entre as diversas fontes com os constructos, hipóteses ou proposições do estudo com o objetivo de analisar suas convergências ou divergências.

Em continuidade, foram elaboradas questões referentes a cada variável de interesse,

consideradas por Voss, Tsikriktsus, Frohlich (2002, p.205) como “O aspecto central do protocolo de pesquisa”: perguntas abertas e fechadas que objetivaram nortear os encontros com os representantes das áreas participantes. Para cada uma das questões elaboradas, foram indicados os instrumentos complementares que poderiam ser utilizados para a coleta e análise dos dados. Adicionalmente, cada uma das questões foram associadas, mediante marcação “x”, às variáveis de recuperação de falhas que seriam objeto de investigação, bem como às áreas que seriam investigadas sob o enfoque da pergunta, conforme indicado no Apêndice B dessa pesquisa.

Tendo concluído todos os passos anteriormente descritos, foi formalizado um protocolo de pesquisa, dando maior confiabilidade (YIN, 2005) e validade (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002) ao estudo. Nele foram indicados os instrumentos de coleta de dados, o roteiro de entrevistas e as áreas abordadas. Segundo Voss, Tsikriktsus, Frohlich (2002, p.205), o protocolo de pesquisa é especialmente útil no sentido de que “serve como um roteiro para a entrevista e uma lista de verificação para garantir que todos os tópicos tenham sido abordados”. Tem como objetivo servir como guia para a exploração e identificação da aplicação prática das variáveis de recuperação de falhas no serviço de “pagamento de títulos” em um banco comercial. Os detalhes desse protocolo podem ser observados no Apêndice B.

3.2.1 Coleta dos dados

Tendo concluído o protocolo de pesquisa para essa etapa qualitativa, o próximo passo programado foi a abordagem dos colaboradores da instituição para coleta dos dados, por meio dos instrumentos já definidos. Contudo, antes de abordar os entrevistados, foi endereçada, por *e-mail*, comunicação de apresentação aos Diretores das áreas de interesse supracitadas, com a finalidade de:

- apresentar informações prévias sobre a pesquisa - objetivo, pessoas envolvidas na sua realização e no seu patrocínio, informações de interesse para o estudo;
- obter a autorização formal dos respectivos executivos da empresa para a realização do estudo nas áreas de sua responsabilidade; e
- lograr indicação dos colaboradores nos níveis estratégico, tático e operacional para atuação na atividade de coleta dos dados nas respectivas áreas.

Foram realizadas 15 entrevistas no decorrer do 2º semestre de 2020, período em que foram abordados 18 colaboradores, detalhes no Quadro 5, atuantes nas quatro áreas de

interesse destacadas nos quadros cinza da Figura 5, por meio de recurso de vídeo chamadas, gravadas

sob permissão prévia. Na oportunidade das entrevistas, e em contatos complementares, foram compartilhados relatórios de indicadores, manuais/roteiros de atendimento, as políticas internas que norteiam o processo e outros documentos que serviram de evidências das práticas adotadas pela empresa, o que possibilitou se chegar a uma ampla visão do processo em estudo.

Quadro 5 – Entrevistas realizadas por áreas abordadas

| Área | Nº de entrevistados | Cargos |
|---|---------------------|---|
| Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) | 6 | 1 Gerente 2 Coordenadores 2 Analistas 1 Estagiário |
| Ouvidoria | 3 | 1 Estagiário 2 Coordenadores |
| Backoffice | 7 | 3 Coordenadores 4 Analistas |
| Experiência do cliente | 2 | 2 Analistas |

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Uma vez concluídas as entrevistas e de posse das evidências, foram desenvolvidos painéis, uma para cada grupo de variáveis, com objetivo de consolidar todos os dados extraídos e possibilitar uma visão geral, porém detalhada desses dados, que serão apresentados na Seção 4.2 a seguir. De acordo com Cauchick-Miguel e Sousa (2018), a construção desses painéis visuais é especialmente válida para a exploração de padrões ou relacionamentos entre as variáveis de pesquisa.

4 ANÁLISE DE DADOS

Nessa Seção serão apresentados os dados coletados por ambas as abordagens de pesquisa (quantitativa e qualitativa) e discutidos os resultados extraídos a partir desses dados.

Primeiramente serão apresentados os dados obtidos pela pesquisa quantitativa, para identificar o nível de importância e a categorização dos requisitos em análise, sob a ótica dos entrevistados. Num segundo momento, serão apresentadas e discutidas as evidências (presença ou falta delas) de aplicações das variáveis do processo de recuperação de falhas no serviço de “Pagamentos de títulos” no caso escolhido.

4.1 ANÁLISE DE DADOS – Abordagem Quantitativa

Na Seção 1 do questionário, foram coletadas informações sobre a caracterização da amostra a fim de serem identificados pelo pesquisador possíveis grupos de comparação para a análise dos dados coletados na Seção 2 do questionário, relativos às variáveis de pesquisa propriamente dita.

Durante a análise de dados o pesquisador identificou e destacou dois grupos distintos da amostra, por meio da resposta à pergunta: *“Você já passou por uma situação em que efetuou pagamento de um título, conta de consumo ou imposto por meio da instituição bancária onde mantém sua conta corrente, porém, em função de uma falha sistêmica, esse pagamento não foi efetivado?”*. Os resultados da análise de dados coletados para cada um dos grupos são apresentados separadamente a fim de esclarecer as diferenças de percepções e expectativas sobre o processo de recuperação de falha em serviço de “Pagamentos de títulos” entre eles. A Tabela 1 apresenta a distribuição de respostas entre o grupo de participantes que passaram por uma experiência de recuperação de falha no serviço de pagamento de um título, indicadas na coluna “SIM”, e o grupo dos que não vivenciaram esse processo na prática, indicados pela coluna “NÃO”.

Tabela 1 – Distribuição de frequência absoluta e percentual dos grupos de respondentes que vivenciaram problemas de qualidade do serviço.

| SIM | NÃO | TOTAL |
|-----|-----|-------|
| 10 | 24 | 34 |
| 29% | 71% | 100% |

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Pode-se observar que a maior parte dos participantes, 24 dos 34 entrevistados (71%), declarou não ter experimentado o processo de recuperação de falhas no serviço de pagamentos de títulos. Isso os leva a expressar a avaliação de importância e qualidade percebida em relação às variáveis de pesquisa com base nas suas expectativas sobre uma situação hipotética. Ao contrário, o grupo que declarou ter vivenciado a recuperação de uma falha no serviço de pagamentos de títulos, total de 10 dos 34 entrevistados (29%), está apto a responder com base na experiência vivida.

4.1.1 Importância do requisito para o cliente

O nível de importância dos requisitos em análise nesta pesquisa, sob a ótica dos entrevistados, foi identificado pelas respostas às questões ímpares do questionário (Apêndice A). A seguir, é apresentada a análise descritiva sobre tal importância. As correspondências de cada uma das questões com a respectiva variável que se pretende investigar estão indicadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Associação entre as perguntas ímpares da Seção 1 do questionário e as variáveis investigadas

| Questão | | Variável |
|---------|---|----------------|
| P.1 | Eu espero que a empresa disponibilize canais de atendimento (telefone, chat, email, outros) para que eu possa registrar uma falha no serviço de pagamentos. | Acessibilidade |
| P.3 | Eu espero que a equipe de atendimento tenha autonomia para resolver ou dar andamento ao tratamento do problema. | Autonomia |
| P.5 | Eu espero que os funcionários tenham recebido treinamentos para resolver ou dar andamento à correção de falhas/problemas desse tipo. | Treinamento |
| P.7 | Eu espero que os funcionários envolvidos na solução do problema assumam o problema como se fosse deles próprios. | Propriedade |
| P.9 | Eu espero que a empresa adote ações para manter e/ou elevar o moral dos funcionários envolvidos na solução de falhas no serviço. | Moral |
| P.11 | Eu espero que a empresa avalie a eficácia dos funcionários na recuperação de falhas no serviço. | Avaliação |
| P.13 | Eu espero que o tempo para correção da falha seja o mais rápido possível. | Agilidade |
| P.15 | Eu espero que haja reconhecimento do erro por parte do banco. | Reconhecimento |
| P.17 | Eu espero que haja um pedido de desculpas por parte do banco. | Acolhimento |
| P.19 | Eu espero que o banco demonstre empatia, compreendendo o meu problema. | Empatia |
| P.21 | Eu espero que a empresa possua um processo de gerenciamento das reclamações relativas às falhas de seus serviços. | Gerenciamento |
| P.23 | Eu espero que o gerenciamento das reclamações relativo às falhas de seus serviços seja regido por regulamentos e procedimentos. | Formalidade |
| P.25 | Eu espero receber esclarecimentos sobre o passo a passo para a solução do problema. | Comunicação |
| P.27 | Eu espero receber informações com status do tratamento do problema até a solução definitiva. | Acompanhamento |
| P.29 | Eu espero a solução efetiva do problema pelo banco. | Solução |
| P.31 | Eu espero alguma recompensa do banco pela falha ocorrida no serviço. | Recompensa |
| P.33 | Eu espero que a empresa adote práticas de melhoria de processo a partir da ocorrência de uma falha, como por exemplo a construção de um plano de correção para tratamento de novas ocorrências. | Melhoria |
| P.35 | Eu espero que a empresa efetue o monitoramento do serviço de pagamentos que permita identificar as ocorrências de falhas, quando ocorrem, e os seus esforços para correção. | Monitoramento |
| P.37 | Eu espero que a empresa efetue o monitoramento de pagamentos para prevenir, ou mesmo identificar, antes mesmo do cliente perceber, as falhas ocorridas no serviço | Prevenção |
| P.39 | Eu espero que a empresa realize ações que lhe permita aprender com as falhas no serviço, como por exemplo análise das causas das falhas ou novos treinamentos aos funcionários | Aprendizado |

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

As tabelas apresentadas nessa Seção reproduzem as respostas obtidas para cada uma das variáveis agrupadas em 3 blocos, conforme mencionado na Seção 3: recuperação do cliente, melhoria de processo e recuperação do funcionário. Para cada bloco são apresentados, separadamente, os dados coletados do grupo de participantes que passaram por uma

experiência de recuperação de falha no serviço de pagamento de título, indicadas nas colunas “SIM”, e do grupo dos que não experimentaram esse processo, indicados nas colunas “NÃO”.

A Tabela 2 apresenta as respostas coletadas da amostra pelas questões referentes ao nível de importância atribuídos às variáveis associadas ao Cliente, tanto em quantidade absoluta de respostas coletadas como em representatividade percentual em cada grupo de comparação (SIM/NÃO).

Tabela 2 - Distribuição de frequência das respostas obtidas às perguntas ímpares do questionário para as variáveis associadas ao Cliente

| Cliente | Experiência de recuperação de falha no serviço de pagamento de título? | Concordo totalmente | | Concordo | | Discordo | | Discordo totalmente | |
|----------------|--|---------------------|-----|----------|-----|----------|-----|---------------------|----|
| | | | | | | | | | |
| Acessibilidade | SIM | 9 | 90% | 1 | 10% | | | | |
| | NÃO | 21 | 88% | 3 | 12% | | | | |
| Agilidade | SIM | 8 | 80% | 2 | 20% | | | | |
| | NÃO | 20 | 83% | 4 | 17% | | | | |
| Reconhecimento | SIM | 9 | 90% | 1 | 10% | | | | |
| | NÃO | 18 | 75% | 6 | 25% | | | | |
| Acolhimento | SIM | 7 | 70% | 3 | 30% | | | | |
| | NÃO | 13 | 54% | 10 | 42% | 1 | 4% | | |
| Empatia | SIM | 8 | 80% | 2 | 20% | | | | |
| | NÃO | 19 | 79% | 5 | 21% | | | | |
| Comunicação | SIM | 8 | 80% | 2 | 20% | | | | |
| | NÃO | 17 | 71% | 7 | 29% | | | | |
| Recompensa | SIM | 2 | 20% | 5 | 50% | 3 | 30% | | |
| | NÃO | 5 | 21% | 12 | 50% | 6 | 25% | 1 | 4% |
| Solução | SIM | 9 | 90% | 1 | 10% | | | | |
| | NÃO | 19 | 79% | 5 | 21% | | | | |

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Conforme os dados da Tabela 2, a opção “concordo totalmente” foi a alternativa escolhida com maior frequência para todas as variáveis que representam um sistema de recuperação de falhas de serviços para a dimensão Cliente, exceto para “recompensa”. Quando somada à opção “concordo”, as duas alternativas da escala são responsáveis pela totalidade das respostas para as variáveis associadas ao Cliente, exceto para “acolhimento” e “recompensa”. Por outro lado, para essas duas variáveis foi observada, numa frequência menor, a escolha pelas opções “discordo” e “discordo totalmente”, demonstrando que, para alguns respondentes, essas variáveis não representam valor associado ao processo de

recuperação de falhas.

As diferenças identificadas entre as percepções dos participantes dos diferentes grupos estão ilustradas na forma de mapa de calor no Quadro 7 e serão comentadas a seguir.

Quadro 7 – Comparativo das proporções de escolha entre grupos – variáveis associadas ao Cliente

| Cliente | Grupo: SIM | | | | Grupo: NÃO | | | |
|-----------------------|---------------------|----------|----------|---------------------|---------------------|----------|----------|---------------------|
| | Concordo totalmente | Concordo | Discordo | Discordo totalmente | Concordo totalmente | Concordo | Discordo | Discordo totalmente |
| Acessibilidade | 90% | 10% | 0% | 0% | 88% | 13% | 0% | 0% |
| Agilidade | 80% | 20% | 0% | 0% | 83% | 17% | 0% | 0% |
| Reconhecimento | 90% | 10% | 0% | 0% | 75% | 25% | 0% | 0% |
| Acolhimento | 70% | 30% | 0% | 0% | 54% | 42% | 4% | 0% |
| Empatia | 80% | 20% | 0% | 0% | 79% | 21% | 0% | 0% |
| Comunicação | 80% | 20% | 0% | 0% | 71% | 29% | 0% | 0% |
| Recompensa | 20% | 50% | 30% | 0% | 21% | 50% | 25% | 4% |
| Solução | 90% | 10% | 0% | 0% | 79% | 21% | 0% | 0% |

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Dentre os participantes do grupo que vivenciou a falha no serviço de pagamentos de títulos, mais de 80%, o que representa oito ou mais dos 10 respondentes, assinalaram a opção “concordo totalmente” para os requisitos de “acessibilidade”, “agilidade”, “reconhecimento”, “empatia”, “comunicação” e “solução”. Ou seja, na opinião da maioria desse grupo é de suma importância que a empresa disponibilize canais para que notifiquem as falhas ocorridas, reconheça o erro nesse momento, e estejam claras as etapas para a solução rápida e efetiva do problema, por meio de um tratamento que demonstre empatia aos clientes, por parte dos seus colaboradores.

Esse mesmo percentual de escolha (igual ou maior que 80% das respostas) foi atingido no grupo dos que não sofreram falhas apenas para dois dos oito requisitos: “acessibilidade” e “agilidade”, restringindo à máxima importância apenas a disponibilidade de canais para a notificação das falhas e a rapidez na solução do problema. Para as variáveis “reconhecimento”, “empatia”, “comunicação” e “solução” a opção “concordo totalmente” variou entre 70% e 79% das respostas dos 24 entrevistados desse grupo.

A variável “recompensa” apresentou frequência menor que 25% para a alternativa “concordo totalmente” e apenas 50% para a opção “concordo” em ambos os grupos. Esse foi o requisito com menor grau de importância atribuído pelos respondentes dentre as dimensões do sistema de recuperação de falhas do serviço associadas ao Cliente. A resposta “discordo” foi observada nas proporções 30% e 25% nos grupos que experimentaram e não

experimentaram a falha, respectivamente. Adicionalmente um respondente do grupo dos que não passaram por falhas escolheu a opção “discordo totalmente”. Isso ratifica o menor valor associado a essa variável e, portanto, essa atitude por parte da empresa não determinará necessariamente um adicional de satisfação em relação ao processo de recuperação de falhas na prestação desse serviço.

Embora a proporção pela resposta “concordo totalmente” para a variável “acolhimento” no grupo que passou por falha no serviço tenha sido elevada (70%), no grupo dos que não passaram por falhas a frequência foi mediana (54%). Isso revela menor expectativa desse grupo ao pedido formal de desculpas pelo erro por parte da empresa para sua satisfação com o processo. Vale observar que provavelmente essa postura deve-se ao fato desses clientes não terem experimentado na prática a falha e consequente processo de recuperação desse serviço. Exclusivamente nesse grupo foi identificado um respondente que escolheu “discordo”, demonstrando oposição à importância dessa variável.

A Tabela 3 apresenta as respostas para as questões referentes ao nível de importância atribuídos às variáveis associadas ao Processo, tanto em quantidade absoluta de respostas coletadas como em representatividade percentual em cada grupo de comparação (SIM/NÃO).

Tabela 3 - Distribuição de frequência das respostas obtidas às perguntas ímpares para as variáveis associadas ao Processo

| Processo | Experiência de recuperação de falha no serviço de pagamento de título? | Concordo totalmente | | Concordo | | Discordo | | Discordo totalmente | |
|----------------|--|---------------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|---------------------|-------------|
| | | Quantidade | Porcentagem | Quantidade | Porcentagem | Quantidade | Porcentagem | Quantidade | Porcentagem |
| Gerenciamento | SIM | 8 | 80% | 2 | 20% | | | | |
| | NÃO | 19 | 79% | 5 | 21% | | | | |
| Formalidade | SIM | 6 | 60% | 3 | 30% | 1 | 10% | | |
| | NÃO | 16 | 67% | 8 | 33% | | | | |
| Acompanhamento | SIM | 9 | 90% | | | 1 | 10% | | |
| | NÃO | 17 | 71% | 7 | 29% | | | | |
| Melhoria | SIM | 7 | 70% | 3 | 30% | | | | |
| | NÃO | 17 | 71% | 7 | 29% | | | | |
| Monitoramento | SIM | 9 | 90% | 1 | 10% | | | | |
| | NÃO | 18 | 75% | 6 | 25% | | | | |
| Prevenção | SIM | 9 | 90% | 1 | 10% | | | | |
| | NÃO | 15 | 63% | 9 | 37% | | | | |
| Aprendizagem | SIM | 9 | 90% | 1 | 10% | | | | |
| | NÃO | 17 | 71% | 7 | 29% | | | | |

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

De acordo com os dados da Tabela 3, a opção “concordo totalmente” foi a alternativa escolhida com maior frequência para todas as variáveis que representam um sistema de recuperação de falhas de serviços acerca da dimensão Processo. Quando somada à opção “concordo”, ambas são responsáveis pela totalidade das opções de respostas para as variáveis associadas ao Processo, exceto para “formalidade” e “acompanhamento”. Para essas variáveis 10% dos respondentes optaram por "discordo", o que demonstra não representar importância para a recuperação de falhas no serviço de pagamento de títulos.

As diferenças identificadas entre as percepções dos participantes dos diferentes grupos estão ilustradas na forma de mapa de calor no Quadro 8 e serão comentadas a seguir.

Quadro 8 – Comparativo das proporções de escolha entre grupos – variáveis associadas ao Processo

| Processo | Grupo: SIM | | | | Grupo: NÃO | | | |
|-----------------------|---------------------|----------|----------|---------------------|---------------------|----------|----------|---------------------|
| | Concordo totalmente | Concordo | Discordo | Discordo totalmente | Concordo totalmente | Concordo | Discordo | Discordo totalmente |
| Gerenciamento | 80% | 20% | 0% | 0% | 79% | 21% | 0% | 0% |
| Formalidade | 60% | 30% | 10% | 0% | 67% | 33% | 0% | 0% |
| Acompanhamento | 90% | 0% | 10% | 0% | 71% | 29% | 0% | 0% |
| Melhoria | 70% | 30% | 0% | 0% | 71% | 29% | 0% | 0% |
| Monitoramento | 90% | 10% | 0% | 0% | 75% | 25% | 0% | 0% |
| Prevenção | 90% | 10% | 0% | 0% | 63% | 38% | 0% | 0% |
| Aprendizagem | 90% | 10% | 0% | 0% | 71% | 29% | 0% | 0% |

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

A resposta “concordo totalmente” foi escolhida por mais de 80% dos 10 participantes do grupo que vivenciou a recuperação de falha no serviço para todas as variáveis associadas ao Processo, exceto para “formalidade” e “melhoria”. O percentual de respostas obtido para essas duas variáveis foi de 60% e 70%, respectivamente. Pode-se inferir alta expectativa de que a empresa faça o adequado gerenciamento de reclamações sobre falhas ocorridas no sentido de monitorar a efetiva solução dos problemas, obter insumos para entendimento de suas causas, identificar pontos de controle para a prevenção de novas falhas. Além disso, os respondentes desejam serem notificados sobre o status do tratamento do erro durante todo o tempo de correção. Diante desse resultado é possível associar a aplicação prática desses elementos à sua satisfação com o processo de recuperação de falhas em “pagamentos de títulos”.

Para o grupo dos participantes que não experimentaram falhas a escolha pela opção “concordo totalmente” foi realizada por menos de 80% dos 24 participantes, para todas as variáveis, apresentando menor importância atribuída, mas ainda assim, de acordo com a

relevância de sua presença na recuperação de falhas. Chama atenção na análise das respostas às variáveis “formalidade” e “melhoria”, que pela primeira vez, as proporções de respostas “concordo totalmente” desse grupo foram levemente superiores às do grupo de comparação.

Embora identificadas essas diferenças de proporção de frequência entre os grupos, um fator comum entre eles é que as escolhas pelas opções “concordo totalmente” e “concordo” totalizam pelo menos 90% das escolhas dos participantes, traduzindo concordância sobre o valor positivo atribuído à presença das variáveis associadas ao Processo na recuperação de falhas em serviços de pagamentos de títulos.

Especificamente no grupo dos que passaram por falhas, verificou-se 1 resposta “discordo”, o que representa 10% do total de 10 participantes desse grupo, para a avaliação das variáveis “formalidade” e “acompanhamento” atestando que a observância aos procedimentos formais e a notificação de status de tratamento no decorrer da correção das falhas no processo de recuperação de serviço não tem relevância.

A Tabela 4 apresenta as respostas para as questões referentes ao nível de importância atribuídos às variáveis associadas ao Funcionário, tanto em quantidade absoluta de respostas coletadas como em representatividade percentual em cada grupo de comparação (SIM/NÃO).

Tabela 4 - Distribuição de frequência das respostas obtidas às perguntas ímpares para as variáveis associadas ao Funcionário

| Funcionário | Experiência de recuperação de falha no serviço de pagamento de título? | Concordo totalmente | | Concordo | | Discordo | | Discordo totalmente | |
|-------------|--|---------------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|---------------------|-------------|
| | | Quantidade | Porcentagem | Quantidade | Porcentagem | Quantidade | Porcentagem | Quantidade | Porcentagem |
| Treinamento | SIM | 8 | 80% | 2 | 20% | | | | |
| | NÃO | 18 | 75% | 6 | 25% | | | | |
| Propriedade | SIM | 5 | 50% | 4 | 40% | 1 | 10% | | |
| | NÃO | 9 | 38% | 12 | 50% | 3 | 12% | | |
| Moral | SIM | 4 | 40% | 6 | 60% | | | | |
| | NÃO | 13 | 54% | 11 | 46% | | | | |
| Avaliação | SIM | 8 | 80% | 2 | 20% | | | | |
| | NÃO | 18 | 75% | 6 | 25% | | | | |
| Autonomia | SIM | 6 | 60% | 4 | 40% | | | | |
| | NÃO | 13 | 54% | 11 | 46% | | | | |

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Os dados da Tabela 4 apresentam padrão distinto do que observado nas análises dos blocos de variáveis associadas ao Cliente e ao Processo. Aqui, a resposta “concordo totalmente” foi a escolha de maior frequência apenas para duas variáveis: “treinamento” e

“avaliação”. Esse achado demonstra menor peso atribuído para a satisfação dos participantes, quando comparado às variáveis dos demais blocos. Contudo, quando somada à frequência de respostas “concordo”, representam a totalidade das escolhas para todas as variáveis que representam um sistema de recuperação de falhas de serviços acerca da dimensão Funcionário, exceto para “propriedade”. Apenas para essa variável foram observadas respostas “discordo”, em menor quantidade, demonstrando que alguns participantes não atribuem nenhum valor para a sua satisfação geral.

As diferenças identificadas entre as percepções dos participantes dos diferentes grupos estão ilustradas na forma de mapa de calor no Quadro 9 e serão comentadas a seguir.

Quadro 9 – Comparativo das proporções de escolha entre grupos – variáveis associadas ao Funcionário

| Funcionário | Grupo: SIM | | | | Grupo: NÃO | | | |
|-------------|---------------------|----------|----------|---------------------|---------------------|----------|----------|---------------------|
| | Concordo totalmente | Concordo | Discordo | Discordo totalmente | Concordo totalmente | Concordo | Discordo | Discordo totalmente |
| Treinamento | 80% | 20% | 0% | 0% | 75% | 25% | 0% | 0% |
| Propriedade | 50% | 40% | 10% | 0% | 38% | 50% | 12% | 0% |
| Moral | 40% | 60% | 0% | 0% | 54% | 46% | 0% | 0% |
| Avaliação | 80% | 20% | 0% | 0% | 75% | 25% | 0% | 0% |
| Autonomia | 60% | 40% | 0% | 0% | 54% | 46% | 0% | 0% |

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

A resposta “concordo totalmente” foi observada para 80% dos 10 respondentes do grupo dos que sofreram falhas no serviço apenas nas variáveis “treinamento” e “avaliação”. Já no grupo dos que não passaram pela experiência de falha a frequência para essas variáveis foi de 75% dos 24 participantes. Eles demonstram alta expectativa de que a empresa ofereça treinamentos para capacitação e preparo dos funcionários envolvidos nas atividades de correção de falhas e recuperação do serviço. Desejam também que esses funcionários sejam avaliados de forma recorrente quanto à eficácia de sua atuação na solução de problemas, como fatores de relevância para a satisfação com o processo.

A variável “autonomia” também recebeu maioria de respostas “concordo totalmente” em ambos os grupos, porém em frequência menor, 60% e 54%, respectivamente, para o grupo de participantes que experimentaram falhas e para os que não a vivenciaram na prática. Isso representa grande interesse da maioria por uma atuação autossuficiente dos funcionários ao oferecer solução ao defeito ocorrido para a satisfação com a recuperação.

Chama atenção na análise das respostas à variável “moral”, que pela segunda vez, a proporção de respostas “concordo totalmente” do grupo que não passou por falha foi

levemente superior à do grupo de comparação: 54% contra 40%. Igualmente os grupos anseiam por ações, por parte da empresa, que visem o bem-estar psicológico dos funcionários.

Em ambos os grupos foi identificada frequência aproximada de respostas “discordo” para a variável “propriedade”, em torno de 10% das respostas. Esse resultado atesta que uma parcela dos participantes não considera a atitude do funcionário em assumir o problema e transmitir a confiança do sistema de recuperação como fator influenciador na sua satisfação.

4.1.2 Categoria do requisito

Além de identificar o nível de importância dos requisitos para os respondentes, outro objetivo do questionário foi categorizá-los, com base nas dimensões da qualidade percebida da Teoria de Kano, para um processo de recuperação de falhas no serviço de “pagamentos de títulos”. Para isso as respostas às questões pares do questionário foram consideradas. As correspondências de cada uma das questões com a respectiva variável que se pretende investigar estão indicadas no Quadro 10.

Quadro 10 (parte 1) – Associação entre as perguntas pares da Seção 1 do questionário e as variáveis investigadas

| | Questão | Variável |
|------|--|----------------|
| P.2 | Em relação à presença de canais de atendimento para a comunicação de uma falha: | Acessibilidade |
| P.4 | Em relação a autonomia da equipe de atendimento para o tratamento do problema: | Autonomia |
| P.6 | Em relação ao treinamento dos funcionários para o tratamento do problema: | Treinamento |
| P.8 | Em relação aos funcionários tratarem o problema como se fosse deles próprios | Propriedade |
| P.10 | Em relação às ações que mantenham e/ou elevem o moral dos funcionários envolvidos na solução de falhas no serviço: | Moral |
| P.12 | Em relação à avaliação dos funcionários sobre sua eficácia na recuperação de falhas no serviço | Avaliação |
| P.14 | Em relação à agilidade para a correção da falha: | Agilidade |
| P.16 | Em relação ao reconhecimento do erro por parte do banco: | Reconhecimento |
| P.18 | Em relação ao pedido de desculpas por parte do banco pela falha ocorrida: | Acolhimento |
| P.20 | Em relação à empatia da empresa, demonstrando que entende o problema sob a ótica do cliente: | Empatia |
| P.22 | Em relação ao gerenciamento do atendimento às reclamações de falhas do serviço: | Gerenciamento |

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Quadro 10 (parte 2) – Associação entre as perguntas pares da Seção 1 do questionário e as variáveis investigadas

| Questão | | Variável |
|---------|---|----------------|
| P.24 | Em relação ao uso de regulamentos e procedimentos formais (circulares, políticas internas, outros) para o gerenciamento de reclamações: | Formalidade |
| P.26 | Em relação aos esclarecimentos sobre os passos para solução do problema: | Comunicação |
| P.28 | Em relação ao recebimento de informações durante todo o período de tratamento do problema: | Acompanhamento |
| P.30 | Em relação à solução efetiva do problema: | Solução |
| P.32 | Em relação à recompensa: | Recompensa |
| P.34 | Em relação às ações de melhoria praticadas pela empresa a partir da falha no serviço: | Melhoria |
| P.36 | Em relação ao monitoramento do serviço que permita identificar as ocorrências de falhas, quando ocorrerem, e os esforços para sua correção: | Monitoramento |
| P.38 | Em relação ao monitoramento de pagamentos com o objetivo de prevenir e/ou identificar, antes mesmo do cliente perceber, as falhas ocorridas no serviço: | Prevenção |
| P.40 | Em relação ao aprendizado para a empresa a partir das falhas no serviço: | Aprendizado |

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

As Tabelas apresentadas nessa Seção reproduzem as respostas obtidas para cada uma das variáveis agrupadas nos 3 blocos conforme mencionado na Seção 3: recuperação do cliente, melhoria de processo e recuperação do funcionário. Para cada bloco são apresentados, separadamente, os dados coletados do grupo de 10 participantes que passaram por uma experiência de recuperação de falha no serviço de pagamento de título, indicadas nas colunas “SIM”, e do grupo dos 24 participantes que não experimentaram esse processo, indicados nas colunas “NÃO”.

A Tabela 5 apresenta as respostas coletadas da amostra pelas questões referentes à categorização das variáveis associadas ao Cliente, tanto em quantidade absoluta de respostas coletadas como em representatividade percentual em cada grupo de comparação (SIM/NÃO).

Tabela 5 - Distribuição de frequência das respostas obtidas às perguntas pares para as variáveis associadas ao Cliente

| Cliente | Experiência de recuperação de falha no serviço de pagamento de título? | Obrigatório | | Unidimensional | | Atrativo | | Indiferente | | Reverso | |
|----------------|--|-------------|-----|----------------|-----|----------|-----|-------------|-----|---------|--|
| | | | | | | | | | | | |
| Acessibilidade | SIM | 8 | 80% | 2 | 20% | | | | | | |
| | NÃO | 21 | 88% | 3 | 12% | | | | | | |
| Agilidade | SIM | 7 | 70% | 2 | 20% | 1 | 10% | | | | |
| | NÃO | 17 | 71% | 6 | 25% | 1 | 4% | | | | |
| Reconhecimento | SIM | 5 | 50% | 4 | 40% | 1 | 10% | | | | |
| | NÃO | 18 | 75% | 5 | 21% | 1 | 4% | | | | |
| Acolhimento | SIM | 4 | 40% | 5 | 50% | 1 | 10% | | | | |
| | NÃO | 11 | 46% | 9 | 38% | 4 | 17% | | | | |
| Empatia | SIM | 6 | 60% | 4 | 40% | | | | | | |
| | NÃO | 11 | 46% | 12 | 50% | 1 | 4% | | | | |
| Comunicação | SIM | 5 | 50% | 3 | 30% | 2 | 20% | | | | |
| | NÃO | 12 | 50% | 10 | 42% | 1 | 4% | 1 | 4% | | |
| Recompensa | SIM | | | 4 | 40% | 5 | 50% | 1 | 10% | | |
| | NÃO | 4 | 17% | 7 | 29% | 12 | 50% | 1 | 4% | | |
| Solução | SIM | 8 | 80% | 2 | 20% | | | | | | |
| | NÃO | 18 | 75% | 6 | 25% | | | | | | |

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

De acordo com os dados apresentados na Tabela 5 cinco das oito variáveis associadas ao cliente (acessibilidade, agilidade, reconhecimento, comunicação e solução) foram classificadas como obrigatórias, pela maioria de seus participantes, tanto para o grupo dos participantes que passaram por falha no serviço como para o grupo dos participantes que não passaram, ou seja, os clientes consideram que a empresa tem a obrigação de oferecê-los na recuperação de falhas, cuja ausência acarreta insatisfação com o processo.

Para a variável “reconhecimento” foi observada a maioria de respostas (75%) para a categoria obrigatório somente no grupo que não passou por falha. Para o grupo de comparação foi identificada uma distribuição próxima entre as categorias obrigatório (50%) e unidimensional (40%), retratando uma pluralidade de pontos de vista no grupo, ainda que a maior parte a tenha classificado como obrigatória.

A variável “empatia” foi categorizada pelo grupo dos que passaram por falha no serviço, com maior número de respostas (60%), como obrigatória, enquanto para o grupo dos que não passaram por falha no serviço foi categorizada como unidimensional para 50% dos respondentes e como obrigatório para outros 46%, demonstrando divisão de opiniões. Essa diferença de percepção aponta que a presença dessa variável levará parte da amostra desse último grupo, os que a classificaram como unidimensional, à satisfação, o que não acontecerá

com o grupo que a classificou como obrigatório, uma vez que a consideraram como uma premissa desse processo, sendo que apenas a sua ausência terá impactos negativos sobre a sua satisfação.

A variável “acolhimento” foi categorizada pelo grupo dos que não passaram por falha no serviço como obrigatório e pelo grupo dos que passaram por falha no serviço como unidimensional, indicando um reflexo positivo de sua presença na satisfação apenas desse grupo. Contudo, as maiores frequências representam 46% e 50% dos participantes dos grupos, respectivamente, o que demonstra não haver um grande consenso mesmo dentro de cada um dos grupos.

A variável “recompensa” foi categorizada por ambos os grupos com frequência de 50% das respostas coletadas como atrativa, situação em que os participantes não têm a expectativa de sua presença no processo, contudo se existir, os surpreenderá positivamente, acarretando satisfação adicional. Para o grupo dos que experimentaram falha, a segunda maior frequência é para a categoria unidimensional, indicando que, para quatro dos dez respondentes (40%), a oferta de uma recompensa como forma de amenizar os efeitos do erro cometido os tornará mais satisfeitos, e o contrário acarretará insatisfação. Entre o grupo dos participantes que não passaram por falhas, sete dos vinte e quatro respondentes, também a categorizou como unidimensional, porém em menor representatividade (29%) que o grupo anteriormente citado.

Igual situação foi observada na análise das respostas obtidas para a variável “comunicação”, em que a maior frequência que a categorizou como obrigatória foi de 50% das respostas em ambos os grupos, o que novamente não retrata a generalidade de opinião nos grupos. A segunda maior frequência de respostas foi observada para a categoria unidimensional.

Embora as classificações comentadas representem a opção de resposta escolhida com maior frequência pelos participantes, verificou-se que para um grupo menor de participantes outras categorias foram atribuídas à mesma variável, como por exemplo, para a variável “agilidade” em que foram categorizadas também como requisito unidimensional e atrativo.

A Tabela 6 apresenta as respostas coletadas da amostra pelas questões referentes à categorização das variáveis associadas ao Processo, tanto em quantidade absoluta de respostas coletadas como em representatividade percentual em cada grupo de comparação (SIM/NÃO).

Tabela 6 - Distribuição de frequência das respostas obtidas às perguntas pares para as variáveis associadas ao Processo

| Processo | Experiência de recuperação de falha no serviço de pagamento de título? | Obrigatório | | Unidimensional | | Atrativo | | Indiferente | | Reverso | |
|----------------|--|-------------|-------------|----------------|-------------|----------|-------------|-------------|-------------|----------|-------------|
| | | Conteúdo | Porcentagem | Conteúdo | Porcentagem | Conteúdo | Porcentagem | Conteúdo | Porcentagem | Conteúdo | Porcentagem |
| Gerenciamento | SIM | 6 | 60% | 3 | 30% | 1 | 10% | | | | |
| | NÃO | 21 | 88% | 3 | 12% | | | | | | |
| Formalidade | SIM | 3 | 30% | 4 | 40% | 2 | 20% | 1 | 10% | | |
| | NÃO | 15 | 63% | 8 | 33% | 1 | 4% | | | | |
| Acompanhamento | SIM | 5 | 50% | 4 | 40% | | | 1 | 10% | | |
| | NÃO | 16 | 67% | 6 | 25% | 2 | 8% | | | | |
| Melhoria | SIM | 8 | 80% | 2 | 20% | | | | | | |
| | NÃO | 16 | 67% | 7 | 29% | 1 | 4% | | | | |
| Monitoramento | SIM | 7 | 70% | 3 | 30% | | | | | | |
| | NÃO | 20 | 83% | 3 | 13% | 1 | 4% | | | | |
| Prevenção | SIM | 7 | 70% | 3 | 30% | | | | | | |
| | NÃO | 16 | 67% | 5 | 21% | 2 | 8% | 1 | 4% | | |
| Aprendizagem | SIM | 4 | 40% | 4 | 40% | 2 | 20% | | | | |
| | NÃO | 14 | 58% | 9 | 38% | 1 | 4% | | | | |

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Em ambos os grupos de comparação foram indicados como obrigatórios, conforme se apresenta na Tabela 6, cinco das sete variáveis associadas ao processo (gerenciamento, acompanhamento, melhoria, monitoramento e prevenção), ou seja, os clientes consideram esses requisitos como aqueles que a empresa tem a obrigação de oferecê-los na recuperação de falhas, cuja ausência acarreta sua insatisfação. Exclusivamente para o grupo dos respondentes que não passaram por recuperação de falhas foram categorizadas como obrigatório também as variáveis “formalidade” e “aprendizagem”. Diferentemente, para o grupo dos que passaram por falhas, a “formalidade” foi classificada com maior frequência como unidimensional, indicando que a sua presença resultará em maior satisfação para esse grupo. Ainda para esse grupo, a “aprendizagem” teve igual distribuição de frequência para as categorias obrigatório e unidimensional.

Novamente as classificações comentadas aqui representam a opção de resposta escolhida com maior frequência pelos participantes, porém para todas as variáveis verificou-se um grupo menor de participantes que as classificou como outras categorias do Modelo de Kano, como por exemplo, para a variável “prevenção” foram identificadas também as categorias unidimensional, atrativo e indiferente.

A Tabela 7 apresenta as respostas coletadas da amostra pelas questões referentes à categorização das variáveis associadas ao Funcionário, tanto em quantidade absoluta de respostas coletadas como em representatividade percentual em cada grupo de comparação

(SIM/NÃO).

Tabela 7 - Distribuição de frequência das respostas obtidas às perguntas pares para as variáveis associadas ao Funcionário

| Funcionário | Experiência de recuperação de falha no serviço de pagamento de título? | Obrigatório | | Unidimensional | | Atrativo | | Indiferente | | Reverso | |
|-------------|--|-------------|-------------|----------------|-------------|----------|-------------|-------------|-------------|----------|-------------|
| | | Conteúdo | Porcentagem | Conteúdo | Porcentagem | Conteúdo | Porcentagem | Conteúdo | Porcentagem | Conteúdo | Porcentagem |
| Treinamento | SIM | 6 | 60% | 4 | 40% | | | | | | |
| | NÃO | 20 | 83% | 4 | 17% | | | | | | |
| Propriedade | SIM | 2 | 20% | 5 | 50% | 3 | 30% | | | | |
| | NÃO | 4 | 17% | 13 | 54% | 5 | 21% | 2 | 8% | | |
| Moral | SIM | 5 | 50% | 3 | 30% | 2 | 20% | | | | |
| | NÃO | 8 | 33% | 15 | 63% | 1 | 4% | | | | |
| Avaliação | SIM | 6 | 60% | 4 | 40% | | | | | | |
| | NÃO | 13 | 54% | 10 | 42% | 1 | 1% | | | | |
| Autonomia | SIM | 2 | 30% | 6 | 60% | 2 | 20% | | | | |
| | NÃO | 10 | 42% | 12 | 50% | | | 2 | 8% | | |

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Diferentemente dos demais blocos de análise, de acordo com os dados apresentados na Tabela 7, é possível observar que para as variáveis associadas aos funcionários, foram categorizadas como obrigatório por ambos os grupos, apenas duas das cinco variáveis (treinamento e avaliação). Somente no grupo dos que passaram por falhas, a variável “moral” também foi classificada com maior frequência como obrigatória, enquanto para o grupo em comparação foi classificada como unidimensional. Isso reforça que a presença desse atributo no processo apenas agregará maior satisfação a esse último grupo, sendo que o primeiro o considera um dever da empresa.

As variáveis “propriedade” e “autonomia” foram igualmente classificadas com maior frequência pelos dois grupos como unidimensional indicando o potencial aumento de satisfação com o processo de recuperação em função da presença desses requisitos.

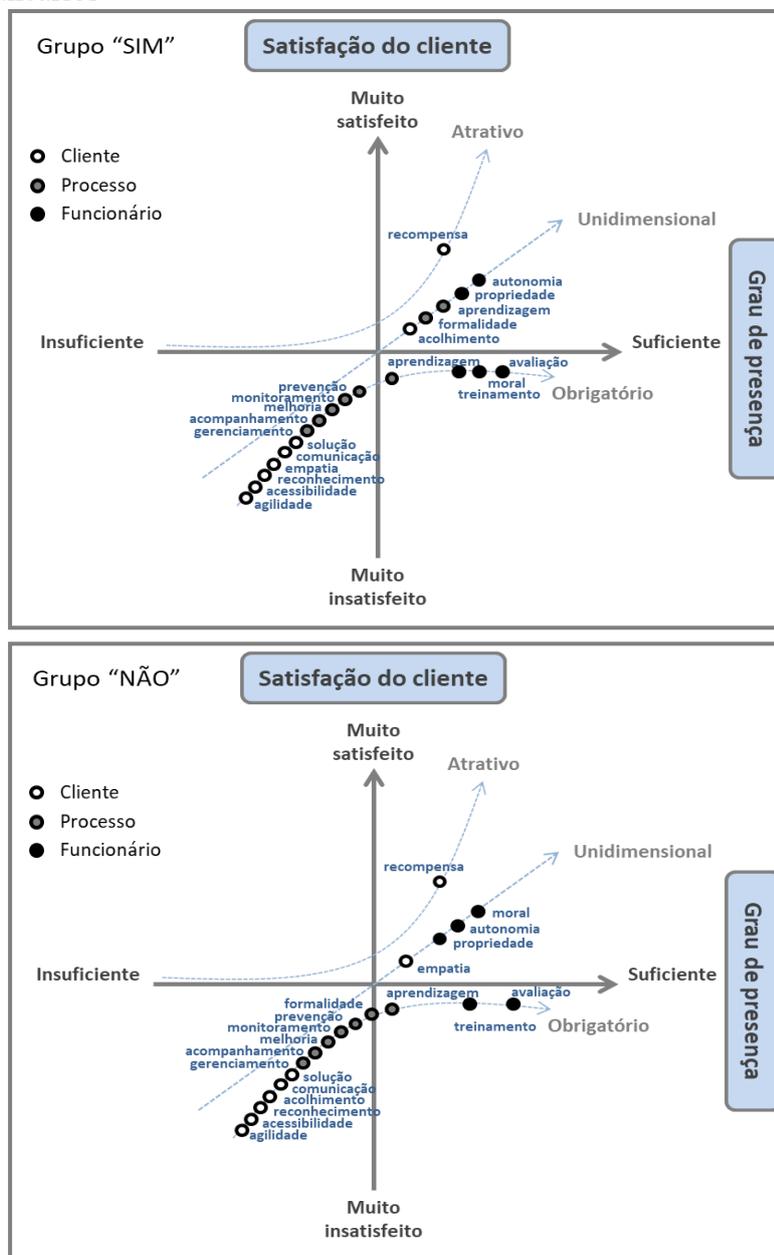
Para esse bloco, também as classificações comentadas representam a opção de resposta escolhida com maior frequência pelos participantes, porém para todas as variáveis verificou-se um grupo menor de participantes que as classificou como outras categorias do Modelo de Kano, como por exemplo, para a variável “autonomia” há um grupo de pessoas que não tem expectativa de sua presença no processo (atraentes), ou a considera indiferente (indiferente) à sua satisfação, ou ainda entende ser um dever da empresa a sua existência na recuperação de falhas em “pagamentos de títulos”.

Vale complementar que nenhuma das variáveis foi classificada por qualquer

respondente como reverso, ou seja, aquele cuja presença causa insatisfação nos clientes.

A Figura 6 é uma representação gráfica dos resultados das análises aqui expostas para os dois grupos de comparação. Cada uma das variáveis estudadas foi aplicada nas linhas de categorias do Diagrama de Kano ao qual correspondeu a maior frequência de respostas, obtidas juntos aos entrevistados, no intuito de representar visualmente as diferenças gerais entre os grupos de comparação.

Figura 6 – Categorização das dimensões da recuperação de falhas no serviço de “Pagamento de títulos bancários”



Fonte: elaborado pelo autor (2021)

4.1.3 Análise final dos dados – Abordagem Quantitativa

Os resultados obtidos trazem à luz as expectativas dos usuários de bancos em relação à recuperação de falhas no serviço de “pagamentos de títulos”, condição necessária para um adequado gerenciamento da recuperação de serviços por parte dos gestores, segundo Komunda e Osarenkhoe (2012), além de uma opção estratégica para a retenção de clientes em uma organização (BATTAGLIA; BORCHARDT; PEREIRA, 2009; KAMATH; PAI; PRABHU, 2020).

Embora tenham sido identificadas e descritas diferenças de frequência entre as opções de respostas fornecidas pelos dois grupos em comparação, elas não resultam em posições antagônicas para o julgamento de valor e o peso imputado às variáveis estudadas, uma vez que ambos demonstraram uma expectativa positivamente elevada sobre a presença de todas as dimensões do sistema de recuperação de falhas no serviço de “Pagamento de títulos”, conferindo a elas altos níveis de interferência para sua satisfação geral. Essa conclusão decorre da concentração de respostas “concordo totalmente” e “concordo”.

Esse resultado retrata o contexto de grande exigência dos atuais consumidores apresentado por Santos e Fernandes (2008) e por Gurgel, Nóbrega e Souza (2011). Contudo, foi constatado que o nível de exigência do grupo dos que experimentaram falhas no serviço é maior que do grupo dos que não as vivenciaram na prática, cujas contribuições foram embasadas em uma situação hipotética, por meio das frequências maiores de respostas “concordo totalmente” para 15 das 20 variáveis investigadas. Esse achado pode explicar, em partes, porque muitos clientes ainda estão insatisfeitos com a forma como as organizações respondem às falhas de serviço (VAERENBERGH *et al.*, 2019). Para implantarem um sistema eficiente de recuperação de serviços é necessário que as empresas compreendam preferencialmente as expectativas desse público, a fim de lograrem maiores chances que atinjam sua satisfação e lealdade.

Igualmente, na categorização das variáveis, foi possível perceber prevalência de concordância entre ambos os grupos. Eles concordaram, de acordo com maior frequência de respostas, na mesma categorização para seis das oito variáveis associadas ao cliente, para cinco das sete variáveis ao processo e para quatro das cinco variáveis associadas ao funcionário.

A maior parte das variáveis foi categorizada como obrigatória (15 variáveis em ambos os grupos), situação em que é considerada como premissa do processo de recuperação de falhas, cuja presença não agrega valor ou maior qualidade percebida, e, ao contrário, a sua ausência provavelmente afetará negativamente a satisfação dos clientes, e pode representar

verdadeiras armadilhas para a instituição uma vez que caminha na contramão das estratégias de diferenciação, competitividade e crescimento das organizações recomendadas pelos autores aqui citados. A segunda maior frequência de categorias identificada foi unidimensional (5 variáveis no grupo dos que passaram por falhas e 4 variáveis no grupo dos que não passaram por falhas), cuja presença no processo é bem avaliada e satisfaz as expectativas dos clientes, contudo sua ausência acarretará insatisfação. Apenas 1 das variáveis pesquisadas foi classificada como atrativa para ambos os grupos. Vale complementar que para o grupo de respondentes que tiveram experiência anterior em recuperação de falha no serviço de “pagamento de títulos” a variável Empatia foi categorizada em igual proporção como Obrigatório e Unidimensional.

Esse resultado mostra-se convergente e alinhado aos achados sobre os níveis de importância dos requisitos atribuídos pelos pesquisados e também traduz o contexto de alta expectativa e exigência em relação à aplicação prática desses elementos em um sistema de recuperação de falhas em serviço de “pagamentos de títulos” oferecido por bancos comerciais.

4.2 ANÁLISE DE DADOS – Abordagem Qualitativa

A fim de permitir uma visão geral dos dados coletados e auxiliar no processo de análise do caso, foram construídas representações visuais (painéis) que consolidam as principais informações apuradas para cada agrupamento de variáveis - associadas ao cliente, ao processo e ao funcionário - conforme sugestão de Cauchik Miguel e Sousa (2018), e serão apresentadas neste capítulo.

As análises aqui narradas são resultado do emprego da técnica da triangulação, em que se buscou evidenciar a convergência ou divergência entre diversas fontes de informações obtidas junto à empresa por meio de diferentes instrumentos - entrevistas, análise documental (relatórios, manuais/roteiros de atendimento, políticas internas da empresa), observações do pesquisador e dados apresentados por indicadores históricos - a fim de oferecer embasamento sobre a aplicação prática dos elementos do processo de recuperação de falhas no caso em estudo (CAUCHICK MIGUEL; HO, 2018).

Vale lembrar que a finalidade dessa Seção é a exploração, identificação e compreensão das variáveis de um sistema de recuperação de serviços aplicados em ocorrências de falhas no serviço de “pagamentos de títulos” em um banco comercial.

4.2.1 Variáveis associadas ao cliente

O Quadro 11 destina-se a apresentar, de forma consolidada, os dados coletados pelos diversos instrumentos para as variáveis associadas ao cliente e oferecer referência às análises aqui apresentadas.

Quadro 11 (parte 1) – Painel de dados coletados sobre as variáveis associadas ao cliente

| VARIÁVEIS CLIENTE | | Accessibilidade | Acolhimento | Reconhecimento |
|---|-------------------------------------|--|--|--|
| I N S T R U M E N T O S D E C O L E T A D E D A D O S | Entrevista | <p>28/08/20: Ouvidoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - telefone - dias úteis, das 9h às 18h - email via site da empresa - dias úteis das 9h às 18h - correspondência - atendimento pessoal - indisponibilidade é monitorada por equipe de suporte <p>10/09/20: SAC</p> <ul style="list-style-type: none"> - telefone - todos os dias, 24 hs - chat no app e no site da empresa - todos os dias, 24 hs <p>21/09/20: SAC (suporte)</p> <ul style="list-style-type: none"> - monitoramento de disponibilidade de tel e chat - planos de contingência pré estabelecidos - acompanhamento periódico em comitê executivo | <p>28/08/20: Ouvidoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - orientações referentes ao acolhimento são oferecidas aos funcionários na intranet da área <p>16/09/20: SAC</p> <ul style="list-style-type: none"> - orientações referentes ao adequado comportamento são oferecidas aos funcionários por emails, reuniões de equipe, grupos de chat, de forma recorrente | <p>28/08/20: Ouvidoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - orientações referentes ao adequado comportamento são oferecidas aos funcionários na intranet da área <p>16/09/20: SAC</p> <ul style="list-style-type: none"> - orientações referentes ao adequado comportamento são oferecidas aos funcionários por emails, reuniões de equipe, grupos de chat e na intranet da área |
| | Análise documental e de indicadores | <p>Ouvidoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - divulgação dos canais de contato no Relatório Público de Ouvidoria, disponível no site da empresa <p>SAC / Ouvidoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - indicadores: nível de serviço - quant e criticidade de incidentes | <p>Ouvidoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formulário de Monitoria: "demonstrou acolhimento e segurança" <p>SAC</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formulário de Monitoria: "conquistar o cliente desde a abertura e durante todo o contato, utilizando expressões de acolhimento" | |
| | Observações do pesquisador | <ul style="list-style-type: none"> - divulgação dos canais de contato no site e no aplicativo da empresa (nº de telefone e horário de atendimento) - presença de canal (telefone) específico para deficientes auditivos e de fala - link no site da empresa para o site consumidor.gov.br | <ul style="list-style-type: none"> - o "acolhimento" como variável da pesquisa é no sentido de "pedido de desculpas" e, como tal, não foram encontradas evidências nos documentos | <ul style="list-style-type: none"> - não foram encontradas evidências |

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Quadro 11 (parte 2) – Painel de dados coletados sobre as variáveis associadas ao cliente

| VARIÁVEIS CLIENTE | | Empatia | Agilidade | Comunicação |
|---|-------------------------------------|---|---|---|
| I N S T R U M E N T O S D E C O L E T A D O S | Entrevista | <p>28/08/20: Ouvidoria - orientações referentes ao adequado comportamento são oferecidas aos funcionários na intranet da área</p> <p>16/09/20: SAC - orientações referentes ao adequado comportamento são oferecidas aos funcionários por emails, reuniões de equipe, grupos de chat e na intranet da área</p> | <p>28/08/20: Ouvidoria - acompanhamento de indicadores - objetivo: retorno no menor tempo para cliente</p> <p>10/09/20: SAC - acompanhamento de indicadores - equipe de suporte (2º nível) para garantir menor tempo de atendimento (mais alçada e ferramentas) ao cliente - prazo máximo estipulado pelo órgão regulador - ferramenta de workflow é parametrizado conforme esse prazo máximo</p> <p>23/09/20: Backoffice - acompanhamento de indicadores - buscam demandas potenciais junto à Ouvidoria antes dela chegar no 3º nível de atendimento</p> | <p>28/08/20: Ouvidoria - orientações referentes ao adequado comportamento são oferecidas aos funcionários na intranet da área</p> <p>16/09/20: SAC - orientações referentes ao adequado comportamento são oferecidas aos funcionários por emails, reuniões de equipe, grupos de chat e na intranet da área - checagem por meio de monitoria</p> |
| | Análise documental e de indicadores | <p>SAC: - Formulário de Monitoria: "entender a demanda através de escuta ativa e empática, utilizando perguntas assertivas e conduzindo o contato de forma clara e objetiva"</p> | <p>Ouvidoria - acompanhamento de indicadores</p> <p>SAC - acompanhamento de indicadores</p> <p>Backoffice - acompanhamento de indicadores</p> | <p>SAC - Formulário de Monitoria: "apresentar ao cliente as instruções/procedimentos para a solução"</p> |
| | Observações do pesquisador | | | |
| VARIÁVEIS CLIENTE | | Solução | Recompensa | Satisfação |
| I N S T R U M E N T O S D E C O L E T A D O S | Entrevista | <p>28/08/20: Ouvidoria - divisão da equipe em especialidades de atendimento - serv atendimento especializado atende demandas de altíssimo atrito - empresa é referência junto ao órgão regulador</p> <p>16/09/20: SAC - roteiros de procedimentos e atendimento (produto, comportamento) disponíveis na intranet da área - controle de demandas indevidas para BKO (mensal)</p> <p>23/09/20: Backoffice - roteiros de procedimentos para solução do problema disponíveis na intranet da área - muitos casos de solução por exceção (40-50%) - colaborador é orientado a atuar para solucionar efetivamente o problema do cliente</p> | <p>28/08/20: Ouvidoria - é prática acionar níveis hierárquicos superiores para entrar em contato com cliente a depender da criticidade do assunto, a critério da Ouvidoria - próprio Presidente da empresa responde emails de clientes, em baixo tempo, endereça assuntos p Ouvidoria, que retorna na hora para cliente - retorno da hierarquia a pedido do cliente (soberano)</p> <p>16/09/20: SAC - ressarcimentos de eventuais prejuízos que o cliente tenha sofrido - gestores entram em ligação (exceção)</p> <p>23/09/20: Backoffice - ressarcimento eventuais prejuízos que o cliente tenha sofrido (encargos, etc)</p> | <p>28/08/20: Ouvidoria - Pesquisa de satisfação com cliente, via SMS, avaliam a solução e o atendimento prestado - acompanhamento de indicadores: nível operacional (bimestral), tático (diário), estratégico (mensal) - equipe atendimento especializado atende demandas de altíssimo atrito - contato com clientes com baixa satisfação</p> <p>10/09/20: SAC - Pesquisa de satisfação com cliente, via SMS, pós atendimento avalia satisfação do cliente com o atendimento prestado - critério de avaliação de procedimentos de atendimento (escuta de ligação de notas baixas) - contato com clientes com baixa satisfação</p> <p>16/09/20: Experiência do Cliente - NPS transacional sobre o serviço - contato com clientes com baixa satisfação</p> <p>23/09/20: Backoffice - Contato com cliente pós atendimento (3º nível) - percepção do cliente é levada para discussão em comitês mensais (pontos fortes/a melhorar) - resultado de Pesquisa de Satisfação com a solução (Ouvidoria) utilizado para discussão</p> |
| | Análise documental e de indicadores | <p>Ouvidoria - Formulário de Monitoria</p> <p>SAC - roteiros de procedimentos e atendimento - Formulário de Monitoria: "oferecer alternativas assertivas para solucionar a solicitação/necessidade"; "ser empático, cuidadoso e obstinado pela solução das demandas, propondo alternativas e, quando necessário, preocupando-se com as emoções do cliente"</p> <p>Backoffice - roteiros de procedimento</p> | | <p>Ouvidoria - indicador entre 1 (menor) e 5 (maior)</p> <p>SAC - indicador de atendimento</p> <p>Experiência do cliente - indicador de serviço</p> |
| | Observações do pesquisador | - acesso a navegação à intranet do Backoffice | - não foram encontradas evidências | |

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Em relação à “acessibilidade”, foi possível observar uma ampla variedade de canais apresentados aos clientes, proporcionando a escolha do mais aderente ao seu perfil de usuário. Gurgel, Nobrega e Souza (2011) destacam que é responsabilidade da empresa que deseja implantar um sistema de recuperação de serviços a criação de uma adequada estrutura para captura das reclamações dos seus clientes. Battaglia, Borchardt e Pereira (2009) ressaltam a especial importância desses canais, não só para a resolução dos problemas, mas também para a melhoria dos seus processos internos, o que será abordado mais adiante no decorrer dessa análise. Vaerenbergh *et al.* (2019) recomendam que as empresas procurem entender como se dá a escolha pelos diversos canais de reclamação (*on line*, humano, ao vivo) entre os diferentes segmentos (faixa etária, cultura, etc) a fim de facilitarem o processo de reclamação.

Os aspectos relativos à atitude que a empresa adota durante o atendimento ao cliente sobre a falha no serviço - acolhimento, reconhecimento e empatia - foram mencionados durante as entrevistas, porém foi encontrada evidência documental apenas em relação à “empatia”, cuja não observância acarreta penalização do funcionário. Contudo, no entendimento de Battaglia (2010) a dimensão “reconhecimento” pode ser sobreposta a “empatia”, uma vez que ambas estão relacionadas à capacidade da empresa compreender o problema, tratar o cliente com cortesia e dar toda a atenção necessária ao longo do processo. Ainda no seu entendimento, o “acolhimento”, além de representar um pedido de desculpas e admissão do erro, também pode estar associado à obtenção de informações úteis dos clientes para verificar o erro e, nesse sentido, foi comprovada existência de procedimento para tal. Kamath, Pai e Prabhu (2020) recomendam que esses comportamentos estejam explicitamente indicados aos funcionários. A “comunicação” clara ao cliente sobre todas as etapas que são cumpridas pela empresa para a solução de seu problema. Battaglia (2010) destacou a relevância da aderência à essa dimensão mesmo nas situações em que a solução não seja imediata, contexto este em que também é executado por essa empresa.

A intenção de “agilidade” para a solução do problema foi mencionado como um ponto de especial cuidado da empresa e, por isso, controlado por meio de indicadores específicos e acompanhados recorrentemente nos níveis estratégico, tático e operacional das áreas responsáveis pelo atendimento ao cliente e pela governança de reclamações. Também foi reportada pelo *Backoffice* ação de busca proativa junto a Ouvidoria de demandas no sentido de antecipar o atendimento do 3º nível de atendimento. Para Vaerenbergh *et al.* (2019) as empresas devem ter atenção para situações em que velocidade em si nem sempre é benéfico, como respostas automáticas a e-mails, que são tão ineficazes quanto não responder. Para

Gurgel, Nobrega e Souza (2011) essa variável, associada à satisfação dos clientes com a eficácia da solução oferecida pela empresa, determinará o Paradoxo da Recuperação de Serviço. E, para garantir que a “solução” dos problemas esteja em acordo com os procedimentos estabelecidos pela empresa e no sentido do melhor serviço de recuperação ao cliente, são disponibilizados aos funcionários roteiros para atendimento aos variados tipos de falhas previamente mapeados sobre o serviço de “pagamentos de títulos” tanto nas áreas de Atendimento como no *Backoffice*, tendo sido reportado por esse último que em boa parte dos casos analisados a atuação dos funcionários foge do roteiro padrão a fim de garantir a melhor solução ao cliente.

Diferentes abordagens para a variável “recompensa” foram encontradas entre os autores: 1) Gurgel, Nobrega e Souza (2011) - garantia do sentimento de justiça aos clientes; 2) Battaglia, Borchartt e Pereira (2009) - compensação proporcional à gravidade do problema e 3) Battaglia (2010) – valor agregado para surpreender os clientes, deixando-os satisfeitos, como por exemplo, a alocação de pessoas (gerentes) específicas para recuperação do serviço; 4) Vaerenbergh *et al.* (2019) – compensação monetária em moeda ou símbolo que representa uma quantia quantificável de dinheiro fornecida ao cliente. Apenas a terceira abordagem foi mencionada pela empresa, declarando não ser uma prática a compensação material, exceto se houver algum prejuízo monetário, situação em que há o correspondente ressarcimento. Porém, Gurgel, Nobrega e Souza (2011) ressaltam que o ressarcimento não é suficiente para reverter uma situação negativa como uma propaganda boca a boca negativa. Por outro lado, Vaerenbergh *et al.* (2019) também consideram as desculpas como uma recompensa à falta de atenção que os clientes sentem após uma falha.

A “satisfação” dos clientes, seja em relação ao atendimento ou à solução oferecida pela empresa, é monitorada por meio de pesquisas e é um importante indicador acompanhado regularmente por todos os níveis hierárquicos das áreas responsáveis pelo atendimento ao cliente (1º, 2º e 3º níveis), pela governança de reclamações, pela qualidade do negócio e pela garantia da experiência mais adequada aos clientes. Como forma de garantir o foco na satisfação dos clientes na visão dos funcionários, a nota de tais pesquisas compõe o contrato de metas utilizado para avaliação de seu desempenho, o que demonstra uma relação entre essa variável e “avaliação”, variável associada ao funcionário. Independentemente de ter ocorrido uma falha, a empresa também realiza pesquisa de satisfação sobre o serviço de “pagamentos de títulos”, objeto de estudo da área de Experiência do cliente. Foi relatado que, de forma complementar, a fim de entender os reais motivos de descontentamento dos clientes e promoverem ações de melhoria onde houver necessidade, é realizado pela equipe de

Atendimento (1ª nível) contato com aqueles que concederam notas mais baixas e também pelo *Backoffice* (atendimento 3º nível) com todos os clientes que tiveram seus problemas tratados por essa equipe. Neste aspecto se nota uma relação desta com as variáveis associadas ao processo, como "dados", "aprendizado" e "melhoria".

4.2.2 Variáveis associadas ao processo

O Quadro 12 se destina a apresentar, de forma consolidada, os dados coletados pelos diversos instrumentos para as variáveis associadas ao processo, até o presente momento, e oferecer referência às análises aqui apresentadas.

Quadro 12 (parte 1) - Painel de dados coletados sobre as variáveis associadas ao processo

| VARIÁVEIS PROCESSO | | Gerenciamento | Formalidade | Acompanhamento |
|---|-------------------------------------|--|---|--|
| I N S T R U M E N T O S D E C O L E T A D E D A D O S | Entrevista | <p>28/08/20: Ouvidoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - variedade de canais receptivos - escopo = governança das reclamações - atuação sobre reclamações da Ouvidoria <p>10/09/20: SAC</p> <ul style="list-style-type: none"> - variedade de canais receptivos <p>23/09/20: Backoffice</p> <ul style="list-style-type: none"> - atuação com múltiplo escopo <ol style="list-style-type: none"> 1) serviço de processamento de pagamento de títulos 2) governança da qualidade do serviço 3) contingência para correção de falhas (prevenção) 4) 3º nível de atendimento a reclamações de falhas (gerenciamento) - concentração em 4 principais assuntos | <p>28/08/20: Ouvidoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - Roteiros de atendimento e Manual da Ouvidoria, Manual de Monitoria disponíveis - políticas internas da empresa, disponíveis na intranet da empresa - diretrizes órgão regulador (BACEN) <p>10/09/20: SAC (suporte)</p> <ul style="list-style-type: none"> - roteiros de procedimentos (por assunto) e de atendimento (comportamental) na intranet da área - contemplam diretrizes de Políticas internas <p>16/09/2020: SAC</p> <ul style="list-style-type: none"> - roteiros de procedimentos (por assunto) e de atendimento (comportamental) na intranet da área - comunicados por email (pílulas) <p>23/09/20: Backoffice</p> <ul style="list-style-type: none"> - roteiros de procedimentos na intranet da área - normas internas - muitos casos tratados fora do procedimento padrão (40-50%) - para serem efetivos no atendimento ao cliente - estudos de histórico de ocorrências retroalimentam roteiros de procedimentos | <p>28/08/20: Ouvidoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - SMS: comunicados sobre etapas do processo (abertura da demanda, repactuação de prazo, encerramento) - contato telefônico ativo da Ouvidoria - telefone (receptivo) <p>10/09/20: SAC</p> <ul style="list-style-type: none"> - telefone (receptivo) - email - SMS <p>23/09/20: Backoffice</p> <ul style="list-style-type: none"> - retorno via telefone a 100% dos clientes que fazem atendimento de 3º nível (originados de 2º nível SAC e Ouvidoria) |
| | Análise documental e de indicadores | <p>Ouvidoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - acompanhamento de indicadores - divulgação papel da Ouvidoria e de indicadores no Relatório Público de Ouvidoria, disponível no site da empresa <p>Backoffice</p> <ul style="list-style-type: none"> - acompanhamento de indicadores de atendimento | <p>Ouvidoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resolução nº 4.433 BACEN - Política interna: Sistema de Ouvidoria - Política interna: Modelo de gestão de demandas de clientes <p>SAC</p> <ul style="list-style-type: none"> - roteiro de procedimentos e de atendimento - emails para equipe ("pílulas") - Decreto Federal nº 6.523 <p>Backoffice</p> <ul style="list-style-type: none"> - roteiros de procedimentos - Política interna: Produto Cobrança | <p>Backoffice</p> <ul style="list-style-type: none"> - roteiros de procedimento |
| | Observações do pesquisador | <p>Ouvidoria / SAC</p> <ul style="list-style-type: none"> - acesso aos canais de atendimento | <ul style="list-style-type: none"> - acesso e navegação à intranet do Backoffice - variável associada à "propriedade" e "solução" evidenciado pelo % de casos atendidos fora do procedimento padrão pelo Backoffice (vide entrevista) | |

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Quadro 12 (parte 2) - Pannel de dados coletados sobre as variáveis associadas ao processo

| VARIÁVEIS PROCESSO | | Monitoramento | Prevenção | Melhoria |
|---|-------------------------------------|---|---|---|
| I N S T R U M E N T O S D E C O L E T A D E D A D O S | Entrevista | <p>28/08/20: Ouvidoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - "auditoria" dos atendimentos realizada pelos gestores ou área de suporte - acompanhamento dos indicadores operacionais <p>10/09/20: SAC</p> <ul style="list-style-type: none"> - "auditoria" dos atendimentos realizada pelos gestores ou áreas de suporte - acompanhamento dos indicadores operacionais <p>23/09/20 e 25/09/20: Backoffice</p> <ul style="list-style-type: none"> - processo de QA (Quality assurance) do atendimento de 3º nível - amostral - acompanhamento dos SLAs estabelecidos - acompanhamento das ocorrências de incidentes até a solução - reportes gerenciais mensais e executivo bimestral | <p>23/09/20 e 25/09/20: Backoffice</p> <ul style="list-style-type: none"> - atuação junto aos órgãos externos (CIP, BACEN) e outros bancos - monitoramento de pontos críticos do processo - atuação pró ativa em incidentes sem dependência de área de tecnologia - atuação reativa de acordo com notificações de outros bancos ou alto volume de notificações de clientes - alertas para os clientes e para os canais de atendimento ao cliente - participa de equipe multidisciplinar para gestão de incidentes com estágio de alta criticidade - reportes gerenciais mensais e executivo bimestral | <p>28/08/20: Ouvidoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - atuação regida por Política interna (1) atuação junto aos Negócios - monitoramento de implantação e ganhos declarados no plano de ação desenvolvido pelas áreas de Negócio (2) atuação junto a própria Ouvidoria - monitoramento do processo de atendimento + planos de melhoria relativos a esse processo e a atuação do colaborador (rotina de gestão dessa Operação) <p>10/09/20: SAC</p> <ul style="list-style-type: none"> - gestão dos planos de ação, que não envolvem recursos de tecnologia, feito por área de suporte (Processos) - Produtos ou Atendimento <p>16/09/20: Experiência do Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - ciclo de atuação para redesenho de jornadas <p>23/09/20: Backoffice</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comitês executivos mensais - discussão de oportunidades de melhorias e planos de ações (atendimento, processos, sistemas, etc) - procedimentos pré estabelecidos para atuação por contingência a partir de alertas de incidentes - Atendimento - revisão de processo para causas raiz mais ofensoras - Operação - acompanhamento junto à TI para redução de volume de incidentes |
| | Análise documental e de indicadores | <p>Ouvidoria/ SAC/ Backoffice</p> <ul style="list-style-type: none"> - acompanhamento de indicadores operacionais - ferramenta de registro e acompanhamento das ocorrências de incidentes | <p>Backoffice</p> <ul style="list-style-type: none"> - ferramenta de registro e acompanhamento das ocorrências de incidentes - indicadores de acompanhamento das ocorrências de incidentes | <p>Ouvidoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - Política interna: Sistema de Ouvidoria - Política: Modelo de gestão de demandas de clientes |
| | Observações do pesquisador | - para o atendimento ao cliente, está associado a variável "solução" | | |

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Quadro 12 (parte 3) - Painel de dados coletados sobre as variáveis associadas ao processo

| VARIÁVEIS PROCESSO | | Aprendizado | Dados |
|---|-------------------------------------|---|--|
| I N S T R U M E N T O S D E C O L E T A D O S | Entrevista | <p>28/08/20: Ouvidoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - estudo de causa raiz das reclamações - aciona áreas responsáveis - planos de ação - aponta riscos - reporta para órgão regulador - atuação em Política interna <p>10/09/20: SAC (suporte)</p> <ul style="list-style-type: none"> - acompanhamento de indicadores - estudos planejados (frentes prioritárias) ou específicos (de acordo com indicadores) - ppia Operação ou áreas de suporte indicam necessidade de melhoria (revisão de regra de produto, reciclagem, p.e.) - diversas metodologias de engenharia de processos <p>16/09/20: SAC</p> <ul style="list-style-type: none"> - (+) grupos virtuais para compartilhar boas práticas <p>16/09/20: Experiência do Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - ciclo de atuação para redesenho de jornadas <p>23/09/20 e 25/09/20: Backoffice</p> <ul style="list-style-type: none"> - resultados de Pesquisa de Satisfação com solução da Ouvidoria =insumo para melhoria do processo e redução no tratamento de ocorrências - estudos do histórico de ocorrências - categorização do problema, impactos (clientes e valor financeiro), causas, soluções aplicadas, etc | <p>28/08/20: Ouvidoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudos de caso - indicadores = direcionadores estratégicos <p>10/09/20: SAC (suporte)</p> <ul style="list-style-type: none"> - indicadores = sinalizadores de necessidades de melhorias no processo de atendimento e <i>inputs</i> para estudos - ferramenta de monitoria do atendimento <p>16/09/20: SAC</p> <ul style="list-style-type: none"> - resultado/comentários da pesquisa de satisfação <p>16/09/20: Experiência do Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - mapa de dores (pesquisa com cliente) - reclamações - resultados pesquisas de satisfação - benefício gerado por ações de melhoria <p>23/09/20: Backoffice</p> <ul style="list-style-type: none"> - indicadores operacionais e de qualidade - resultado/comentários pesquisa de satisfação - indicadores historicos ref ocorrência de incidentes |
| | Análise documental e de indicadores | <p>Ouvidoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - governança dos indicadores de reclamações - Política interna: Sistema de Ouvidoria - Política: Modelo de gestão de demandas de clientes <p>SAC</p> <ul style="list-style-type: none"> - relatório de indicadores <p>Backoffice</p> <ul style="list-style-type: none"> - ferramenta de registro e acompanhamento das ocorrências de incidentes - indicadores de acompanhamento das ocorrências de incidentes | |
| | Observações do pesquisador | | |

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Battaglia, Borchardt e Pereira (2009) indicam o “gerenciamento” de reclamações como boa prática de organizações que se destinam à satisfação dos clientes enquanto Santos e Fernandes (2008) atribuem ao gerenciamento bem sucedido a retomada da confiança entre empresa e cliente. Essa atribuição de grande peso, no caso da empresa estudada, é concedida à Ouvidoria que além de agir internamente, também atua junto aos órgãos reguladores e de defesa do consumidor. Contudo o *Backoffice* também relatou atuar no sentido de governança da qualidade do processo de “pagamentos de títulos”.

Como efeito dessa variável apresentam-se muitas ações de “aprendizado” que, conforme verificado, podem ser desencadeadas de várias maneiras. Uma delas é pela interpretação dos indicadores operacionais e de satisfação do cliente que compõe os relatórios gerados pelas áreas de suporte ao atendimento e servem como indutores de melhorias, à medida que direcionam ações em diferentes áreas envolvidas no processo. Indicadores de

reclamações, por exemplo, desencadeiam a realização de estudos aprofundados sobre suas causas, que por sua vez endereçam correções ou oportunidades para evolução dos produtos e serviços oferecidos aos clientes, atuação esta plenamente em acordo com a recomendação de Gurgel, Nobrega e Souza (2011). Especificamente no *Backoffice*, estudos referentes ao histórico de ocorrências de falhas no serviço, com ou sem impactos aos clientes, avaliam suas causas e soluções aplicadas e os utilizam como insumo para mudanças no processo. O escopo e dinâmica de atuação da área de Experiência do cliente demonstrou-se essencialmente uma forma de gerar elementos para aprendizado na empresa. Ela compreende um ciclo que vai desde o mapeamento de dores dos clientes em determinada jornada, passando pela geração de hipóteses para melhorias, criação de soluções, testes e mensuração de efetividade. O redesenho da jornada do serviço de “pagamentos” oferecido aos clientes Pessoa Física é objeto de atuação dessa área no período em que foi realizada a entrevista, tornando possível verificar a atuação prática dessa área no tema do presente estudo.

Em decorrência das iniciativas de aprendizado surgem várias demandas de “melhorias”, que são coordenadas tanto pelas áreas de Negócio, como pelas áreas de Atendimento e também do *Backoffice*, a depender da matéria em questão. A Ouvidoria governa e reporta os planos de melhorias de forma periódica, interna e externamente, aos órgãos reguladores e aos órgãos de defesa do consumidor. Identificadas como dimensões necessárias para uma recuperação de serviço para seis dos autores consultados, a aprendizado e a melhoria, sob o enfoque de Battaglia, Borchardt e Pereira (2009) trazem benefícios adicionais à empresa: aumentam a probabilidade de fazer a coisa certa na primeira vez e reduzem os custos das falhas, e na visão de Johnston e Michel (2008), deveriam ser o objetivo principal da recuperação. Vaerenbergh *et al* (2019) questionam se as empresas deveriam convocar a participação ativa dos próprios clientes na construção dos serviços aprimorados.

A prática do “acompanhamento” foi mencionada nas entrevistas, porém foi obtida evidência documental de orientações para sua aplicação apenas no *Backoffice*. Citado por Smith, Karwan e Markland (2009) e também nas publicações mais recentes a “formalidade” é o fator de garantia da eficácia desse processo de recuperação e sua aplicação pela empresa foi amplamente validada. Kamath, Pai e Prabhu (2020) destacam que ela pode exercer um papel limitador para a autonomia dos funcionários que participam da recuperação. É interessante observar uma provável relação entre essa dimensão com o “treinamento”, a “autonomia”, a “avaliação” e a “solução”.

O monitoramento do processo de recuperação de falhas foi relatado pelas áreas de Atendimento (1º e 3º níveis) no formato de acompanhamento de indicadores operacionais e de

auditoria posterior à conclusão das reclamações em uma amostra de casos tratados pelas respectivas áreas. Contudo foi no *Backoffice* que se observou uso de ferramenta de acompanhamento das diversas etapas de tratamento das ocorrências de falhas até a sua efetiva correção e/ou solução. Igualmente no *Backoffice*, área responsável pela efetiva entrega do serviço de “pagamentos de títulos, observou-se, pelas informações prestadas em entrevistas, uma forte atuação de prevenção aos eventos de falhas, por meio do monitoramento de pontos críticos do processo, da atuação proativa quando identificado algum incidente, tanto junto a entidades externas (CIP – Câmara interbancária de pagamentos, BACEN, demais bancos participantes e outros) ou internas (áreas técnicas), da geração de alertas diretamente aos clientes impactados e aos canais de atendimento aos clientes e do reporte recorrente de indicadores e estudos relativos às ocorrências em fóruns gerenciais e executivos. A empresa demonstrou estar organizada e preparada, por meio de gestão da qualidade, para garantir a efetiva entrega do serviço aos seus clientes e, uma vez detectado qualquer empecilho, prontamente tratar as ocorrências para reestabelecer o serviço ao seu fluxo normal. Esse comprometimento de recursos para o rastreamento e o monitoramento de falhas, assim como os esforços de recuperação compõe o que é denominado por Smith, Karwan e Markland (2009) e por Kamath, Pai e Prabhu (2020) como intensidade do sistema. Vaerenbergh *et al* (2019) destaca o benefício do uso das inovações tecnológicas para cumprirem esse papel, antes mesmo dos clientes perceberem o impacto das falhas.

No decorrer de todo o desenvolvimento de triangulação das evidências para as devidas análises foram identificadas práticas do uso de dados, inerentes ao processo de recuperação. Diversas foram as aplicações observadas no encontro às recomendações dos autores consultados: a) monitoramento, rastreamento e disseminação sistemática em toda a jornada de recuperação de serviço, no sentido de garantir vantagem competitiva à empresa, indicado por Vaerenbergh *et al* (2019); b) esforço contínuo de aperfeiçoamento, proposto por Battaglia, Borchardt e Pereira (2009), c) aprendizado, melhoria e prevenção de falhas futuras, orientado por Smith, Karwan e Markland (2009) e d) correção de falhas, identificação de oportunidades de aprimoramento nos processos ou nos próprios regulamentos internos, sugeridos por Johnston e Michel (2008) que entendem a coleta e análise de dados como pré condições para a implementação de um processo de melhoria nas organizações.

4.2.3 Variáveis associadas ao funcionário

O Quadro 13 se destina a apresentar, de forma consolidada, os dados coletados pelos diversos instrumentos para as variáveis associadas ao funcionário participante da recuperação de serviço, até o presente momento, e oferecer um embasamento às análises aqui apresentadas.

Quadro 13 (parte 1) - Painel de dados coletados sobre as variáveis associadas ao funcionário

| INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS | VARIÁVEIS FUNCIONÁRIO | | | |
|-------------------------------------|--|--|---|--|
| | Autonomia | Propriedade | Treinamento | |
| Entrevista | <p>28/08/20: Ouvidoria - autonomia total para tomada de decisão, e parcial para operacionalizar a solução</p> <p>16/09/20: SAC - total autonomia para avaliar a situação e saber o que deve ser feito (possui recursos) - pouca autonomia para solução, na maioria das vezes precisa de análise do 2º/3º nível - suporte do gestor em caso de dúvidas</p> <p>23/09/20: Backoffice - autonomia total para solução dentro do que está dentro do escopo de atuação - autonomia parcial: suporte de TI, outros bancos para outros casos</p> | <p>28/08/20: Ouvidoria - roteiro de atendimento - feedbacks do gestor - incentivos - monitoria</p> <p>16/09/20: SAC - roteiros de atendimento - incentivo (campanhas) - feedbacks do gestor - apontamentos da monitoria - mensal - mural de elogios</p> <p>23/09/20: Backoffice - muitos casos de solução por exceção (40-50%) - colaborador é orientado a atuar para solucionar o problema</p> | <p>28/08/20: Ouvidoria - inicial: duração de 1 mês (tutor) - reciclagem: periódica (produtos e comportamental)</p> <p>10/09/20: SAC (suporte) - esporádico - desenvolvimento de competências e habilidades</p> <p>16/09/20: SAC - inicial: ferramentas, Políticas, procedimentos por produto, procedimentos de atendimento - reciclagem: produtos específicos, de acordo com necessidade - grade mensal - 1º e 2º níveis de atendimento</p> <p>16/09/20: Experiência do cliente - esporádico - desenvolvimento de competências e habilidades, metodologias</p> <p>23/09/20: Backoffice - inicial: teórico e prático (resolução de cases, navegação em telas de ferramentas) - Capítulo específico: "Títulos" - reciclagem anual: periódica, ou qdo houver necessidade - comportamental - periódico</p> | |
| Análise documental e de indicadores | <p>OUVIDORIA - acompanhamento de indicadores</p> <p>SAC - acompanhamento de indicadores</p> | <p>OUVIDORIA - Formulário de Monitoria</p> <p>SAC - roteiros de atendimento - Formulário de Monitoria</p> | <p>OUVIDORIA - roteiro de atendimento</p> <p>SAC - roteiros de procedimentos e de atendimento do SAC - conteúdo de treinamento</p> | |
| Observações do pesquisador | | <p>- atrelado ao "treinamento", "avaliação" e "moral" - associado, em relação ao atendimento do Backoffice, a "formalidade" e "solução"</p> | <p>- acesso à plataforma interna de gestão das capacitações (analistas)</p> | |

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Quadro 13 (parte 2) - Painel de dados coletados sobre as variáveis associadas ao funcionário

| I N S T R U M E N T O S D E C O L E T A D E D A D O S | VARIÁVEIS FUNCIONÁRIO | | | |
|---|-------------------------------------|----------|--|--|
| | | Retenção | Moral | Avaliação |
| | Entrevista | | <p>28/08/20: Ouvidoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - campanhas motivacionais - reconhecimentos formais por bom desempenho - divulgação de elogios recebidos <p>16/09/20: SAC</p> <ul style="list-style-type: none"> - campanhas motivacionais - mensal - mural de elogios | <p>28/08/20: Ouvidoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - contrato de metas atrelado à indicadores operacionais e de satisfação do cliente - relatório de Monitoria - incentivos: campanhas motivacionais, reconhecimentos - gestão de consequência previsto em política interna da empresa <p>16/09/20: SAC</p> <ul style="list-style-type: none"> - contrato de metas atrelado à indicadores operacionais e de satisfação do cliente - relatórios de Monitoria - incentivo por programa de acumulo de pontos (campanhas motivacionais) - gestão de consequência específico <p>16/09/20: Experiência do cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - contrato de metas - ações implantadas, ganhos para o processo <p>24/09/20: Backoffice</p> <ul style="list-style-type: none"> - contrato de metas - Equipes de Operação: atuações em melhoria do processo - Equipe de Atendimento: indicadores de qualidade, produtividade e SLA - não há programa de incentivo - gestão de consequência institucional |
| | Análise documental e de indicadores | | <p>SAC</p> <ul style="list-style-type: none"> - plataforma de programa de recompensas - email de elogio de cliente | <p>OUVIDORIA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formulário de Monitoria - regulamento interno: Regras de orientação e aplicação de medidas disciplinares <p>SAC</p> <ul style="list-style-type: none"> - contrato de metas - Formulário de Monitoria - manual de gestão de consequência |
| Observações do pesquisador | - associada à variável moral | | - acesso à plataforma interna de gestão de desempenho (analistas) | |

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Komunda e Osarenkhoe (2012) em sua abordagem sobre “treinamento” destacam importância da presença de conteúdos que preparem os funcionários para uma comunicação hábil na direção de favorecer o entendimento entre os clientes e o banco nesse contexto de conflito. Kamath, Pai e Prabhu (2020) ressaltam que essas habilidades devem capacitá-los a executarem recuperações de falhas de serviços na primeira tentativa e por meio de respostas rápidas e adequadas. Na exploração do caso foram mencionados treinamentos para as áreas de Atendimento ao cliente e *Backoffice*, de teor comportamental, técnico - relativo ao uso das ferramentas, procedimentos e regras de produtos – e regulamentar - regimentos internos e externos (órgãos reguladores), aplicados basicamente em duas circunstâncias: 1) antes de iniciar suas funções e 2) no decorrer do desempenho de suas funções (reciclagem e novos procedimentos/produtos) na direção, portanto, da recomendação da literatura. A variável “autonomia” apareceu relacionada ao treinamento, uma vez que os funcionários se apoiam

nos conteúdos oferecidos, roteiros de procedimentos e suporte dos gestores para conduzir o problema para a solução definitiva. Porém, nem sempre a solução efetiva é fornecida pelo funcionário do 1º nível de atendimento por não possuírem as ferramentas, a expertise e a alçada, sendo necessário o apoio de áreas de suporte, como o 2º nível de atendimento ou o *Backoffice* (3º nível de atendimento) e, nesse cenário, pôde-se avaliar a existência parcial de autonomia para a resolução do problema. Na literatura foram encontradas as duas interpretações. Kamath, Pai e Prabhu (2020) destacaram a necessidade dos bancos de varejo buscarem um equilíbrio entre autonomia e formalidade, uma vez que essa última surte efeitos limitadores às atuações dos funcionários.

A “propriedade” para o tratamento do problema no processo de recuperação de falhas, com o significado de assumir o problema e transmitir a confiança do sistema aos clientes, foi indicada por Battaglia (2010) e associada, na aplicação prática, às variáveis “treinamento”, “avaliação”, “moral” e “autonomia”. Especialmente na atividade do *Backoffice* foi relatado em entrevistas que os funcionários atuam, em grande parte dos incidentes, no sentido da solução do problema do cliente, mesmo que esteja a parte do procedimento padrão, adequado às recomendações de flexibilidade citado por Vaerenbergh *et al.* (2019), em que o tratamento oferecido pela empresa varia de tratamento semelhante, de acordo com as políticas e procedimentos organizacionais, para tratamento caso a caso.

O trabalho dos funcionários com foco no bom desempenho da recuperação é incentivado de duas maneiras: 1) pelo que Battaglia (2010) expressou como “*esforços para promover a satisfação psicológica dos colaboradores*”, uma forma de elevar a “moral” deles e 2) pelas suas avaliações de desempenho – elemento que, juntamente com os recursos destinados a treinamentos, compõe o que Smith, Karwan e Markland (2009) e Kamath, Pai e Prabhu (2020) denominaram, “*intensidade humana*” do sistema de recuperação de falhas de serviços. Nesse conceito, foi possível verificar alto nível de intensidade humana aplicada no caso, uma vez que se evidenciou variedade de treinamentos para os funcionários estarem aptos a lidarem com as falhas, mas também a “avaliação” em termos de sua eficácia. Os funcionários de todas as áreas envolvidas nessa pesquisa têm sua avaliação de desempenho atrelada a indicadores operacionais, de qualidade e de satisfação do cliente quanto ao atendimento e à solução oferecida ao problema, que foram constatados em seus contratos anual de metas.

Embora as áreas abordadas não tenham demonstrado ações específicas para a “retenção” dos funcionários, pode-se analisá-la vinculada à variável “moral”. Vale destacar que, na visão de Johnston e Michel (2008), esse é o elemento mais afetado pela forma como o

sistema de recuperação de falhas está implantado na empresa e, como forma de amenizar essa questão, Kamath, Pai e Prabhu (2020) recomendam que os bancos trabalhem no sentido da recompensa e do reconhecimento dos seus funcionários.

4.2.4 Análise final dos dados – Abordagem Qualitativa

Ao explorar todas as variáveis de um sistema de recuperação de falhas em serviços no caso escolhido, verificou-se aderência da empresa à maior parte das indicações da literatura. As evidências encontradas, na sua maioria, indicam que a empresa possui um “gerenciamento de reclamações” bem planejado e controlado, amparado por ações organizadas com a finalidade de oferecer atendimento adequado e garantir a solução do problema e a satisfação de seus clientes. Contudo, conforme descrito por Santos e Fernandes (2008), é necessário também adotar práticas relativas ao que ele denominou “recuperação de serviços”, que compreendam ações de prevenção, a fim de encontrar as falhas com antecedência, e de monitoramento, para a correção e melhorias no serviço. Na visão de jornada de recuperação de serviço concebida por Vaerenbergh *et al.* (2019) as empresas devem ter respostas e ações adequadas para as suas diversas fases: pré recuperação, recuperação e pós recuperação para assim oferecerem uma experiência completa aos seus clientes, e não apenas como um “pedaço” da jornada pós compra.

O fato da observância das dimensões associadas ao cliente quase na sua totalidade pode ser explicado, em parte, pela forte regulamentação existente para o processo de atendimento, regidos pelo Decreto Federal nº 6.523, que visa à adequação da instituição aos direitos básicos do consumidor e a solução das demandas trazidas pelo cliente, e pela Resolução 4.433, do Conselho Monetário Nacional (CMN), que trata das obrigações das Ouvidorias relacionadas à qualidade e prazo das respostas a partir das manifestações dos consumidores, cujo não cumprimento pode acarretar sanções administrativas às empresas.

A não abrangência da prática da “recompensa”, no sentido de todas as abordagens verificadas na literatura, não representa necessariamente um ponto crítico para a empresa uma vez que, na análise das expectativas dos clientes, 3 (30%) das 10 pessoas do grupo dos que passaram por falhas no serviço de “pagamentos de títulos” e 7 (29%) das 24 pessoas do grupo dos que não sofreram falhas não atribuíram qualquer grau de importância a essa variável, dentre os quais dois a categorizaram como “indiferente”. Contudo, a incorporação dessa prática ao seu processo poderia ser apropriada como um fator de diferenciação, uma vez que 50% dos pesquisados, em ambos os grupos, a categorizaram como “atraente” - atributos que não são esperados pelos clientes, porém se estão presente torna-os positivamente

surpreendidos e, por consequência, satisfeitos. Nesse contexto é pertinente retomar a recomendação de Sauerwein *et al.* (1996) para que a empresa se destaque dos concorrentes em relação aos requisitos atrativos. Explicitar em procedimentos formais de atendimento as recomendações sobre “acolhimento”, no conceito de pedido de desculpas, e sobre “reconhecimento” do erro poderiam trazer elementos adicionais para satisfazer os clientes nesse segundo “momento de verdade”, já que no primeiro, quando da entrega efetiva do serviço, a empresa falhou, conforme recomendações de Kamath, Pai e Prabhu (2020).

As variáveis relativas ao processo foram amplamente evidenciadas em todas as áreas investigadas. Especialmente no *Backoffice* concentram-se as atividades de prevenção e monitoramento, onde são rigorosamente acompanhados até a efetiva solução todos os incidentes de falhas massivas, sejam ocasionados por falhas da própria instituição ou por agentes externos. Esse cuidado vai de encontro com as expectativas refletidas pelas respostas dos participantes à abordagem quantitativa em que atribuíram a essas variáveis a categoria unidimensional, situação em que a presença desse elemento traz uma repercussão positiva em termos de satisfação, e vice versa.

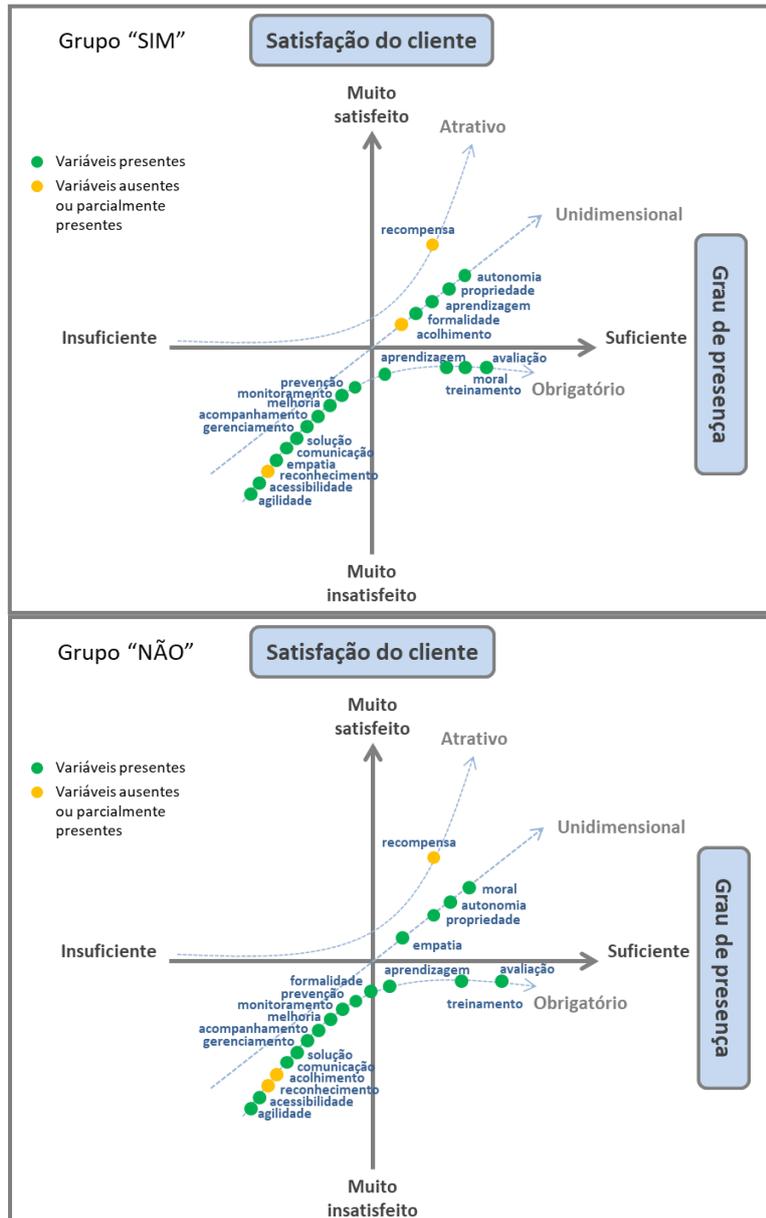
A constatação da aplicação da maior parte das variáveis associadas aos funcionários – somente a “retenção” não foi explicitada – está alinhada com os resultados verificados para as variáveis associadas ao cliente. Refletem o papel essencial da intervenção humana, destacado por Kamath, Pai e Prabhu (2020), mais precisamente do comportamento dos funcionários, o que fazem e como fazem, como elo entre o sistema de recuperação de falhas de serviços e os clientes, no sentido de promoverem resultados favoráveis a sua satisfação e lealdade. o papel exercido pelos funcionários, de acordo com, como elo entre o sistema de recuperação de falhas de serviços e a lealdade e satisfação do cliente.

Um aspecto observado na instituição em estudo foi, em várias situações no exercício de suas atividades, a segregação latente de informações entre as diferentes áreas participantes do processo de recuperação de falhas. Segundo Vaerenbergh *et al.* (2019) a conectividade entre todos os pontos de contato do cliente é fundamental para melhorar o fluxo, a eficiência e a velocidade da recuperação de falhas, exigindo das organizações, que tornem mais tênues as fronteiras entre os diferentes para o desenho da melhor e mais coesa experiência aos clientes.

Adicionalmente, foi realizado exercício de sobreposição dos achados sobre o fenômeno às categorizações obtidas por meio da abordagem qualitativa. A Figura 7 apresenta o resultado obtido, de forma consolidada, para ambos os grupos de comparação (“Sim” e “Não” para falhas de serviços). É possível destacar como ponto de atenção o não cumprimento de requisitos “obrigatórios” por parte da empresa. Vale lembrar que esses são os

requisitos considerados essenciais, na opinião dos pesquisados, cuja ausência os tornará insatisfeitos num processo de recuperação de falhas no serviço de “Pagamentos de títulos”.

Figura 7 - Categorização das dimensões da recuperação de falhas no serviço de “Pagamento de Títulos bancários” associado aos achados no estudo do caso



Fonte: elaborado pelo autor (2021)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação da abordagem quantitativa possibilitou responder à primeira pergunta proposta por esse estudo – *“quais são os requisitos de importância para a satisfação dos clientes na recuperação de falhas de serviços em um setor bancário e como eles podem ser categorizados de acordo com o Modelo de Kano?”*.

Por meio da investigação das expectativas dos respondentes em relação à presença dos elementos de um processo de recuperação de falhas no serviço de “pagamentos de títulos”, foi possível verificar altos níveis de relevância atribuídos para a maior parte deles, em ambos os grupos estudados. Tiveram maiores graus de importância manifestados pelos respondentes todas as 20 dimensões: Acessibilidade, Agilidade, Reconhecimento, Acolhimento, Empatia, Comunicação, Recompensa e Solução, diretamente ligadas à recuperação do cliente; Gerenciamento, Formalidade, Acompanhamento, Melhoria, Monitoramento, Prevenção e Aprendizagem, elementos associados à melhoria do processo; e Treinamento, Propriedade, Moral, Avaliação e Autonomia, associados à recuperação dos funcionários. Ao contrário, para alguns dos participantes da pesquisa (minoria), os elementos Acolhimento, Recompensa, Formalidade, Acompanhamento e Propriedade não agregam valor ao processo de recuperação de falhas.

Alinhado ao resultado acima exposto, foi possível avaliar alto impacto da ausência desses elementos em sua satisfação, uma vez que 15 das 20 variáveis foram categorizadas como Obrigatório de acordo com o Modelo de Kano. Acessibilidade, Agilidade, Reconhecimento, Comunicação, Solução, Gerenciamento, Acompanhamento, Melhoria, Monitoramento, Prevenção, Aprendizagem, Treinamento e Avaliação, foram comuns para ambos os grupos estudados. Empatia e Moral foram assim categorizados apenas pelo grupo dos que vivenciaram recuperação de falhas de serviço e, Acolhimento e Formalidade, apenas pelo grupo dos que não passaram pela experiência de recuperação de falhas de serviços. Essa classificação indica que a presença desses elementos no processo não agrega valor ou maior qualidade percebida, porém sua ausência provavelmente afetará negativamente a satisfação dos clientes.

As diferenças de frequência encontradas nas respostas fornecidas pelos dois grupos de comparação não resultaram em posições antagônicas para o julgamento de valor e o peso imputado às variáveis estudadas. Contudo demonstraram que o nível de exigência do grupo dos que experimentaram anteriormente falhas no serviço é maior que do grupo dos que não as vivenciaram na prática, cujas contribuições foram embasadas em uma situação hipotética.

Desta forma, o objetivo de avaliar os requisitos de importância para a satisfação dos

clientes na recuperação de falhas de serviços em um setor bancário e como eles podem ser categorizados de acordo com o Modelo de Kano foi cumprido.

Como contribuição prática esta parte do estudo oferece aos gestores uma perspectiva dos fatores determinantes de satisfação dos clientes, além de um forte direcionamento para que estruturarem suas operações de recuperação de serviços preferencialmente pela ótica da expectativa dos clientes que experimentaram falhas em serviços, a fim de reestabelecerem e reforçarem o sentimento de confiança e relacionamentos de longo prazo entre os consumidores e as organizações.

Como contribuição acadêmica, fornece indícios de que a vivência em recuperação de falhas de serviços é um fator que modera a percepção dos clientes, retratados pela maior valorização das variáveis componentes de um sistema de recuperação de serviço de “Pagamentos de títulos”. Além disso, oferece uma amostra de aplicação dos conceitos da Teoria da Qualidade Atraente na prática e vem de encontro às lacunas indicadas por Lofgren e Witell (2008).

A execução da abordagem qualitativa possibilitou responder à segunda pergunta proposta por esse estudo – *“quais são as dimensões aplicadas num sistema de recuperação de falhas de um serviço bancário?”*. A exploração do caso viabilizou o confronto das variáveis levantadas na literatura com a dinâmica em um processo real de recuperação de falha de um serviço bancário.

Foi possível identificar evidências de aplicação de elementos de Acessibilidade, Empatia, Comunicação, Agilidade, Solução, Satisfação, Gerenciamento, Formalidade, Acompanhamento, Prevenção, Monitoramento, Melhoria, Aprendizagem, Dados, Autonomia, Propriedade, Treinamento, Moral e Avaliação. Dos elementos não identificados (Acolhimento, Reconhecimento, Recompensa e Retenção), a maior criticidade foi avaliada em relação a Acolhimento e Reconhecimento, uma vez que os respondentes, na abordagem quantitativa, indicaram alta expectativa em relação à presença dessas variáveis e alto impacto em sua satisfação, por meio das categorizações Obrigatório e Unidimensional.

A condução nesse sentido atendeu ao segundo objetivo desse trabalho: identificar as variáveis aplicadas num sistema de recuperação de falhas de um serviço bancário.

Como contribuição prática pretende-se fornecer orientação aos gerentes sobre as maneiras pelas quais a gestão das falhas e as ações de recuperação de serviços podem beneficiar seus sistemas e fornecer insumos para a sua incorporação no *design* da prestação de serviços bancários. Além do direcionamento ao caso estudado, de explicitar em procedimentos formais de atendimento as recomendações sobre pedido de desculpas e

reconhecimento do erro ao cliente, como forma de satisfazer os clientes nesse segundo “momento de verdade”, já que no primeiro, quando da entrega efetiva do serviço, a empresa falhou.

Para a academia este estudo pretende contribuir para mitigação de lacunas indicadas por alguns dos autores no sentido de poucos estudos sobre recuperação de falhas em serviços no Brasil, da carência de estudos comparativos entre a teoria e a prática das organizações, da necessidade de maior compreensão de como as empresas organizam os elementos para a implantação de um sistema de recuperação de serviços, de poucos estudos voltados para o âmbito da Gestão de Produção.

Como fatores limitantes pode-se elencar o uso da amostra por conveniência na abordagem quantitativa, o que impossibilita a generalização dos achados. Como futuros estudos sugere-se o uso da amostra probabilística como forma de extrapolar os resultados obtidos.

Como oportunidades para novos trabalhos propõem-se estudos de caso que se destinem à avaliação da dinâmica de aplicação das variáveis da recuperação de falhas de serviços em jornadas mais críticas para a experiência do cliente, propondo uma visão de jornada de recuperação de serviço independente da jornada de compra. Outro aspecto interessante que foi identificado nesse estudo, e que poderia ser aprofundado futuramente, é a relação entre as variáveis associadas aos diferentes efeitos da recuperação de serviços (recuperação do cliente, melhoria do processo e recuperação do funcionário), no sentido de se estudar como podem afetar umas às outras e todas ao sistema de recuperação de falhas de serviços. Ou ainda, trabalhos que se proponham a estudar as relações entre as diferentes categorias de qualidade percebida (Teoria de Kano) presentes nos serviços bancários. De todo modo, toda contribuição é bem-vinda dada à baixa exploração do tema no Brasil.

REFERÊNCIAS

- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Acesso à informação**. Cadastro de clientes do sistema financeiro – CCS. Estatísticas do CCS. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/ccsestatisticas> - Acesso em: 04 abr. 2021.
- BATTAGLIA, D. **Identificação e avaliação das dimensões de recuperação de serviços**. 2010. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção e Sistemas) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2010. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/2350/DanielBattagliaEngenhariaProducao.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 21 out. 2019.
- BATTAGLIA, D.; BORCHARDT, M.; PEREIRA, G. M. Análise de recuperação de serviços utilizando as reclamações como forma de melhoria. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 29., 2009, Salvador. **Anais** [...] Salvador, 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Daniel-Battaglia/publication/274249821_ANALISE_DA_RECUPERACAO_DE_SERVICOS_UTILIZANDO_AS_RECLAMACOES_COMO_FORMA_DE_MELHORIA/links/551952480cf273292e714890/ANALISE-DA-RECUPERACAO-DE-SERVICOS-UTILIZANDO-AS-RECLAMACOES-COMO-FORMA-DE-MELHORIA.pdf. Acesso em: 05 out. 2019.
- BERNANDES, E.; MUNIZ JUNIOR, J.; NAKANO, D. **Pesquisa qualitativa em engenharia de produção e gestão de operações**. São Paulo: Atlas, 2019.
- BORGES NETO, A. N. **Impacto das interações de atendimento na retenção de clientes: uma análise do impacto do NPS das interações de atendimento no resultado da retenção de clientes de cartão de crédito**. 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2018. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/24839/TA_AQUINOEL_MPGC.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 17 set. 2019.
- CANTOR, V.; LI, R. Matching service failures and recovery options toward satisfaction. **Service Industries Journal**, v. 39, n. 13-14, p. 901-924, 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/02642069.2018.1450868?needAccess=true>. Acesso em: 05 dez. 2020.
- CAUCHICK MIGUEL, P. A.; SOUSA, R. O método do estudo de caso na engenharia da produção. *In: CAUCHICK MIGUEL, P. A. (coord.). Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.
- CAUCHICK MIGUEL, P. A.; HO, L.L. Levantamento tipo survey. *In: CAUCHICK MIGUEL, P. A. (coord.). Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.
- CAUCHICK MIGUEL, P. A. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Production**, v. 17, n. 1, p. 216–229, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/zhVnv4mW8pvWc3hTxvfXt4L/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 nov. 2019.

CRESWELL J. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESWELL J.; CLARK, V. **Pesquisa de métodos mistos**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

FAVORETTO, C. **O relacionamento entre qualidade em serviços, valor percebido, imagem corporativa e seus impactos na satisfação de clientes bancários**. 2017.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, Sorocaba, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/9188>. Acesso em: 24 set. 2019.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DOS BANCOS (FEBRABAN). **Publicações**. Pesquisas. Disponível em <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>. Acesso em: 04 abr. 2021.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective.

International Journal of Operations and Production Management, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01443570210414310/full/pdf?title=survey-research-in-operations-management-a-processbased-perspective>. Acesso em: 05 dez. 2020.

GRÉGOIRE, Y.; MATTILA, A. Service failure and recovery at the crossroads:

recommendations to revitalize the field and its influence. **Journal of Service Research**, 2020.

Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1094670520958073>. Acesso em: 05 dez. 2020.

GURGEL, J.; NÓBREGA, K.; SOUZA, T. Um olhar brasileiro sobre práticas de recuperação de serviço: referencial para conceitos, princípios e práticas adotados. **Sistemas & Gestão**, v. 6, n. 4, p. 463–480, 2011. Disponível em:

<https://scholar.archive.org/work/os67ibn4vnhhdevsb4r7hzc55a/access/wayback/http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/download/V6N4A5/V6N4A5>. Acesso em: 05 out. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estatísticas**.

Econômicas. Contas nacionais. Sistema de contas nacionais trimestrais. Disponível em

<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9300-contas-nacionais-trimestrais.html?=&t=resultados>. Acesso em: 17 abr. 2021.

JAMAL, A.; NASER, K. Customer satisfaction and retail banking: an assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in retail banking. **International Journal of Bank Marketing**, Cardiff, v. 20, n. 4, p. 146–160, 2002. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02652320210432936/full/pdf?title=customer-satisfaction-and-retail-banking-an-assessment-of-some-of-the-key-antecedents-of-customer-satisfaction-in-retail-banking>. Acesso em: 05 out. 2019.

JOHNSTON, R.; MICHEL, S. Three outcomes of service recovery: customer recovery, process recovery and employee recovery. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 28, n. 1, p. 79–99, 2008. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01443570810841112/full/pdf?title=three>

e-outcomes-of-service-recovery-customer-recovery-process-recovery-and-employee-recovery. Acesso em: 24 out. 2019.

KAMATH, P.; PAI, Y.; PRABHU, N. Determinants of recovery satisfaction and service loyalty: the differing effects of service recovery system and service recovery performance. **Journal of Service Theory and Practice**, 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSTP-12-2019-0251/full/pdf?title=determinants-of-recovery-satisfaction-and-service-loyalty-the-differing-effects-of-service-recovery-system-and-service-recovery-performance>. Acesso em: 05 dez. 2020.

KANO, N. Life cycle and creation of attractive quality. *In: QUALITY MANAGEMENT AND ORGANIZACIONAL DEVELOPMENT*, 4., 2001, Linköping, Sweden. **Anais [...]**. Linköping, 2001. Disponível em: <http://www.huc.edu/ckimages/files/KanoLifeCycleandAQCandfigures.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2019.

KOMUNDA, M.; OSARENKHOE, A. Remedy or cure for service failure? Effects of a service recovery on customer satisfaction and loyalty. **Business Process Management Journal**, v. 18, n. 1, p. 82–103, 2012. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14637151211215028/full/pdf?title=remedy-or-cure-for-service-failure-effects-of-service-recovery-on-customer-satisfaction-and-loyalty>. Acesso em: 29 out. 2019.

LÖFGREN, M.; WITELL, L. Two decades of using Kano's theory of attractive quality: a literature review. **Quality Management Journal**, v. 15, n. 1, p. 59–75, 2008. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10686967.2008.11918056>. Acesso em: 11 nov. 2019.

LUOR, T. *et al.* Contribution to quality research: a literature review of Kano's model from 1998 to 2012. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 26, n. 3–4, p. 234–247, 2015. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14783363.2012.733264?needAccess=true>. Acesso em: 11 nov. 2019.

MARTINS, R. A. Abordagens quantitativa e qualitativa. *In: CAUCHICK MIGUEL, P. A. (coord.). Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

MATUMOTO, M. *et al.* Análise do relacionamento entre qualidade em serviços, imagem, valor, satisfação e lealdade em clientes universitários de bancos. **Exacta**, v. 17, n. 2, p. 47-59, 2019. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/exacta/article/view/8211/6763>. Acesso em: 05 out. 2019.

OLIVEIRA, S. A. D. **Determinantes da deserção de clientes bancários**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2018. Disponível em: https://repositorio.fumec.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/126/sirlene_oliveira_mes_adm_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 08 out. 2019.

RIBEIRO, J. L. D.; MACHADO, C. O.; TINOCO, M. A. C. Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços bancários. **Gestão e Produção**, v. 17, n. 4, p. 775–790, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/yPVJ56tV3cvyqx9fDBZt4Yz/?lang=pt>. Acesso em: 24 set. 2019.

SAUERWEIN, E. *et al.* The Kano model: how to delight your customers. **International Working Seminar on Production Economics**, v. 1, p. 313-327, 1996. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Franz-Bailom/publication/240462191_The_Kano_Model_How_to_Delight_Your_Customers/links/0f3175342ad9e57525000000/The-Kano-Model-How-to-Delight-Your-Customers.pdf. Acesso em: 11 nov. 2019.

SANTOS, C. P.; FERNANDES, D.V. H. A recuperação de serviços como ferramenta de relacionamento e seu impacto na confiança e lealdade dos clientes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 1, p. 10–24, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/xWwNyjs5fWvzwkDhyRxcG3R/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 05 out. 2019.

SANTOS, J. *et al.* Integração entre dados quantitativos e qualitativos em uma pesquisa de métodos mistos. **Texto e Contexto Enfermagem**, v. 26, n. 3, p. 1-9, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/cXFB8wSVvTm6zMTx3GQLWcM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 05 dez. 2020.

SIMPLY. **8 tendências que definem o banco do futuro**. Belo Horizonte, [2017]. Disponível em: https://materiais.simply.com.br/8-tendencias-que-definem-o-banco-do-futuro/?utm_source=Site&utm_medium=PaginaMateriais. Acesso em: 19 out. 2019.

SMITH, J. S.; KARWAN, K. R.; MARKLAND, R. E. An empirical examination of the structural dimensions of the service recovery system. **Decision Sciences**, v. 40, n. 1, p. 165-186, 2009. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1540-5915.2008.00220.x>. Acesso em: 29 out. 2019.

SOUSA, R.; VOSS, C. A. The effects of service failures and recovery on customer loyalty in e-services: an empirical investigation. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 29, n. 8, p. 834–864, 2009. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01443570910977715/full/pdf?title=the-effects-of-service-failures-and-recovery-on-customer-loyalty-in-eservices-an-empirical-investigation>. Acesso em: 29 out. 2019.

TONTINI, G. Como identificar atributos atrativos e obrigatórios para o consumidor. **Revista de Negócios**, v. 8, n. 1, 2003. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Gerson-Tontini/publication/267557135_COMO_IDENTIFICAR_ATRIBUTOS_ATRATIVOS_E_OBRIGATORIOS_PARA_O_CONSUMIDOR/links/54da15950cf25013d043f5a0/COMO-IDENTIFICAR-ATRIBUTOS-ATRATIVOS-E-OBRIGATORIOS-PARA-O-CONSUMIDOR.pdf. Acesso em: 15 nov. 2019.

TONTINI, G.; SANT'ANA, A. J. Interação de atributos atrativos e obrigatórios de um serviço na satisfação do cliente. **Production**, v. 18, n. 1, p. 112–125, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/TpsyXdgQqn7WqH4jhwYMwSm/?lang=pt>. Acesso em: 05 out. 2019.

VAERENBERGH, Y.V. *et al.* The service recovery journey: conceptualization, integration, and directions for future research. **Journal of Service Research**. V. 22, n. 2, p. 103-119. 2019. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1094670518819852>. Acesso em: 22 maio 2021.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, Bingley, v. 22, n. 2, p. 195–219, 2002. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01443570210414329/full/pdf?title=case-research-in-operations-management>. Acesso em: 10 nov. 2019.

YADOLLAHI, S.; KAZEMI, A.; RANJBARIAN, B. Identifying and prioritizing the factors of service experience in banks: a best-worst method. **Decision Science Letters**, v. 7, n. 4, p. 455-464, 2018. Disponível em: http://www.growingscience.com/dsl/Vol7/dsl_2018_2.pdf. Acesso em: 05 out. 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e casos**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACHARIAS, M. L. B.; FIGUEIREDO, K. F.; ALMEIDA, V. M. C. Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários. **RAE eletrônica**, v. 7, n. 2, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/raeel/a/X8g6F7f7YVdDv3fjwzjzfXK/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 05 out. 2019.

APÊNDICE A – Questionário – Abordagem Quantitativa

Questionário

Seção 1 de 2

Qual o seu gênero?

- Feminino
 Masculino

Qual a sua idade?

Qual o seu nível de instrução?

- Ensino Médio
 Ensino Superior (Graduação)
 Pós graduação
 Mestrado
 Doutorado

Qual é o seu curso de formação?

Há quanto tempo possui conta corrente em banco?

Você já passou por uma situação em que efetuou pagamento de um título, conta de consumo ou imposto por meio da instituição bancária onde você mantém sua conta corrente porém, em função de uma falha sistêmica, esse pagamento não foi efetivado?

- Sim
 Não

Seção 2 de 2

Serviço de Pagamentos (Pessoa Física)

1. Eu espero que a empresa disponibilize canais de atendimento (telefone, chat, email, outros) para que eu possa registrar uma falha no serviço de pagamentos.

- Concordo totalmente
 Concordo
 Discordo
 Discordo totalmente

2. Em relação à presença de canais de atendimento para a comunicação de uma falha:

- estarei satisfeito(a) se a empresa disponibilizar canais de atendimento.
 considero uma obrigação da empresa disponibilizar canais de atendimento, portanto estarei muito insatisfeito(a) se não existirem.
 não tenho a expectativa da empresa disponibilizar canais de atendimento, porém se a empresa disponibilizá-los, ficarei positivamente surpreso(a) e satisfeito(a) com o serviço prestado pela empresa.
 não considero essencial a existência de canais de atendimento , portanto sou indiferente em

relação à satisfação associada a este item.

estarei insatisfeito(a) se a empresa disponibilizar canais de atendimento.

3. Eu espero que a equipe de atendimento tenha autonomia para resolver ou dar andamento ao tratamento do problema.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

4. Em relação a autonomia da equipe de atendimento para tratamento do problema:

estarei satisfeito(a) se a equipe de atendimento tiver autonomia suficiente para resolver ou demandar as áreas responsáveis para resolver a falha.

considero uma obrigação da empresa conceder autonomia para a equipe de atendimento resolver ou demandar as áreas responsáveis para resolver a falha, portanto estarei muito insatisfeito(a) se não concederem.

não tenho a expectativa da empresa conceder autonomia para a equipe de atendimento, porém se a empresa o fizer ficarei positivamente surpreendido(a) e satisfeito(a) com o serviço prestado pela empresa.

não considero essencial a autonomia para a equipe de atendimento resolver ou demandar as áreas responsáveis para resolver a falha, portanto sou indiferente em relação à satisfação associada a este item

estarei insatisfeito(a) se a empresa conceder autonomia para a equipe de atendimento resolver ou demandar as áreas responsáveis para resolver a falha.

5. Eu espero que os funcionários tenham recebido treinamentos para resolver ou dar andamento à correção de falhas/problemas desse tipo.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

6. Em relação ao treinamento dos funcionários para a resolução ou direcionamento do problema:

estarei satisfeito(a) se os funcionários da empresa tiverem recebido treinamento suficiente para o tratamento do problema.

considero uma obrigação da empresa conceder treinamento aos funcionários para o tratamento do problema, portanto estarei muito insatisfeito(a) se não concederem.

não tenho a expectativa da empresa conceder treinamento aos funcionários para tratamento do problema, porém se a empresa o fizer ficarei positivamente surpreendido(a) e satisfeito(a) com o serviço prestado pela empresa.

não considero essencial o treinamento dos funcionários para tratamento do problema, portanto sou indiferente em relação à satisfação associada a este item.

estarei insatisfeito(a) se a empresa conceder aos funcionários treinamento para o tratamento do problema.

7. Eu espero que os funcionários envolvidos na solução do problema assumam o problema como se fosse deles próprios.

- Concordo totalmente

- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

8. Em relação aos funcionários tratem a falha como um problema deles próprios:

- estarei satisfeito(a) se os funcionários tratem o problema como se fosse deles próprios.
- considero uma obrigação dos funcionários tratem o problema como se fosse deles próprios, portanto estarei muito insatisfeito(a) se não tratem desta forma.
- não tenho a expectativa dos funcionários tratem o problema como se fosse deles próprios, portanto se o fizerem ficarei positivamente surpreendido(a) e satisfeito(a) com o serviço prestado pela empresa.
- não considero essencial que os funcionários tratem o problema como se fosse deles próprios, portanto sou indiferente em relação à satisfação associada a este item.
- estarei insatisfeito(a) se os funcionários tratem o problema como se fosse deles.

9. Eu espero que a empresa adote ações para manter e/ou elevar o moral dos funcionários envolvidos na solução de falhas no serviço.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

10. Em relação às ações que mantenham e/ou elevem o moral dos funcionários envolvidos na solução de falhas no serviço:

- estarei satisfeito(a) se a empresa adotar ações para manter e/ou elevar o moral dos funcionários envolvidos na solução de falhas no serviço.
- considero uma obrigação da empresa adotar ações para manter e/ou elevar o moral dos funcionários envolvidos na solução de falhas no serviço, portanto estarei muito insatisfeito(a) se não adotarem.
- não tenho a expectativa da empresa adotar ações para manter e/ou elevar o moral dos funcionários envolvidos na solução de falhas no serviço, porém se a empresa o fizer ficarei positivamente surpreendido(a) e satisfeito(a) com o serviço prestado pela empresa.
- não considero essencial a adoção de ações para manter e/ou elevar o moral dos funcionários envolvidos na solução de falhas no serviço, portanto sou indiferente em relação à satisfação associada a este item.
- estarei insatisfeito(a) se a empresa adotar ações para manter e/ou elevar o moral dos funcionários envolvidos na solução de falhas no serviço.

11. Eu espero que a empresa avalie a eficácia dos funcionários na recuperação de falhas no serviço.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

12. Em relação à avaliação dos funcionários sobre sua eficácia na recuperação de falhas no serviço:

- estarei satisfeito(a) se a empresa avaliar a eficácia dos funcionários na recuperação de falhas no serviço.

- O considero uma obrigação da empresa avaliar a eficácia dos funcionários na recuperação de falhas no serviço, portanto estarei muito insatisfeito(a) se não avaliarem.
- O não tenho a expectativa da empresa avaliar a eficácia dos funcionários na recuperação de falhas no serviço, porém se a empresa o fizer ficarei positivamente surpreendido(a) e satisfeito(a) com o serviço prestado pela empresa.
- O não considero essencial a avaliação da eficácia dos funcionários na recuperação de falhas no serviço, portanto sou indiferente em relação à satisfação associada a este item.
- O estarei insatisfeito(a) se a empresa avaliar a eficácia dos funcionários na recuperação de falhas no serviço.

13. Eu espero que o tempo para correção da falha seja o mais rápido possível.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

14. Em relação à agilidade para a correção da falha:

- O estarei satisfeito(a) se a correção da falha ocorrer de forma ágil.
- O considero uma obrigação da empresa corrigir a falha de forma ágil, portanto estarei muito insatisfeito(a) se houver demora na resolução do problema.
- O não tenho a expectativa da empresa corrigir a falha de forma ágil, porém se a empresa o fizer ficarei positivamente surpreendido(a) e satisfeito(a) com o serviço prestado pela empresa.
- O não considero essencial a agilidade na resolução do problema, portanto sou indiferente em relação à satisfação associada a este item.
- O estarei insatisfeito(a) se a empresa corrigir a falha no menor tempo possível.

15. Eu espero que haja um reconhecimento do erro por parte do banco.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

16. Em relação ao reconhecimento do erro por parte do banco:

- O estarei satisfeito(a) se houver o reconhecimento da falha por parte da empresa.
- O considero uma obrigação da empresa reconhecer a ocorrência de falha no serviço, portanto estarei muito insatisfeito(a) se não houver o reconhecimento do problema por parte da empresa.
- O não tenho a expectativa da empresa reconhecer a ocorrência de falha no serviço, porém se a empresa o fizer ficarei positivamente surpreendido(a) e satisfeito(a) com o serviço prestado pela empresa.
- O não considero essencial o reconhecimento da empresa em relação à ocorrência de falha no serviço, portanto sou indiferente em relação à satisfação associada a este item.
- O estarei insatisfeito(a) se a empresa reconhecer a ocorrência de falha no serviço.

17. Eu espero que haja um pedido de desculpas por parte do banco.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo

Discordo totalmente

18. Em relação ao pedido de desculpas por parte do banco pela falha ocorrida:

estarei satisfeito(a) se houver um pedido de desculpas da empresa pela ocorrência da falha no serviço prestado.

considero uma obrigação da empresa pedir desculpas pela ocorrência da falha, portanto estarei muito insatisfeito(a) se a empresa não o fizer.

não tenho a expectativa da empresa pedir desculpas pela ocorrência da falha no serviço, porém se a empresa o fizer ficarei positivamente surpreendido(a) e satisfeito(a) com o serviço prestado pela empresa.

não considero essencial um pedido de desculpas pela ocorrência da falha no serviço, portanto sou indiferente em relação à satisfação associada a este item.

estarei insatisfeito(a) se a empresa efetuar um pedido de desculpas pela ocorrência da falha.

19. Eu espero que o banco demonstre empatia, compreendendo o meu problema.

Concordo totalmente

Concordo

Discordo

Discordo totalmente

20. Em relação à empatia da empresa, demonstrando que entende o problema sob a ótica do cliente:

estarei satisfeito(a) se a empresa demonstrar empatia pela ocorrência da falha no serviço.

considero uma obrigação a empatia da empresa pela ocorrência da falha, portanto estarei muito insatisfeito(a) se a empresa não demonstrá-la.

não tenho a expectativa da empresa demonstrar empatia pela ocorrência da falha, porém se a empresa o fizer ficarei positivamente surpreendido(a) e satisfeito(a) com o serviço prestado pela empresa.

não considero essencial a empatia da empresa pela ocorrência da falha, portanto sou indiferente em relação à satisfação associada a este item.

estarei insatisfeito(a) se a empresa demonstrar empatia pela ocorrência da falha.

21. Eu espero que a empresa possua um processo de gerenciamento das reclamações relativas às falhas de seus serviços.

Concordo totalmente

Concordo

Discordo

Discordo totalmente

22. Em relação ao gerenciamento do atendimento às reclamações de falhas do serviço:

estarei satisfeito(a) se a empresa realizar o gerenciamento.

considero uma obrigação da empresa o gerenciamento do atendimento às reclamações, portanto estarei muito insatisfeito(a) se a empresa não gerenciá-lo.

não tenho a expectativa da empresa gerenciar o atendimento, porém se a empresa o fizer ficarei positivamente surpreendido(a) e satisfeito(a) com o serviço prestado pela empresa.

não considero essencial o gerenciamento do atendimento, portanto sou indiferente em relação à satisfação associada a este item.

estarei insatisfeito(a) se a empresa realizar o gerenciamento do atendimento.

23. Eu espero que o gerenciamento das reclamações relativas às falhas de seus serviços seja regido por regulamentos e procedimentos.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

24. Em relação ao uso de regulamentos e procedimentos formais (circulares, políticas internas, outros) para o gerenciamento de reclamações:

- estarei satisfeito(a) se a empresa utilizar regulamentos e/ou procedimentos formais.
- considero uma obrigação da empresa a utilização de regulamentos e/ou procedimentos formais, portanto estarei muito insatisfeito(a) se a empresa não utilizá-los.
- não tenho a expectativa da empresa utilizar regulamentos e/ou procedimentos formais, porém se a empresa o fizer ficarei positivamente surpreendido(a) e satisfeito(a) com o serviço prestado pela empresa.
- não considero essencial a utilização de regulamentos e/ou procedimentos formais, portanto sou indiferente em relação à satisfação associada a este item.
- estarei insatisfeito(a) se a empresa utilizar regulamentos e/ou procedimentos formais.

25. Eu espero receber esclarecimentos sobre o passo a passo para a solução do problema.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

26. Em relação aos esclarecimentos sobre os passos para solução do problema:

- estarei satisfeito(a) se a empresa informar antecipadamente o passo a passo para a solução da falha no serviço.
- considero uma obrigação da empresa informar antecipadamente o passo a passo para a solução da falha no serviço, portanto estarei muito insatisfeito(a) se a empresa não informar.
- não tenho a expectativa da empresa informar o passo a passo para a solução da falha no serviço, porém se a empresa o fizer ficarei positivamente surpreendido(a) e satisfeito(a) com o serviço prestado pela empresa.
- não considero essencial a informação prévia sobre o passo a passo para a solução da falha no serviço, portanto sou indiferente em relação à satisfação associada a este item.
- estarei insatisfeito(a) se a empresa informar antecipadamente o passo a passo para a solução da falha no serviço.

27. Eu espero receber informações com status do tratamento do problema até a solução definitiva.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

28. Em relação ao recebimento de informações durante todo o período de tratamento do problema:

- estarei satisfeito(a) se a empresa me enviar comunicados durante o período de tratamento da falha até a solução final.

- considero uma obrigação da empresa enviar comunicados durante o período de tratamento da falha até a solução final, portanto estarei muito insatisfeito(a) se a empresa não comunicar.
- não tenho a expectativa da empresa enviar comunicados durante o período de tratamento da falha até a solução final, porém se a empresa o fizer ficarei positivamente surpreendido(a) e satisfeito(a) com o serviço prestado pela empresa.
- não considero essencial a comunicação durante o período de tratamento da falha até a solução final, portanto sou indiferente em relação à satisfação associada a este item.
- estarei insatisfeito(a) se a empresa enviar comunicados durante o período de tratamento da falha até a solução final.

29. Eu espero a solução efetiva do problema pelo banco.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

30. Em relação à solução efetiva do problema:

- estarei satisfeito(a) se a empresa corrigir efetivamente a falha no serviço.
- considero uma obrigação da empresa corrigir efetivamente a falha no serviço, portanto estarei muito insatisfeito(a) se a empresa não efetuar a correção.
- não tenho a expectativa da empresa corrigir efetivamente a falha no serviço, porém se a empresa o fizer ficarei positivamente surpreendido(a) e satisfeito(a) com o serviço prestado pela empresa.
- não considero essencial a correção efetiva da falha no serviço, portanto sou indiferente em relação à satisfação associada a este item.
- estarei insatisfeito(a) se a empresa corrigir efetivamente a falha no serviço.

31. Eu espero alguma recompensa do banco pela falha ocorrida no serviço.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

32. Em relação à recompensa pela ocorrência da falha no serviço:

- estarei satisfeito(a) se a empresa oferecer alguma recompensa.
- considero uma obrigação da empresa oferecer alguma recompensa, portanto estarei muito insatisfeito(a) se a empresa não oferecer.
- não tenho a expectativa da empresa oferecer alguma recompensa, porém se a empresa o fizer ficarei positivamente surpreendido(a) e satisfeito(a) com o serviço prestado pela empresa.
- não considero essencial a recompensa, portanto sou indiferente em relação à satisfação associada a este item.
- estarei insatisfeito(a) se a empresa oferecer alguma recompensa.

33. Eu espero que a empresa adote práticas de melhoria de processo a partir da ocorrência de uma falha, como por exemplo a construção de um plano de correção para tratamento de novas ocorrências.

- Concordo totalmente
- Concordo

- Discordo
- Discordo totalmente

34. Em relação às ações de melhoria praticadas pela empresa a partir da falha no serviço:

- estarei satisfeito(a) se a empresa adotar práticas de melhoria do processo a partir da ocorrência de problemas
- considero uma obrigação da empresa adotar práticas de melhoria do processo a partir da ocorrência de problemas, portanto estarei muito insatisfeito(a) se a empresa não adotar.
- não tenho a expectativa da empresa adotar ações de melhoria no processo a partir da ocorrência de problemas, porém se a empresa o fizer ficarei positivamente surpreendido(a) e satisfeito(a) com o serviço prestado pela empresa.
- não considero essencial a prática de ações de melhoria no processo, portanto sou indiferente em relação à satisfação associada a este item.
- estarei insatisfeito(a) se a empresa adotar práticas de melhoria do processo a partir da ocorrência de problemas.

35. Eu espero que a empresa efetue o monitoramento do serviço de pagamentos que permita identificar as ocorrências de falhas, quando ocorrerem, e os seus esforços de correção.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

36. Em relação ao monitoramento do serviço que permita identificar as ocorrências de falhas, quando ocorrerem, e os esforços para sua correção:

- estarei satisfeito(a) se a empresa efetuar o monitoramento do serviço.
- considero uma obrigação da empresa efetuar o monitoramento do serviço, portanto estarei muito insatisfeito(a) se a empresa não realizar o monitoramento.
- não tenho a expectativa da empresa efetuar o monitoramento do serviço, porém se a empresa o fizer ficarei positivamente surpreendido(a) e satisfeito(a) com o serviço prestado pela empresa.
- não considero essencial o monitoramento do serviço, portanto sou indiferente em relação à satisfação associada a este item.
- estarei insatisfeito(a) se a empresa efetuar o monitoramento do serviço.

37. Eu espero que a empresa efetue o monitoramento de pagamentos para prevenir e/ou identificar, antes mesmo do cliente perceber, as falhas ocorridas no serviço.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

38. Em relação ao monitoramento de pagamentos com o objetivo de prevenir e/ou identificar, antes mesmo do cliente perceber, as falhas ocorridas no serviço:

- estarei satisfeito(a) se a empresa efetuar monitoramento de pagamentos.
- considero uma obrigação da empresa efetuar monitoramento de pagamentos, portanto estarei muito insatisfeito(a) se a empresa não realizar o monitoramento.

não tenho a expectativa da empresa efetuar o monitoramento de pagamentos, porém se a empresa o fizer ficarei positivamente surpreendido(a) e satisfeito(a) com o serviço prestado pela empresa.

não considero essencial o monitoramento de pagamentos, portanto sou indiferente em relação à satisfação associada a este item.

estarei insatisfeito(a) se a empresa efetuar o monitoramento de pagamentos.

39. Eu espero que a empresa realize ações que lhe permita aprender com as falhas no serviço, como por exemplo análise das causas das falhas ou novos treinamentos aos funcionários.

Concordo totalmente

Concordo

Discordo

Discordo totalmente

40. Em relação ao aprendizado da empresa a partir das falhas no serviço:

estarei satisfeito(a) se a empresa realizar ações que permitam o aprendizado com as falhas no serviço.

considero uma obrigação da empresa realizar ações que permitam o aprendizado com as falhas no serviço, portanto estarei muito insatisfeito(a) se a empresa não realizar ações desse tipo.

não tenho a expectativa da empresa realizar ações que permitam o aprendizado com as falhas no serviço, porém se a empresa o fizer ficarei positivamente surpreendido(a) e satisfeito(a) com o serviço prestado pela empresa.

não considero essencial a prática de ações que permitam o aprendizado com as falhas no serviço, portanto sou indiferente em relação à satisfação associada a este item.

estarei insatisfeito(a) se a empresa realizar ações que permitam o aprendizado com as falhas no serviço

