



FEP FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

A Resposta de Empresas de Serviços a Pedidos Especiais dos Clientes: Papel dos Colaboradores e Impactos na Co-Criação de Valor

Beatriz Ferreira Cruzeiro da Silva

Dissertação

Mestrado em Gestão de Serviços

Orientado por

Professora Doutora Teresa Fernandes

Julho 2020

Nota Biográfica

Beatriz Ferreira Cruzeiro da Silva nasceu a 16 de Setembro de 1996.

Ingressou, em 2014, na licenciatura em Economia pela Faculdade de Economia do Porto, a qual concluiu em 2017 enquanto realizava intercâmbio pela Faculdade Federal do Rio de Janeiro, no Brasil.

Durante o seu período académico fez parte de vários projectos e organizações. Foi membro da FEP Junior Consulting, na qual participou em vários projectos de consultoria, como estudos de mercado e planos de Marketing, e fez parte da equipa organizadora do FJC Porto de Emprego edição de 2017. Ainda no seu percurso académico, foi Coordenadora do Departamento interno da Comissão de Finalistas da FEP e fez parte de alguns projectos de voluntário, como na organização CASA e na Missão País.

Quando concluiu a sua licenciatura realizou um estágio em Recursos Humanos no Hotel Sheraton do Porto, experiência a qual despertou o interesse por gestão de serviços e que a fez ingressar, em Setembro de 2018, no Mestrado em Gestão de Serviços também pela FEP.

Ao iniciar o seu último ano de mestrado, em Setembro de 2019, iniciou o seu percurso profissional como auditora na KPMG, no Porto, na qual se encontra actualmente.

Agradecimentos

Tudo na vida se resume às pessoas que nos rodeiam. Obrigada a todas aquelas que, tal como eu, acreditaram que este projecto seria possível, num ano tão desafiante para mim.

Em primeiro lugar, o meu sincero obrigado à minha orientadora, Professora Doutora Teresa Fernandes, por toda a ajuda ao longo do percurso, por todas as mensagens sempre optimistas, por ter confiado em mim e ter colocado a “pressão” positiva e q.b., que me fez entregar a tese no prazo estipulado – por saber que eu era capaz. Esta tese é, sem dúvida, nossa. O caminho teria sido mais difícil sem si e sei da sorte que tive em ter a sua orientação. Foi um prazer enorme trabalhar consigo, espero um dia voltar a ter a mesma sorte.

Aos meus pais, Paula e João, primeiro, pela excelente educação que sempre me proporcionaram e pelo grande exemplo de vida que são. À minha irmã, Leonor, por estar sempre lá para mim e ser o meu "quando for grande quero ser como tu". Aos três, obrigada por me mostrarem o valor do trabalho, por serem sempre os meus pilares e por serem as pessoas que mais acreditam que eu consigo, incluindo este ano. Obrigada.

Ao resto da minha família, obrigada por todo o exemplo e apoio, em especial às minhas avós, à Tita e à Maria.

À Margarida, por ter entrado na minha vida no momento certo e por me ter dado a energia e a força que eu precisava.

A todos os meus Amigos, cada um à sua maneira, obrigada pelo apoio. Em especial, aos que fizeram esta caminhada comigo: Rita, Aninhas, Sofia e Gonçalo.

Por último, a todos os que responderam ao meu questionário, obrigada por terem feito parte deste estudo.

Mais do que uma dissertação académica e do concluir do mestrado, este projecto é a prova de que, com a energia e as pessoas certas do nosso lado, tudo é possível. Só não vale deixar de acreditar.

Resumo

Procurando superar as expectativas dos consumidores, as empresas têm dado mais atenção à existência de serviços (e experiências) personalizados e tentam cada vez mais dar resposta a pedidos que vão para além do “normal”. Estes pedidos especiais podem ser definidos como pedidos de consumidores que requerem que os colaboradores desempenhem funções ou tarefas que vão para além do esperado. A resposta a estes pedidos e exigências foi identificada como uma forma de deslumbrar o consumidor, tornando-se fundamental estudá-los, para perceber como devem os colaboradores reagir da melhor forma e quais os potenciais benefícios resultantes de uma interacção bem-sucedida, tendo em consideração o ponto de vista do consumidor. Assim, o estudo tem como objectivo analisar o impacto que determinadas características do colaborador (esforço, empatia, criatividade, *empowerment* e adaptabilidade) têm no nível de satisfação do consumidor e de que forma este poderá ser um agente de co-criação de valor para a empresa (através de consequentes como a recomendação do serviço, a tolerância a falhas futuras, o *feedback* e a intenção de recompra/fidelização) – processo ainda pouco estudado na literatura.

Para tal, efectuou-se uma investigação quantitativa através da recolha de dados por questionário, no qual os 203 participantes descreveram uma situação em que tivessem feito um pedido especial num serviço e responderam às questões baseando-se nessa experiência. Os resultados suportam em geral as hipóteses de investigação e confirmam o impacto do nível de satisfação do consumidor, independentemente do tipo de serviço. No entanto, verificou-se que a criatividade não tem um impacto directo significativo no nível de satisfação, como seria previsto, mas sim indirecto, via esforço e adaptabilidade. Verificámos também, que para serviços de nível de contacto mais baixo os consumidores tendem a recompensar o prestador e a organização de forma indirecta, como através da recomendação.

Esta investigação evidenciou a importância do papel dos colaboradores na satisfação dos consumidores, identificou quais os factores que permitem atingir esta satisfação, e qual o impacto dessa satisfação em termos de co-criação de valor para a organização.

Palavras-chave: Pedido Especial, Serviços, Colaboradores, Nível de Contacto, Co-criação de Valor

Abstract

As a way to exceed consumer expectations, companies are paying more attention to the existence of personalized services (and experiences) and are increasingly trying to respond to requests that go beyond the “normal”. These special requests can be defined as consumer orders that require from employees to perform functions or tasks that go beyond what is expected. The response to these requests and requirements was identified as a way to delight the consumer, making it essential to study them, to understand how employees should react in the best way and what are the potential benefits resulting from a successful interaction, in accordance with the customers' point of view. This study aims to analyze the impact that some characteristics of the employee (effort, empathy, creativity, empowerment and adaptability) have on the level of consumer satisfaction and how this can be an agent of co-creation of value for the company (through consequences such as the recommendation of the service, tolerance to future failures, feedback and the intention of repurchase) - a process that is still little explored in the literature.

As such, a quantitative survey was carried out through a questionnaire survey in which 203 participants had to describe a situation in the services sector where they had made a special request and answered the questions based on this experience. The results generally support the hypotheses and confirm the impact of the level of consumer satisfaction, regardless of the type of service. However, it has been found that creativity does not have a significant direct impact on the level of satisfaction, as would be expected, but only indirectly via effort and adaptability. In addition, we found that for services with a lower level of contact, consumers tend to reward the provider and the organization indirectly, as through recommendation.

This investigation highlighted the importance of frontline employees in consumer satisfaction, identified what factors allow achieving this satisfaction, and what is the impact of that satisfaction in terms of co-creating value for the organization.

Keywords: Special Request, Services, Employees, Contact Level, Co-creation of Value

Índice

Nota Biográfica	i
Agradecimentos.....	ii
Resumo	iii
Abstract.....	iv
1. Introdução	1
2. Revisão da literatura	4
2.1 O encontro de serviços	4
2.2 Pedidos Especiais de Clientes em Serviços.....	6
2.3 Comportamentos dos colaboradores face a pedidos especiais em serviços.....	9
2.4 Consequências do Pedido Especial.....	13
3. Estudo empírico	16
3.1 Objectivo e questões de investigação.....	16
3.2 Hipóteses de investigação.....	16
3.3 Metodologia de investigação	19
3.3.1 Estrutura do questionário.....	20
3.3.2 População e amostra.....	23
3.4 Análise de Resultados.....	24
3.4.1 Caracterização da amostra	24
3.4.2 Análise descritiva.....	28
3.4.3 Validação do Modelo de Medida	31
3.4.4 Validação do Modelo Estrutural.....	34
3.5. Discussão dos Resultados.....	38
4. Conclusões.....	42
4.1 Considerações Finais	42
4.2 Contributos para a Literatura.....	43
4.3. Contributos para a Gestão	44
4.4 Limitações e Sugestões de Investigação Futura	47
Referências Bibliográficas.....	49
Anexos.....	55
Anexo I: Questionário	55

Índice Tabelas

Tabela 1: Tipologia de Pedidos Especiais dos Clientes (Beatty et al., 2016)	8
Tabela 2: Tipologia dos comportamentos de retribuição (Yi e Gong, 2013).....	14
Tabela 3: Variáveis em estudo e respectivas questões do questionário - Antecedentes	21
Tabela 4: Variáveis em estudo e respectivas questões do questionário – Consequentes e Nível	22
Tabela 5: Variáveis em estudo e respectivas questões do questionário – Nível de Satisfação.....	22
Tabela 6: Repartição da amostra por nível de contacto (Wilder et al 2014).....	26
Tabela 7: Análise descritiva das variáveis – Antecedentes	29
Tabela 8: Análise descritiva das variáveis – Consequentes	30
Tabela 9: Análise descritiva das variáveis - Nível de Satisfação	31
Tabela 10: Escalas de medida, dimensionalidade e confiabilidade.....	32
Tabela 11: Validade discriminante.....	34
Tabela 12: Análise multigrupo referente ao impacto do nível de contacto do serviço	37
Tabela 13: Resultado do teste de hipóteses	38

Índice Figuras

Figura 1: Modelo de Investigação.....	19
Figura 2: Perfil sociodemográfico - género	24
Figura 3: Perfil sociodemográfico - Idade	24
Figura 4: Perfil sociodemográfico - Habilitações Literárias	25
Figura 5: Perfil sociodemográfico- Situação Profissional.....	25
Figura 6: Caracterização do serviço - Nível de Contacto.....	27
Figura 7: Caracterização do serviço - nível de envolvimento	27
Figura 8: Modelo estrutural – Teste das Hipóteses H1-H9	35
Figura 9: Impacto indireto da criatividade do colaborador no nível de satisfação com a resposta ao pedido especial	36

1. Introdução

Desde cedo que a literatura tem considerado o momento de contacto entre o consumidor e o prestador do serviço como tendo uma elevada importância na qualidade do serviço entregue (Bitner, Booms & Tetreault, 1990). É nestes “momentos da verdade” (Bitner, Brown & Meuter, 2000), associados a encontros em serviços (Shostack, 1985), que a forma de agir do pessoal de contacto pode influenciar o rumo da experiência oferecida e a satisfação final do consumidor (Wang, Beatty & Liu 2012). Na literatura em serviços, a orientação para o consumidor demonstrada pelo pessoal de contacto tem sido constantemente alvo de investigação, ao ser vista como um parâmetro crucial para o sucesso da empresa (Brown, Mowen, Donavan & Licata, 2002). Mais concretamente, o esforço do colaborador, a habilidade deste (e por consequente da marca) em surpreender e a empatia com o cliente são alicerces fundamentais, quando o objectivo é oferecer um serviço para além do esperado que se traduza numa experiência única para o consumidor (Collier, Barnes, Abney & Pelletier, 2018; Wilder, Collier & Barnes, 2014). A estes indicadores podemos também juntar as competências técnicas e as *soft-skills* do pessoal de contacto, a sua motivação (em prestar o serviço ao consumidor) e a autonomia para a tomada de decisões, como possíveis modeladores da experiência oferecida (Hennig-Thurau, 2004).

Actualmente, o consumidor não espera um serviço que vá apenas ao encontro das suas expectativas, mas sim algo único, que dê resposta aos seus desejos, gostos e vontades específicas e que exceda tudo aquilo que já experienciou (Collier et al., 2018). Esta crescente exigência dos consumidores pode ser definida como “a necessidade premente e única por um dado produto ou serviço” e reflecte-se em pedidos contínuos por uma oferta de qualidade, suportada em processos de apoio e entrega customizados à medida das suas necessidades (Itani, Jaramillo & Paesbrugghe, 2020 p.2). Esta tendência levou o conceituado *Journal of Services Marketing* a definir as crescentes expectativas e exigências dos consumidores como prioridade de investigação na área dos serviços em 2020 (Russel- Bennett & Rosenbaum, 2019).

Esta é uma realidade já do conhecimento da maioria das empresas, que têm consciência que a simples satisfação das expectativas do consumidor pode tornar o mesmo fiel, mas não é suficiente para o deslumbrar e produzir o efeito *word-of-mouth*. Além disso, para a maioria das empresas, uma experiência extraordinária é normalmente o resultado

directo da relação interpessoal entre os consumidores e os colaboradores, e esta sim produz o efeito de exceder as expectativas e de conquistar novos consumidores (Collier et al., 2018). É com este objectivo que a criação de uma forte experiência do consumidor se tornou num dos principais objectivos estratégicos de grandes empresas, como a Amazon e a Google, que têm vindo a implementar diversas iniciativas com o objectivo de gerir e melhorar a experiência dos seus consumidores (Accenture, 2015). No caso concreto de empresas como a Four Seasons, a Nordstrom e a Zappos, as mesmas tendem a surpreender o consumidor pelo tempo que dedicam a deslumbrá-lo (Collier et al., 2018).

Procurando superar as expectativas dos consumidores, as empresas têm dado mais atenção à existência de serviços (e experiências) personalizados e tentam cada vez mais dar resposta a pedidos que vão para além do “normal”. Estes pedidos especiais, associados a incidentes inesperados ou imprevistos, foram identificados por Bitner et al. (1990) como um das três principais tipos de encontros em serviços e podem ser definidos como “pedidos de consumidores que requerem que os colaboradores desempenhem funções ou tarefas que vão para além do esperado” (Beatty, Ogilvie, Northington, Harrison, Holloway, & Wang, 2016, p.159). Como a resposta a estes pedidos e exigências foi identificada como uma forma de criar deslumbramento nos consumidores (Barnes et al., 2011), torna-se fundamental estudá-los, de forma a perceber como devem os colaboradores reagir da melhor forma e quais os potenciais benefícios resultantes de uma interacção bem-sucedida, tendo em consideração o ponto de vista do consumidor.

No entanto, apesar de inquestionável a importância destes pedidos especiais, em termos de benefícios que podem trazer quer para a empresa quer para o consumidor, são poucos os estudos realizados nesta área. Como tal, Itani et al. (2020) defendem que futuros estudos devem aprofundar a forma como os colaboradores devem responder a estes pedidos especiais. Mais ainda, os poucos estudos existentes têm adoptado apenas a perspectiva dos próprios colaboradores sobre a sua prestação nestas situações (p.e. Beatty et al., 2016; Wang et al., 2012). Esta perspectiva, apesar de pertinente, apresenta limitações, como distorções associadas à auto-avaliação de comportamentos, algo que pode ser superado ao adoptar a perspectiva dos consumidores. Finalmente, apesar de conceptualmente estes “pedidos especiais” terem sido tipificados (Beatty et al., 2016), os estudos existentes têm focado apenas certos pedidos em concreto (p.e. Wang et al. (2012) cingiram-se ao estudo de devoluções fora de prazo), o que não permite perceber qual a

melhor resposta para um conjunto mais vasto de pedidos especiais.

Como tal, este estudo tem como objectivos perceber, tendo em conta o ponto de vista do consumidor, (i) de que forma é que o pessoal de contacto deve reagir quando confrontado com um pedido especial e (ii) que benefícios as empresas podem obter quando o consumidor percepção que o seu pedido especial foi bem gerido pelo colaborador.

Para aprofundar melhor este tema, o estudo pretende basear-se na análise de dados quantitativos recolhidos através de um questionário a consumidores do sector de serviços, em que será pedido para responderem a algumas questões relativamente a uma situação em que os próprios tenham feito um pedido especial a um colaborador e de que forma avaliaram (intencionalmente ou não) a resposta obtida e modo de agir do mesmo. Os dados serão recolhidos usando a Técnica do Incidente Crítico ou Critical Incident Technique (CIT) que utiliza um conjunto de “procedimentos, análises de conteúdo e classificações de observações do comportamento humano” (Grenler, 2004), como será explicado mais à frente.

Este estudo pretende contribuir para a literatura, ainda escassa, no âmbito dos pedidos especiais em serviços, e para a gestão, ajudando a compreender de que forma as empresas poderão melhorar a forma como lidam com estas situações e que benefícios poderão daí advir.

De forma a dar continuidade a esta introdução, iremos dar seguimento a outras secções. A próxima secção será dedicada à revisão de literatura sobre o tema, nomeadamente sobre encontros de serviços (secção 2.1), pedidos especiais (secção 2.2), determinantes (secção 2.3) e consequentes (secção 2.4) da satisfação dos clientes com a resposta a esses pedidos. Na terceira secção iremos abordar a estrutura do estudo empírico, nomeadamente a apresentação do objectivo e questões de investigação (secção 3.1), seguido das hipóteses de investigação (secção 3.2), da metodologia de investigação a aplicar, da estrutura do questionários e da população/amostra seleccionada (secção 3.3), de seguida, iremos abordar a análise dos resultados (secção na 3.4), e iremos terminar com a discussão dos resultados (secção 3.5). Finalmente, este relatório termina na secção 4, com algumas considerações finais, onde são mencionados quais os contributos e limitações desta investigação, e apresentadas sugestões de pesquisa futuras.

2. Revisão da literatura

Nesta secção, pretende-se analisar os conceitos básicos do tema em análise. Para além do estudo da evolução dos termos, pretende-se adoptar uma perspectiva sobre os mesmos que servirá de suporte à presente investigação, e ainda identificar lacunas na literatura.

Uma vez que o presente estudo aborda a questão dos pedidos especiais em serviços na óptica do consumidor, torna-se necessário retornar ao momento inicial do encontro em serviços. Assim, o primeiro conceito a analisar será o encontro em serviços, dando algum destaque à ideia do momento da verdade. Posteriormente iremos focar-nos no tema principal: os pedidos especiais. Após uma análise da evolução do conceito, pretende-se que seja identificada a definição a adoptar, com base numa justificação lógica e pertinente. As últimas duas subsecções focam-se, respectivamente, em cada uma das questões de estudo já identificadas. Para estudar, pelo ponto de vista do consumidor, de que forma é que o pessoal de contacto deve reagir quando confrontado com um pedido especial, a secção 2.3 irá analisar o comportamento dos colaboradores de serviços, segundo duas perspectivas. Por último, a identificação dos benefícios que as empresas podem retirar quando o consumidor percepciona que o seu pedido especial foi bem gerido, iniciará na secção 2.4, com a análise das consequências do pedido especial.

2.1 O encontro de serviços

Desde cedo que a literatura tem considerado o momento de contacto entre o consumidor e o prestador no encontro de serviços como tendo uma elevada importância na qualidade do serviço entregue (Bitner et al., 1990). Esta qualidade depende em larga medida da interacção e do desempenho de três “actores” principais no momento da entrega: o sistema de organização do serviço, o pessoal de contacto e o cliente (Wang. et al., 2012).

Se por um lado os consumidores estão cada vez mais exigentes, por outro lado procuram cada vez mais serviços diferenciadores e que lhes proporcionem experiências únicas (Collier et al., 2018; Matthyssens & Vandenbempt, 2010). Muitas vezes o que distingue a presença ou não destas condições é o momento de interacção entre o consumidor e o prestador de serviço, neste caso o pessoal de contacto. O encontro em

serviços é, cada vez mais, um momento crítico para o sucesso da empresa (Zapf, 2004). Este momento crítico é também designado de "momento da verdade" (Shostack, 1985; Bitner et al., 1990), onde a experiência do cliente tem um impacto directo na sua percepção da qualidade do serviço (Löfgren, 2005). É neste momento que a empresa identifica qual o nível de satisfação do cliente e quais as consequências que daí podem advir (Appleton, 2012). Por outras palavras, é neste momento que é conhecida a avaliação da qualidade do serviço, na perspectiva do consumidor. Daqui resulta a necessidade da empresa em gerir, da melhor forma possível, o encontro em serviços, de forma individual e específica ao próprio encontro, com o objectivo de melhorar a percepção com que o cliente fica da qualidade do serviço (Bitner et al., 1990).

No sector dos serviços, o encontro entre o consumidor e o pessoal de contacto foi primeiramente identificado por Shostack (1985) como todo o momento onde o consumidor tem contacto com o “serviço”, com ou sem interacção de elementos humanos. Mais tarde, Surprenant e Solomon (1987) limitaram o momento à interacção que ocorre entre um cliente e o prestador de serviço, onde ambos têm papéis a desempenhar ao longo do encontro.

Bitner et al. (1990) defenderam a importância de haver uma gestão eficaz do comportamento dos colaboradores, de forma a distinguir os que promoviam um serviço altamente satisfatório dos que não, e, em seguida, treinar, motivar e recompensar aqueles que contribuíssem para um serviço de qualidade. Nos dias de hoje, esta gestão ganha importância face aos crescentes desejos e vontades do consumidor e, por isso, espera-se que o pessoal de contacto seja flexível, que antecipe e adapte as necessidades do consumidor e responda efectivamente às suas reclamações (Proença, Torres & Sampaio, 2017). Dada a amplitude do termo em questão, Bitner et al. (1990) focaram o seu estudo na tipologia que caracteriza as interacções críticas (isto é, particularmente (in)satisfatórias) entre consumidor e colaborador em encontros de serviço – sendo que o presente estudo irá adoptar esta mesma tipologia. Em primeiro lugar, os autores apresentaram os encontros mais frequentes que ocorrem como consequência de uma falha no sistema de entrega do serviço: uma falha em termos de indisponibilidade do serviço (por exemplo, *overbooking* numa companhia aérea), demora na entrega sem justificação ou outro tipo de falha que ocorra na performance básica do serviço. Para além disso, podem também ocorrer atitudes do colaborador, não solicitadas e inesperadas para o cliente, nomeadamente a atenção dada a

este, comportamentos “verdadeiramente” fora do normal, comportamentos do colaborador em contexto de normas culturais, performance exemplar sob circunstâncias adversas, entre outras. Por último, segundo o mesmo estudo, o segundo tipo de encontros mais frequentes ocorre com a interação entre o colaborador e o cliente como resposta do primeiro às necessidades e pedidos do segundo, seja por uma questão de preferências do consumidor, como resposta a um erro admitido pelo mesmo, para lidar com outras pessoas potencialmente perturbadoras do ambiente do serviço ou ainda como resposta a pedidos especiais do consumidor - o foco do presente estudo.

2.2 Pedidos Especiais de Clientes em Serviços

Nos serviços, os colaboradores são frequentemente confrontados com pedidos imprecisos ou confusos, que fogem do âmbito da política da empresa e do que é esperado das funções do colaborador. São solicitações que, embora não sejam totalmente inaceitáveis ou prejudiciais para a empresa, levantam dúvidas quanto ao modo como os colaboradores devem reagir (Wang et al., 2012). Estamos perante “*fuzzy requests*” (Beatty et al., 2016). Se por um lado a resposta a estes pedidos faz com que os colaboradores excedam as expectativas do consumidor e ofereçam um serviço de extrema qualidade, por outro lado coloca-se a questão de até que ponto as empresas dão (ou deverão dar) autonomia aos colaboradores para que tenham a liberdade de tomar decisões quando confrontados com estes pedidos. Um tipo de “*fuzzy request*” diz respeito aos pedidos especiais.

Se por um lado só nos últimos anos é que os consumidores se têm revelado mais exigentes e com pedidos cada vez mais fora do normal, por outro lado este comportamento foi desde cedo identificado no sector dos serviços, tendo já sido alvo de vários estudos por diferentes autores.

A primeira vez que o conceito de pedidos especiais foi identificado na literatura, o mesmo referia-se ao momento em que um consumidor exigia que o colaborador de contacto adaptasse o modo como era prestado o serviço às suas necessidades específicas, onde a resposta do colaborador de contacto determinaria a satisfação ou insatisfação do consumidor (Bitner et al., 1990). Os autores acrescentaram ainda que estes pedidos podiam estar dentro das políticas e normas da empresa, mas exigir que o colaborador fosse além das suas funções, ou então ir mesmo além do que era legalmente aceite.

Mais tarde, Zapf (2004) focou-se na fase do pós-venda e identificou as situações em que os clientes precisam de um responsável da empresa para dar resposta a uma tarefa específica do serviço, para ajudar numa situação de emergência ou no caso de uma reclamação. Dado o nível de exigência destes pedidos e as possíveis dificuldades que podem originar, os mesmos tendem a ser direccionados para profissionais com experiência. Uma vez que são pedidos fora do normal, e por isso classificados de especiais, devem ser tratados por especialistas.

Wang et al., (2012) classificaram a intencionalidade destes pedidos com base nas definições anteriormente apresentadas. Pode tratar-se de pedidos com intenções “inocentes” ou pode ser uma tentativa intencional de tirar vantagem de um prestador de serviço. Revela-se uma forma dos consumidores “competirem” com a empresa, exigindo que o serviço seja adaptado ao encontro das suas necessidades.

Como junção de todos os contributos que foram surgindo na literatura, o presente estudo pretende adoptar a versão mais recente de pedidos especiais, assumindo que estamos perante pedidos de consumidores que desejam que os colaboradores desempenhem funções ou tarefas que vão para além do esperado, e que podem ocorrer em qualquer momento de contacto entre o consumidor e a empresa (Beatty et al., 2016). Tratando-se, na maioria das vezes, de pedidos que pressionam os colaboradores a adaptar a prestação do serviço e/ou a ir além da tarefa típica que lhe está atribuída.

No seu estudo, Beatty et al. (2016) foram mais além na definição de pedidos especiais e categorizaram os mesmos em relação à sua natureza e quanto à avaliação do prestador de serviços, isto é, face à resposta dada ao pedido. Em termos da natureza do pedido, tal depende das limitações e restrições do consumidor que dão origem ao pedido especial. Por sua vez, a resposta do colaborador pode ser positiva ou negativa, dependendo se o mesmo decide ou não proceder com a solicitação feita. A Tabela 1, apresentada de seguida, expõe esta tipologia.

Da tabela 1, o primeiro tipo de pedido especial identificado quanto à natureza diz respeito a um recurso físico/equipamento (por exemplo, quando um indivíduo solicita ao técnico de instalação de uma máquina que aproveite para o ajudar com a desinstalação de outros equipamentos). O segundo tipo de pedidos ocorre quando o cliente não tem conhecimento total acerca do serviço (nomeadamente, quando o mesmo não conhece as especificidades do mesmo). Pode também ocorrer uma situação em que o cliente faz um

pedido com base na falta de recursos financeiros próprios ou falta de “vontade” em pagar o valor ou nas condições exigidas (por exemplo, quando o cliente questiona quanto à possibilidade de pagamento em prestações mensais sem juros). Por último, existem os pedidos especiais com base em questões temporais, nomeadamente quando um cliente faz uma encomenda *online* e pede especificamente para que a mesma seja entregue em sua casa às 17h.

Tabela 1: Tipologia de Pedidos Especiais dos Clientes (Beatty et al., 2016)

Natureza	Resposta do colaborador	
Recursos Físicos	Positiva	Motivação (desejo em ajudar)
Conhecimento		Capacidade para dar resposta
Recursos Financeiros	Negativa	Questões Políticas e/ou Legais
Questões de tempo		Risco associado
		Falta de recursos

De acordo com Wang et al. (2012), a resposta dada pela empresa de serviços a pedidos especiais depende de três categorias de factores, associados à organização, ao próprio cliente ou ao pessoal de contacto. Como já foi referido, este estudo pretende focar-se nesta última categoria ao analisar de que forma é que o colaborador de contacto deve agir perante um pedido especial, de forma a oferecer uma resposta satisfatória na perspectiva do consumidor.

As empresas de serviços tendem a usar guiões ou *scripts* que definem a sequência de comportamentos que é expectável que o pessoal de contacto siga durante um encontro de serviço (Lovelock & Wirtz 2007) de forma a estandardizar as interações entre o cliente e o prestador. Mas, se por um lado as empresas têm regras e políticas muitas vezes restritivas, que delimitam o modo como o serviço é prestado, por outro lado os consumidores partilham de uma procura constante por serviços personalizados que vão de encontro às suas necessidades e expectativas. No contexto deste estudo, a definição destes guiões fica dificultada já que os pedidos especiais são muito variáveis e difíceis de prever, sendo que comportamentos demasiado estandardizados não irão, provavelmente, gerar clientes

satisfeitos (Wang et al., 2012). É aqui que a discricionariedade do pessoal de contacto tem um papel-chave na resposta dada aos consumidores, mais concretamente até que ponto estão dispostos a ir além das suas funções e responsabilidades (Hui, Au, & Fock, 2004).

Assim, a resposta dada ao pedido é largamente influenciada por características próprias do colaborador, que moldam o seu papel enquanto profissional do sector de serviços. Nomeadamente, as competências técnicas, as *soft-skills*, a sua motivação (Brown et al. 2002), o seu nível de esforço e de empatia (Wang et al., 2012). Estas características, uma vez identificadas, podem ser analisadas pelo cliente no momento de avaliação da qualidade do serviço – e da resposta por parte do colaborador. Desta forma, a revisão da literatura continuará com uma análise aprofundada destes comportamentos.

2.3 Comportamentos dos colaboradores face a pedidos especiais em serviços

No momento do encontro em serviços, tanto o colaborador como o consumidor procuram descobrir e desempenhar o seu papel no processo de entrega do serviço (Kellogg & Chase, 1995). Do lado do colaborador, o comportamento revela-se complexo e elaborado ao apresentar duas grandes dimensões: os comportamentos regra e os comportamentos extra regra (MacKenzie, Ahearne & Podsakoff, 1998; Zhu, 2013).

Por comportamento regra, designamos as tarefas e funções associadas à posição do colaborador, que são esperadas tanto pela organização como pelo consumidor (Williams & Brown, 1991). Mais concretamente, em serviços, o comportamento regra do colaborador é definido como as actividades e a performance que, segundo o consumidor, fazem parte do esperado no momento de entrega do serviço (Podsakoff & MacKenzie 1997).

Por outro lado, quando estamos perante comportamentos discricionários do colaborador, que vão além das expectativas quanto às suas funções e performance, estamos perante comportamentos extra regra (Morrison, 1996). Segundo Fernández-Sabiote e Román (2005), na perspectiva do consumidor, este tipo de comportamentos são realizados além dos requisitos das funções do trabalhador e podem não ser explicitamente reconhecidos pelo sistema formal de avaliação/recompensa da empresa, apesar de se traduzirem em ganhos de eficiência para a mesma.

Segundo Beatty et al. (2016), a resposta a um pedido do consumidor que vai além do

esperado pela típica tarefa, deve ser vista como um tipo de comportamento extra regra. Mais concretamente, segundo os autores “muitas das respostas dos funcionários podem ser consideradas uma função extra na prestação de serviço ou comportamentos orientados para o cliente (...) solicitados por um requisito do cliente e por uma decisão do funcionário” (p.159). Designados de comportamentos orientados para o cliente (COBs) foram originalmente identificados por Podsakoff e McKenzie (1997) e reflectem comportamentos extra regra por parte dos colaboradores e orientados para o consumidor final.

Uma vez que o presente estudo tem como objectivo analisar pedidos dos consumidores que vão além do processo normal de entrega do serviço, faz sentido que o mesmo se foque nos comportamentos extra regra dos colaboradores, que para além de também fugirem do “normal”, são muitas vezes utilizados em resposta aos pedidos especiais.

Por vezes, estes comportamentos extra regra não são suficientes para que o colaborador dê resposta a um pedido especial do colaborador, tendo nesses casos de recorrer à aprovação ou orientação do seu superior. Wilder et al. (p. 448, 2014) identificaram o *empowerment* como uma das soluções para as situações “de frustração que muitos consumidores experienciam quando o funcionário de 1ª linha tem que esperar pela aprovação da gestão antes de resolver um problema”.

De forma geral, o *empowerment* ocorre quando o gestor dá ao trabalhador o poder de tomar decisões sobre actividades diárias relacionadas com o seu trabalho (Conger e Kanungo, 1988). Henning-Thurau (2004) acrescentou ainda que o *empowerment* diz respeito à capacidade dos colaboradores em dar uma resposta rápida e eficaz às necessidades e problemas dos clientes, aliada à autonomia dada pela empresa para que estes resolvam questões fora do processo normal, na qual se inserem os pedidos especiais. Wilder et al., (2014) relacionaram o *empowerment* com o nível de adaptabilidade dos colaboradores de serviços – característica fundamental no momento de dar resposta a um pedido especial e a ser analisada mais à frente.

No momento do encontro em serviços, em que o cliente está em contacto directo com o colaborador, as características deste ganham relevância e diferem consoante a personalidade do próprio indivíduo. Assim, dentro da mesma envolvente organizacional, diferentes colaboradores podem ter diferentes impactos no processo de entrega do serviço e no resultado final entregue ao cliente.

Zhao, Yan e Keh (2018) identificaram o comportamento do colaborador de contacto como um componente essencial de co-criação de valor, uma parte integral na entrega do serviço e um determinante crítico na percepção com que o cliente fica do serviço.

Segundo Wang. et al., (2012) “*compliance outcome*” refere-se às situações em que o prestador de serviços acredita que foi de encontro às expectativas do cliente, em vez de prestar um serviço que seja simplesmente aceitável. Em alguns casos, o que faz exceder as expectativas do cliente é a postura do colaborador no momento de contacto. Manzoor (2012) defendeu que um trabalhador motivado está constantemente à procura de novos objectivos para alcançar, de forma a melhorar a sua produtividade e influenciar positivamente os resultados da empresa.

Ainda no estudo de Wang. et al., (2012), “*compliance process*” refere-se ao modo como o colaborador presta o serviço e subdivide-se em dois comportamentos: o esforço e o friendliness. Segundo Bitner et al. (1990), os clientes tendem a ficar ainda mais satisfeitos quando o prestador do serviço exhibe comportamentos sociais que vão além das suas funções, uma vez que surgem como efeito surpresa para o cliente.

Mohr e Bitner (1995) representaram o esforço dos colaboradores como a quantidade de energia colocada nos seus comportamentos e associaram positivamente o nível de esforço observado pelos consumidores ao nível de satisfação dos mesmos. De facto, o esforço dos colaboradores é detectado pelos clientes e tem impacto no momento da sua experiência, na percepção com que ficam da qualidade do serviço e, consequentemente, na sua satisfação final (Wang. et al., 2012).

Wilder et al., (2014) defenderam que um clima positivo no serviço e um maior nível de autonomia dada aos colaboradores, fazem com que estes criem mais empatia com as necessidades e pedidos dos clientes. Para além disso, identificaram a importância de formar os prestadores de serviços a criar empatia com as necessidades emocionais, físicas e financeiras do cliente, como um factor determinante no momento de adaptar o serviço oferecido. Estas necessidades correspondem a algumas das causas para os pedidos especiais, abordadas anteriormente aquando da definição deste conceito.

Estas características traduzem-se na relação de proximidade que, por vezes, se cria entre o cliente e o colaborador (Hui et al., 2004). Tal como acontece com o esforço, também a empatia demonstrada pelo colaborador no momento de ajudar o cliente, pode

contribuir positivamente para a satisfação do mesmo, independentemente do serviço entregue. Inicialmente identificada como “a capacidade de entender e identificar com a perspectiva da outra pessoa”(Pilling & Eroglu, 1994, p. 47), a empatia é actualmente vista como a base para uma experiência do consumidor de serviços verdadeiramente excepcional (Hess, 2012) e difícil de recriar pelos concorrentes (Entel, Grayson e Huttner, 2007).

Para além dos factores já mencionados, uma ferramenta chave destes momentos diz respeito à criatividade usada pelos colaboradores no momento de dar resposta a situações inesperadas, atendendo às necessidades do cliente de diversas formas (Wilder et al., 2014). Ou seja, de que forma é que os mesmos conseguem improvisar e encontrar soluções até então nunca utilizadas ou previstas dentro da organização. Esta é uma característica que depende dos valores pessoais do funcionário, do comprometimento organizacional e da orientação para o cliente (Sousa & Coelho, 2011). Na literatura este conceito é definido como o desenvolvimento de novas ideias sobre produtos, práticas, serviços ou procedimentos e potencialmente úteis para a organização (Amabile, 1996; Baer, Oldham & Cummings, 2003).

Wilder et al., (2014) estudaram a relação da empatia e da criatividade demonstrada pelos colaboradores, na adaptabilidade dos mesmos, chegando à conclusão que as primeiras características têm uma forte influência na existência de adaptação em serviços. Os mesmos autores retomaram o estudo deste factor evidenciando a importância da adaptabilidade no ambiente em serviços e na performance dos colaboradores. O conceito de adaptabilidade foi originalmente identificado por Weitz, Sujaan, e Sujaan (1986) como a capacidade de alterar comportamentos de vendas durante as interações com os clientes (Wilder et al., 2014).

Concluimos desta forma, que o comportamento do colaborador (principalmente o extra regra) na orientação do consumidor e na resposta a pedidos inesperados, pode depender de factores como o *empowerment* dado aos colaboradores, a empatia e o esforço demonstrados por estes e ainda o sentido de criatividade e de adaptação revelados. Apesar de existente, a literatura acerca destes conceitos apresenta um *gap* na percepção que os consumidores têm do impacto destas características na *performance* dos colaboradores, em especial no momento de dar resposta a pedidos especiais – tema em análise neste estudo.

2.4 Consequências do Pedido Especial

Tal como foi referido na conceptualização do momento em serviços, tanto os clientes como os colaboradores têm papéis e regras a desempenhar ao longo do processo (Bitner et al. 1990).

Também como referido anteriormente, a resposta satisfatória a pedidos especiais tem um papel inesperado e além das expectativas do consumidor, deixando o mesmo deslumbrado. De acordo com a literatura, está provado que esse *delight* leva à retenção do consumidor e à intenção de recompra futura do consumidor (Swanson & Davis, 2012). Assim, um consumidor satisfeito tem maiores probabilidades de ser um cliente fidelizado que volta a adquirir o serviço (Budianto, 2019). É de esperar que um consumidor satisfeito esteja disposto a recorrer ao mesmo prestador quando necessitar, esperando receber um serviço com qualidade igual ou superior à da última prestação. É, também, expectável que o mesmo aconteça no caso particular da satisfação com a resposta a um pedido especial. Porém, enquanto este efeito já se encontra bastante presente em vários estudos anteriores, efeitos de comportamentos do consumidor, também eles extra, (como os de co-criação) estão ainda pouco estudados na literatura. No entanto, é possível que estes existam, numa lógica de retribuição e gratidão (Bock, Folse & Black, 2016).

Assim, uma vez analisado o comportamento dos funcionários no momento de dar resposta a um pedido especial, torna-se fundamental estudar a reacção dos clientes e quais as consequências que daqui advêm, sendo vários os conceitos que surgem neste ponto.

Blau (1964) identificou pela primeira vez a Teoria das Trocas Sociais como a base motivacional por detrás dos comportamentos e resultados do funcionário. Mais tarde, Roberts, Hughes e Kertbo (2014) acrescentaram a esta teoria o estudo do comportamento do consumidor. Actualmente a Teoria das Trocas Sociais aborda as regras de reciprocidade no processo de intercâmbio social com base em trocas implícitas ou explícitas, que envolvem um conjunto de expectativas mútuas de comportamentos e obrigações entre o colaborador e o cliente.

A teoria apresentada tem por base a reciprocidade entre as partes do contacto. No processo de entrega do serviço, o cliente e o consumidor são vistos como partes interdependentes do processo – uma vez que ambos dependem um do outro. Porém, é esperado que quando uma parte proporciona um benefício à outra, seja económico ou

relacional (Cropanzano e Mitchell, 2005), esta tenha a obrigação moral de oferecer um benefício em troca. Ou seja, as partes de contacto são igualmente interdependentes dos resultados (Kellogg & Chase, 1995). Segundo Zhao et al., (2018, p. 6), “algo deve ser dado e algo deve ser devolvido”.

Com base nas normas da reciprocidade, é de esperar que, em situações de comportamentos extra regra por parte do colaborador, onde o cliente fica satisfeito com o serviço ou vê as suas expectativas superadas, o próprio sinta-se na obrigação de também ele ir mais além no seu comportamento (Emerson, 1976). Este sentimento poderá levar a comportamentos voluntários que podem beneficiar a própria organização (Groth, 2005).

Segundo Yi e Gong (2013), os comportamentos de retribuição são considerados uma forma de co-criação de valor, sendo que estes distinguem-se em comportamentos de participação do cliente (comportamentos necessários no processo de co-criação de valor) e comportamentos de cidadania do cliente (comportamentos voluntários que promovem a criação de valor mas que não são considerados necessários), tal como esquematizado na Tabela 2.

Tabela 2: Tipologia dos comportamentos de retribuição (Yi e Gong, 2013)

Comportamentos de co-criação de valor	Comportamento de participação do cliente	Procura de informação
		Partilha de informação
		Comportamento responsável
		Interacção pessoal
	Comportamento de cidadania do cliente	<i>Feedback</i>
		Recomendação
		Ajuda
		Tolerância

Uma das formas de reciprocidade por parte do cliente que corresponde a um comportamento necessário ocorre através da partilha de informação (Hasan, Mortimer, Lings, e Neale, 2017), isto é, *word-of-mouth*. Este termo, definido como as “comunicações informais direccionadas a outros consumidores sobre a propriedade, uso ou características de determinados bens e serviços e/ou seus vendedores” (Westbrook, 1987, p. 261), é

bastante valorizado no sector dos serviços por influenciar outros consumidores a experimentar o serviço (Gremler, Gwinner e Brown, 2001) ou vivenciar uma nova experiência. Segundo Gremler et, al. 2001, quando os colaboradores entendem e se preocupam com as necessidades dos clientes, podem influenciar positivamente as intenções de *word-of-mouth*. Desta forma, um cliente satisfeito com a qualidade de um serviço é capaz de convencer outros clientes a experimentá-lo, traduzindo em novos clientes e ganhos económicos para a empresa.

Em contrapartida, são considerados exemplos de comportamentos de cidadania do cliente, o *feedback* e a tolerância (Yi & Gong, 2013), uma vez que ambos são comportamentos extras e não exigidos ao consumidor mas com benefícios para a empresa.

O *feedback* permite que os clientes dêem a sua opinião ou sugestões de melhoria quanto ao serviço prestado, possibilitando uma melhoria na qualidade do serviço no futuro. Esta partilha de informação com a empresa pode acontecer quer o consumidor esteja ou não satisfeito, sendo que os resultados obtidos dependem do seguimento que o prestador do serviço dá à informação obtida (Voss, Roth, Rosenzweig, Blackmon e Chase, 2004). Segundo os mesmos autores, “as informações fornecidas voluntariamente pelos clientes são uma das fontes mais ricas e valiosas de informação para os gestores de serviços” (p.5).

Por último, um cliente satisfeito é também um cliente que, no futuro, estará mais predisposto a tolerar falhas na entrega do serviço ou na qualidade do mesmo (Collier et al., 2018).

Verificamos, desta forma, que em serviços a co-criação de valor é actualmente um processo que envolve tanto a empresa (e o prestador do serviço) como o cliente, onde ambas as partes têm o seu papel na criação de benefícios mútuos (Alves, Fernandes, & Raposo, 2016). Segundo Budianto (2019, p.4), “a lealdade a um serviço depende mais do desenvolvimento de relações interpessoais do que no caso da lealdade a produtos tangíveis”.

3. Estudo empírico

3.1 Objectivo e questões de investigação

Com o objectivo de estudar a resposta de empresas de serviços a pedidos especiais, na perspectiva dos clientes este estudo pretende focar-se nas relações causais relativas ao papel dos colaboradores e aos impactos na co-criação de valor.

Como já foi referido anteriormente, dadas as lacunas existentes na literatura e a importância do tema para a gestão das empresas de serviços, que cada vez mais se preocupam com a importância de exceder as expectativas dos consumidores e proporcionar uma experiência memorável, o presente estudo tem como objectivo estudar:

- i) de que forma é que o pessoal de contacto deve reagir quando confrontado com um pedido especial, de forma a oferecer uma resposta satisfatória na perspectiva do cliente, e;
- ii) que benefícios as empresas podem obter quando o cliente percepciona que o seu pedido especial foi bem gerido pelo colaborador.

No final do estudo, pretende-se ter uma opinião, o mais diversificada e autêntica possível acerca das experiências vividas pelos consumidores de serviços, quando os mesmos fazem um pedido especial ao prestador – com foco na forma como o colaborador responde, na influência para a satisfação do cliente e nas consequências que daí advêm para a empresa.

3.2 Hipóteses de investigação

Tal como já foi referido, pretende-se com este estudo estabelecer a relação entre os comportamentos do colaborador face a um pedido especial, a satisfação do cliente com a resposta e as consequências que daí podem resultar.

Relativamente aos antecedentes, que incidem na forma como o pessoal de contacto deve reagir quando confrontado com um pedido especial, o estudo irá focar-se na conduta específica do colaborador.

Deste modo, a revisão da literatura levou à formulação das seguintes hipóteses de investigação:

H1: *Na perspectiva do consumidor, a autonomia na tomada de decisões dos colaboradores impacta directa e positivamente a satisfação com a resposta ao pedido especial feito por este.*

H2: *Na perspectiva do consumidor, o esforço demonstrado pelo colaborador impacta directa e positivamente a satisfação com a resposta ao pedido especial feito por este.*

H3: *Na perspectiva do consumidor, a empatia do colaborador impacta directa e positivamente a satisfação com a resposta ao pedido especial feito por este.*

H4: *Na perspectiva do consumidor, a adaptabilidade demonstrado pelo colaborador impacta directa e positivamente a satisfação com a resposta ao pedido especial feito por este.*

H5: *Na perspectiva do consumidor, a criatividade demonstrado pelo colaborador impacta directa e positivamente a satisfação com a resposta ao pedido especial feito por este.*

Relativamente aos resultados, os mesmos correspondem aos benefícios que as empresas retiram quando o consumidor percepção que o seu pedido especial foi bem gerido pelo colaborador. Na revisão da literatura, identificamos que as principais consequências dizem respeito ao efeito de *word-of-mouth*, à recomendação a possíveis clientes, à tolerância a falhas futuras e à disponibilidade para dar feedback à empresa.

Este estudo tem como objectivo analisar não só relações causais relativas aos antecedentes, mas também aos resultados da resposta a um pedido especial, segundo a perspectiva do consumidor. Estes resultados traduzem-se num claro impacto na co-criação de valor, com base na fidelização de clientes, aumento das vendas e comportamentos colaborativos dos clientes.

Assim, em relação aos resultados formularam-se as seguintes hipóteses:

H6: *A resposta satisfatória a um pedido especial impacta directa e positivamente a recomendação do serviço.*

H7: *A resposta satisfatória a um pedido especial impacta directa e positivamente a tolerância a falhas futuras.*

H8: *A resposta satisfatória a um pedido especial impacta directa e positivamente o feedback dado pelo consumidor à empresa sobre as suas experiências.*

H9: *A resposta satisfatória a um pedido especial impacta directa e positivamente a intenção de recompra e de fidelização do serviço ao prestador de serviço.*

Por último, a Hipótese 10 visa perceber qual o efeito moderador do tipo de serviço nas relações previstas no modelo. Como já referido, esta investigação pretende analisar o impacto do comportamento do colaborador na satisfação do cliente com a resposta a um pedido especial feito por este, bem como os benefícios que as empresas podem obter como resultado da intenção do cliente retribuir a forma como o seu pedido foi gerido pelo colaborador. Uma vez que as interacções cliente-colaborador são centrais neste processo, é expectável que as relações do modelo sejam mais fortes para serviços cujo nível de contacto e customização é mais elevado.

Assim, segundo a tipologia de Bowen (1990) a este respeito é possível classificar os serviços em três tipos: (i) os serviços do tipo 1 são serviços customizáveis e de elevado contacto com o cliente e em que as atitudes do colaborador tem influência determinante na prestação do serviço; (ii) os do tipo 2 são serviços não pessoais de contacto baixo a moderado, dirigidos às posses do cliente; e (iii) os de tipo 3 são serviços pessoais de contacto baixo a moderado e prestados de forma padronizada. Uma vez que a resposta a um pedido especial implica que os colaboradores desenvolvam comportamentos para além do "normal" ou estabelecido - ou seja, comportamentos extra-regra (Beatty et al., 2016) -, é expectável que em serviços do tipo 1 estes comportamentos tenham maior potencial de impactar a satisfação do cliente ao pedido especial. Um maior nível de contacto cliente-colaborador implica também que existam mais oportunidades do cliente retribuir o excelente serviço prestado, tal como demonstrado por Barnes et al. (2011). Como tal, é expectável que:

H10: *O tipo de serviço tem um efeito moderador no impacto do nível de satisfação e dos seus antecedentes, sendo que este será maior quanto maior o nível de contacto/personalização do serviço*

De forma esquematizada, a **Figura 1** apresenta conjuntamente as hipóteses a estudar e a sua relação:

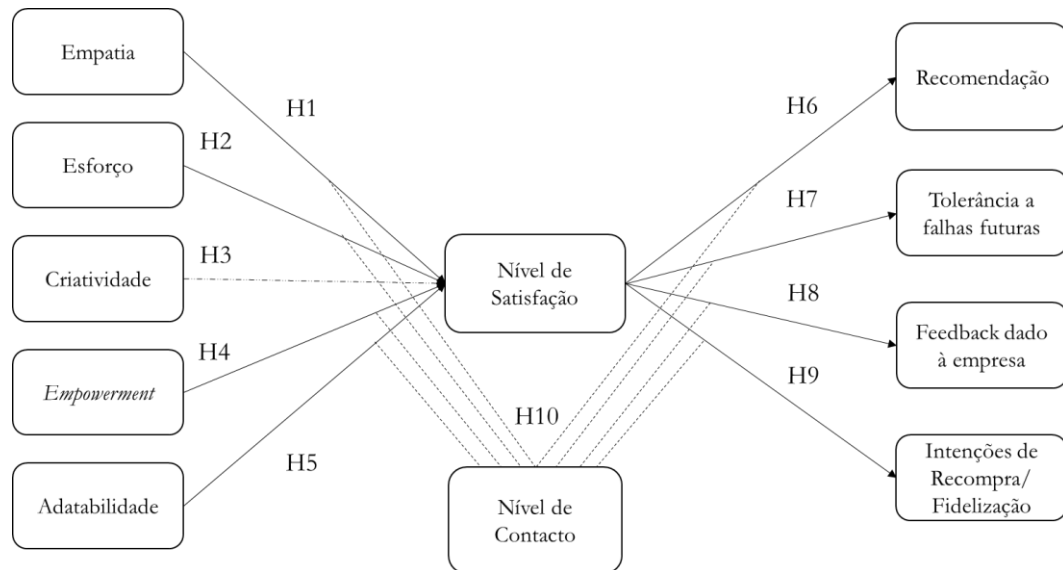


Figura 1: Modelo de investigação

3.3 Metodologia de investigação

Este estudo adoptou uma metodologia quantitativa que possibilita a validação da teoria baseada na literatura e que evidencia as relações entre as variáveis por meio de verificação de hipóteses. Mais tarde estas mesmas hipóteses foram submetidas a testes estatísticos (Fortin, 2009). A Figura 1 apresenta o modelo de investigação desenvolvido para este estudo.

Para a recolha de dados foi utilizado o método do inquérito por questionário, de forma a analisar as relações entre as variáveis de estudo e recolher informação numa quantidade significativa. Este método é visto como a forma mais prática para compreender fenómenos como as atitudes, opiniões e preferências, sendo que permitem ainda obter um grande número de respostas e de as tratar convenientemente e de forma acessível (custos reduzidos) (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

Os dados foram recolhidos com recurso à Técnica de Incidente Crítico ou *Critical Incident Technique (CIT)* originalmente desenvolvida por Flanagan (1954). Bitner et al. (1990)

definiu um incidente como uma actividade humana observável que permite fazer deduções e previsões sobre a pessoa que realiza esta mesma actividade. Segundo os mesmos autores, estamos perante um incidente crítico quando uma interacção específica entre o cliente e o colaborador é especialmente satisfatória ou insatisfatória para o primeiro e, por isso, considerada memorável.

Assim, esta técnica traduz-se num conjunto de procedimentos especificamente definidos para recolher características do comportamento humano e classificá-las de maneira a torná-las úteis no tratamento de problemas práticos (Gremier, 2004).

De forma simplificada, o objectivo desta técnica é recolher a opinião de indivíduos acerca de um comportamento humano específico e fazer questões de forma a classificar estas mesmas observações (Bitner et al. 1990). Paralelamente ao presente estudo, a utilização desta técnica tem como objectivo analisar a percepção dos clientes face ao comportamento dos colaboradores em resposta ao seu pedido especial.

Por último, foi utilizado o Modelo de Equações Estruturais para a análise e validação do modelo teórico proposto, sendo que para tal, recorreu-se ao software SmartPLS 3 (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011). Esta técnica de modelação adequa-se a modelos preditivos complexos (Reinartz, Haenlein, & Henseler, 2009), na qual se inclui o presente estudo – pela análise das diferentes relações existentes entre as variáveis, simultaneamente independente e dependente (Hair, Sarstedt, Ringle, & Mena, 2012).

3.3.1 Estrutura do questionário

O questionário encontra-se dividido em 3 partes principais: a primeira para avaliar os factores que estão na base da resposta ao pedido especial e que influenciam a percepção do consumidor face à mesma, a segunda para avaliar os resultados que advêm dessa resposta e, por último, o nível de satisfação final do consumidor. No início do questionário é feita uma breve explicação do que se entende por pedido especial (com base nos conceitos assumidos neste estudo), seguido de alguns exemplos.

Tabela 3: Variáveis em estudo e respectivas questões do questionário - Antecedentes

Variáveis	Questões	Fonte
Antecedentes		
<i>Empowerment</i>	O colaborador demonstrou autonomia para responder ao meu pedido, sem ter que consultar um superior. Senti que o colaborador demonstrava controlo da situação. O colaborador parecia ter capacidades técnicas suficientes para ir além da prestação normal do serviço.	Wilder et al. (2014) (Kang & Hyun, 2012)
Esforço	O colaborador esforçou-se por responder ao meu pedido, tentando resolver eventuais entraves. O colaborador esforçou-se por entender o meu ponto de vista e as necessidades e desejos que estavam na base do pedido. O colaborador investiu tempo e energia para que eu ficasse satisfeito.	(Collier et al., 2018)
Empatia	O colaborador criou empatia comigo e com as minhas emoções durante a resposta ao pedido. As necessidades relativas ao meu pedido foram bem recebidas e percebidas pelo colaborador. O colaborador estava focado em que eu ficasse satisfeito pela forma como interagia comigo.	Wilder et al. (2014)
Adaptabilidade	O colaborador tentou adaptar o tipo de serviço oferecido às minhas necessidades. O colaborador procurou ter uma abordagem personalizada ao meu pedido especial. O colaborador procurou adaptar as suas funções normais para responder ao meu pedido.	Wilder et al. (2014)
Criatividade	O colaborador demonstrou criatividade na forma como abordou a resposta ao meu pedido. O colaborador apresentou soluções inovadoras que tornassem possível realizar o meu pedido. Uma vez que o meu pedido foi especial e não convencional, o colaborador procurou sugerir soluções diferentes das habituais.	Wilder et al. (2014)

De seguida foi pedido aos inquiridos que pensassem numa situação pela qual tivessem passado, em que tivessem feito um pedido especial. Foi pedido que descrevessem esta mesma situação e caracterizassem a mesma, com base em perguntas feitas. Todas as respostas do questionário deveriam ser respondidas com base nesta mesma situação descrita ao início, sendo que termina com perguntas de caracterização do inquirido. O questionário completo pode ser consultado em anexo (Anexo I).

Tabela 4: Variáveis em estudo e respectivas questões do questionário – Consequentes e Nível

Consequentes		
Intenções de recompra/fidelização	Voltarei a recorrer a este prestador, caso seja necessário. Mesmo que no futuro tenha que esperar mais tempo do que o normal pela prestação do serviço, serei paciente. Não tenho intenções de deixar este prestador de serviços no futuro. Continuarei a ser cliente deste prestador.	Dagger, T. S., Sweeney, J. C., e Johnson, L. W. (2007)
Feedback dado à empresa	No futuro pretendo dar feedback positivo ao prestador do serviço sempre que sentir as minhas expectativas superadas. Se identificasse uma falha no serviço, alertaria o(s) colaborador(es). Se no futuro tivesse uma sugestão que pudesse melhorar a prestação do serviço, partilharia de boa vontade com o(s) colaborador(es).	Yi & Gong, 2013
Tolerância a falhas futuras	Mesmo que no futuro os colaboradores deste serviço cometam alguma falha, estaria disposto(a) a perdoar. Mesmo que no futuro o serviço não seja prestado totalmente conforme esperado, serei tolerante.	Yi & Gong, 2013
Recomendação	Direi coisas positivas sobre o serviço e/ou o colaborador a terceiros Recomendarei o serviço a familiares e amigos. Incentivarei amigos e familiares a experimentar o serviço.	Yi & Gong, 2013 (Ngo, Northey, Duffy, & Thao, 2016)

Tabela 5: Variáveis em estudo e respectivas questões do questionário – Nível de Satisfação

Nível de Satisfação		
Nível de satisfação face à resposta dada ao pedido especial.	A minha avaliação em relação ao prestador de serviços e à forma como respondeu ao meu pedido especial é muito positiva. A forma como o prestador de serviços respondeu ao meu pedido especial foi satisfatória e permitiu atingir o melhor resultado possível. De uma forma geral, estou satisfeito(a) com o prestador de serviços e com a forma como respondeu ao meu pedido especial.	

Com base na revisão de literatura, foram seleccionadas as variáveis apresentadas na Tabela 3, Tabela 4 e Tabela 5 e a partir dessas variáveis escolheram-se questões baseadas em estudos anteriores e medidas numa escala de Likert de 1 a 5, sendo 1 “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”.

3.3.2 População e amostra

Antes de realizar a recolha de dados com a distribuição do questionário, foi realizado um pré teste a seis pessoas com perfis diferentes em termos de habilitações, idades e situação profissional. O objectivo era verificar se as questões colocadas eram facilmente compreendidas e se a forma de análise das variáveis permitia testar as mesmas conforme pretendido. Posteriormente, e depois de analisadas as sugestões dadas por estes indivíduos, foram realizadas as devidas correcções e dado início à recolha de dados.

Em termos estatísticos, uma população define-se como um conjunto de elementos (indivíduos, espécies, processos) que têm características comuns (Fortin, 2009). O presente estudo, considerou como população alvo (e, por isso, a estudar) os consumidores de serviços que tenham experienciado uma ou mais situações onde tenham, por iniciativa própria, feito um requisito ou um pedido especial, e que tenham percepcionado os comportamentos adoptados pelos colaboradores face a estas situações.

O conceito de pedido especial recai numa amplitude de diversas situações e que ocorrem com elevada frequência, uma vez que qualquer indivíduo em quase todos os momentos de serviços está apto ou tem algo que o faça recorrer a um pedido especial. Por outras palavras, não é necessário recorrer a uma tipologia de indivíduos em específico para que os mesmos sejam capazes de reconhecer que já realizaram um ou mais pedidos especiais. Tal acontece uma vez que tanto estamos perante um pedido especial quando um jovem de 19 anos pede que o deixem inscrever num exame de melhoria na Faculdade após ter passado o prazo de inscrição, como quando um indivíduo de 56 anos pede que lhe seja concedido um desconto de pronto pagamento na compra de um electrodoméstico – a diversidade de situações é quase infinita.

O questionário esteve disponível online, através do Google Forms, entre 15 de Abril e 20 de Maio, tendo sido enviado através de contacto de pessoas conhecidas e partilhado nas redes sociais, como *Instagram*, *Facebook* e *LinkedIn*.

Relativamente à dimensão da amostra, foram recolhidos 203 questionários, ultrapassando assim a quantidade recomendada tendo em conta as variáveis em análise.

3.4 Análise de resultados

3.4.1 Caracterização da amostra

Numa primeira fase, analisamos a amostra com base nas características individuais do inquirido e, posteriormente, com base nas características do serviço indicado na resposta. O perfil sociodemográfico dos inquiridos foi caracterizado através de dados relativos ao género, faixa etária, habilitações literárias e situação profissional.

Relativamente ao género (Figura 2), dos 203 inquiridos, 138 pertencem a pessoas do género feminino (67,98%) e 65 pertencem a pessoas do género masculino (32,02%).

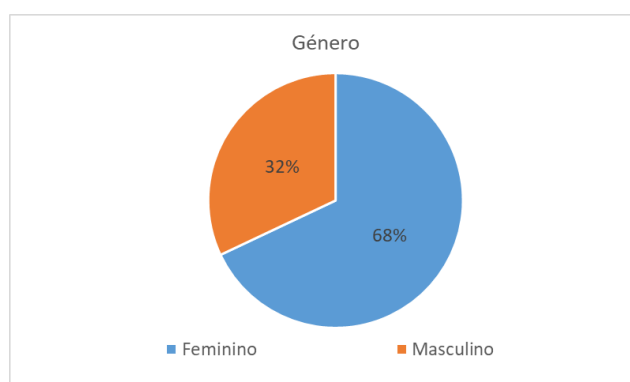


Figura 2: Perfil sociodemográfico - Género

Em relação à faixa etária (Figura 3), a maior percentagem da amostra (56,65%) é construída por indivíduos entre os 18 e os 25 anos. De seguida, encontram-se os indivíduos entre os 26 e os 35 anos, mas com uma percentagem menos significativa (19,70%). Os indivíduos entre os 51 e os 65 anos apresentam a terceira maior percentagem (11,3%), seguidos dos indivíduos entre os 36 a 50 anos (8,9%) e, por último, os com mais de 56 anos (3,4%).

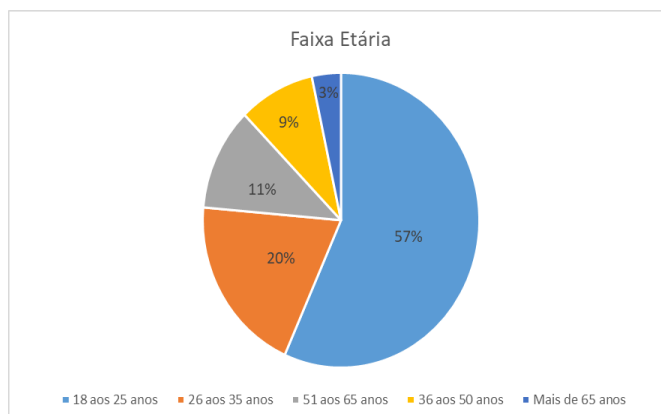


Figura 3: Perfil sociodemográfico - Idade

Adicionalmente, quanto às habilitações literárias dos indivíduos (Figura 4) verificamos que 75,2% possui formação a nível superior (licenciatura/mestrado). O segundo grau é o ensino secundário (até ao 12º ano) mas pouco relevante pois apenas representa 12,8% da amostra. Por fim, encontram-se o grau de doutoramento e ensino básico ou inferior, ambos representando 1% da mostra (até ao 9º ano).

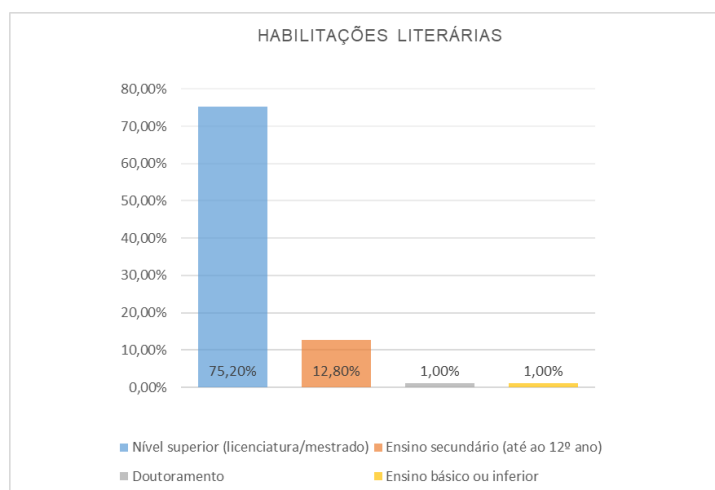


Figura 4: Perfil sociodemográfico - Habilitações Literárias

Por último, em relação à situação profissional dos inquiridos, verifica-se que 49,8% são trabalhadores por conta de outrem e 28,6% são estudantes. Adicionalmente, 7,9% são trabalhadores independentes e 7,4% são trabalhador-estudantes. (Figura 5).

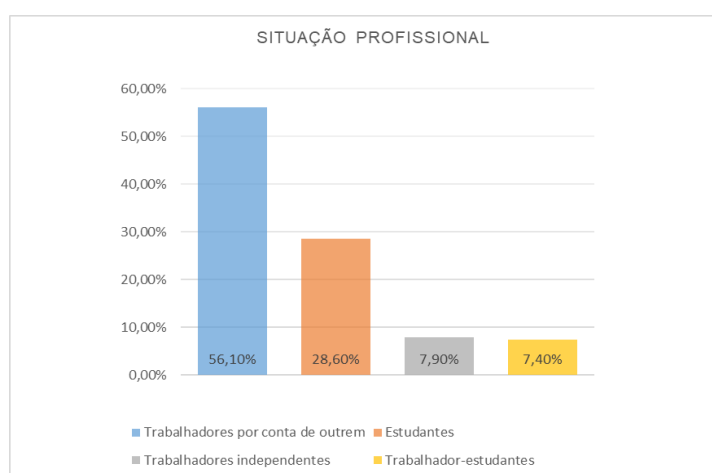


Figura 5: Perfil sociodemográfico - Situação Profissional

Em relação ao tipo de serviço no qual foi realizado o pedido especial, indicado na resposta de cada indivíduo, o serviço de restauração foi o mais referido (51,72%), seguido do serviço de retalho (alimentar, moda, etc.) (18,8%) e do serviço de saúde (7,9%). Tendo em vista a hipótese 10, e como já referido anteriormente no presente estudo, os serviços foram classificados em três tipos, distintos quanto ao nível de contacto existente: (i) do tipo 1 são serviços customizáveis e de elevado contacto com o cliente e em que as atitudes do colaborador tem influência determinante na prestação do serviço; (ii) os do tipo 2 são serviços não pessoais de contacto baixo a moderado, dirigidos às posses do cliente; e (iii) os de tipo 3 são serviços pessoais de contacto baixo a moderado e prestados de forma padronizada Bowen (1990).

Tabela 6: Repartição da amostra por nível de contacto (Wilder et al 2014)

Nível de contacto	Tipo de Serviço	Número de respostas	%
Serviços de Elevado Contacto		110	54%
	Joalharia	1	0,5%
	Serviço de cabeleireiro/estética	6	3%
	Serviço de restauração	87	43%
	Serviço de saúde	16	8%
Serviços não pessoais de contacto baixo a moderado		21	10%
	Finanças	1	0,5%
	Fornecimento de água	1	0,5%
	Serviço bancário	5	2%
	Serviço de reparação (automóvel, equipamento)	6	3%
	Serviço de telecomunicações (televisão, internet, telefone)	7	3%
	Veterinário	1	0,5%
Serviços pessoais de contacto baixo a moderado		72	35%
	Hotelaria - reserva de quarto num hostel	1	0,5%
	Hotelaria/Spa	1	0,5%
	Outro	1	0,5%
	Serviço de cabeleireiro/estética	1	0,5%
	Serviço de restauração	19	9%
	Serviço de retalho (alimentar, moda)	38	19%
	Serviço de transporte	8	4%
	Serviço no ginásio	1	0,5%
	Serviços da recepção de uma unidade hoteleira	1	0,5%
	Venda de eletrodomésticos	1	0,5%

Como podemos verificar, pela análise da Figura 6, metade da amostra do presente

estudo diz respeito ao tipo 1 de nível de contacto, ao incluir, na sua maioria, os serviços de restauração (Tabela 6), conforme a literatura referenciada.

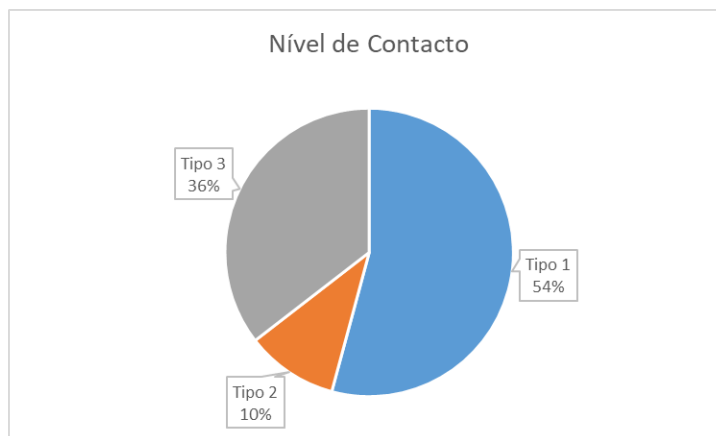


Figura 6: Caracterização do serviço - Nível de Contacto

De seguida, encontram-se os serviços de saúde. O domínio do tipo 1 na amostra parece perfeitamente justificável, uma vez que os mesmos se tratam de serviços mais personalizados e ajustáveis às necessidades específicas de cada consumidor (Bowen, 1990). A restante amostra encontra-se dividida entre os serviços de tipo 2 e tipo 3 – mais *standard* e de menor contacto. Ainda de acordo com a literatura, sempre que a descrição do pedido indicava que o serviço de restauração se tratava de *fast-food* ou de outro tipo de comida rápida, alocamos o mesmo ao tipo 3.

Adicionalmente, com base no interesse e relevância que o serviço em questão tinha para o respectivo inquirido, solicitamos que o mesmo avaliasse o mesmo quanto ao nível de envolvimento (Figura 7). 49,3% da amostra associa ao serviço um nível médio de envolvimento/relevância, seguido dos que lhe associam um elevado envolvimento/relevância (38,4%).

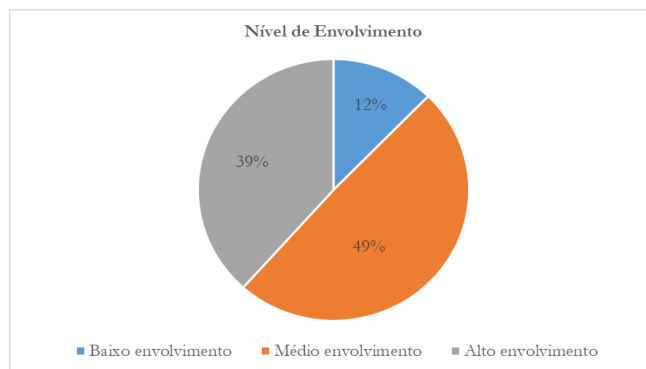


Figura 7: Caracterização do serviço - Nível de envolvimento

Em relação à resposta dada ao pedido feito pelo inquirido, 167 respostas indicaram que o mesmo foi atendido positivamente (Figura 8).

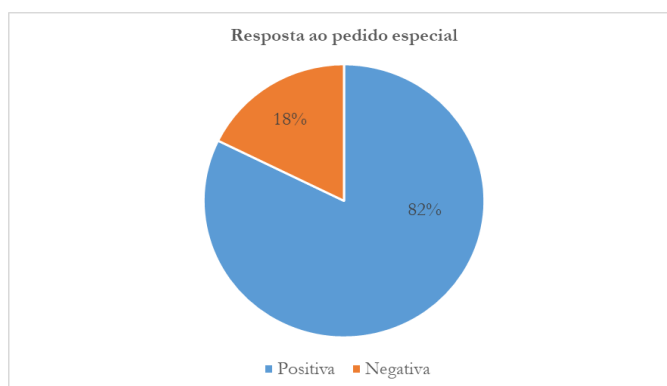


Figura 8: Resposta ao pedido especial

3.4.2 Análise descritiva

Em relação às variáveis em estudo, divididas por antecedentes, consequentes e nível de satisfação do consumidor face à resposta ao seu pedido especial, as mesmas são apresentadas nesta secção numa análise descritiva através da média e desvio padrão.

A média indica onde se concentram as respostas dos inquiridos em cada uma das variáveis, sendo calculada através da divisão da soma das respostas pelo número de participantes (203). O desvio-padrão constitui uma medida de dispersão de dados relativamente à média.

Começando pela análise das variáveis que constituem os antecedentes da resposta ao pedido especial, a mesma pode ser acompanhada com base na Tabela 7. Para cada questão de cada variável é indicada a média e o desvio padrão. Verificámos que a questão “As necessidades relativas ao meu pedido foram bem recebidas e percebidas pelo colaborador”, da variável “Empatia”, apresenta a média mais alta (4,118). Numa análise por variável, as médias mais altas são da variável “Empatia”, “Esforço” e “*Empowerment*”. Por sua vez, a variável “criatividade” apresenta, nas respectivas questões, as médias mais baixas – identificando uma tendência para a falta de criatividade demonstrada pelos colaboradores na resposta ao pedido especial.

A questão “As necessidades relativas ao meu pedido foram bem recebidas e

percebidas pelo colaborador.”, da variável “Empatia”, que já tinha sido indicada como a média mais alta, apresenta também o desvio padrão mais alto (2,029) – Tabela 7. Ou seja, apresenta valores que se encontram a uma distância maior da média. Para além disso, as questões das variáveis “*Empowerment*” e “Esforço” também apresentam desvio padrões elevados.

Tabela 7: Análise descritiva das variáveis – Antecedentes

Variáveis – Antecedentes	Questões do questionário	Média	Desvio Padrão
<i>Empowerment</i>	Q1: O colaborador demonstrou autonomia para responder ao meu pedido, sem ter que consultar um superior.	3,778	1,944
	Q2: Senti que o colaborador demonstrava controlo da situação.	3,877	1,969
	Q3: O colaborador parecia ter capacidades técnicas suficientes para ir além da prestação normal do serviço.	3,655	1,912
Esforço	Q4: O colaborador esforçou-se por responder ao meu pedido, tentando resolver eventuais entraves.	3,749	1,936
	Q5: O colaborador esforçou-se por entender o meu ponto de vista e as necessidades e desejos que estavam na base do pedido.	3,823	1,955
	Q6: O colaborador investiu tempo e energia para que eu ficasse satisfeito.	3,685	1,920
Empatia	Q7: O colaborador criou empatia comigo e com as minhas emoções durante a resposta ao pedido.	3,586	1,894
	Q8: As necessidades relativas ao meu pedido foram bem recebidas e percebidas pelo colaborador.	4,118	2,029
	Q9: O colaborador estava focado em que eu ficasse satisfeito pela forma como interagia comigo.	3,734	1,932
Adaptabilidade	Q10: O colaborador tentou adaptar o tipo de serviço oferecido às minhas necessidades.	3,724	1,930
	Q11: O colaborador procurou ter uma abordagem personalizada ao meu pedido especial.	3,325	1,823
	Q12: O colaborador procurou adaptar as suas funções normais para responder ao meu pedido.	3,542	1,882
Criatividade	Q13: O colaborador demonstrou criatividade na forma como abordou a resposta ao meu pedido.	2,793	1,671
	Q14: O colaborador apresentou soluções inovadoras que tornassem possível realizar o meu pedido.	2,754	1,659
	Q15: Uma vez que o meu pedido foi especial e não convencional, o colaborador procurou sugerir soluções diferentes das habituais.	2,626	1,620

Tabela 8: Análise descritiva das variáveis – Consequentes

Variáveis – Consequentes	Questões do questionário	Média	Desvio Padrão
Recompra/ Retenção	Q22: Voltarei a recorrer a este prestador, caso seja necessário.	4,069	2,017
	Q24: Mesmo que no futuro tenha que esperar mais tempo do que o normal pela prestação do serviço, serei paciente.	3,724	1,930
	Q25: Não tenho intenções de deixar este prestador de serviços no futuro.	3,828	1,956
	Q29: Continuarei a ser cliente deste prestador.	4,079	2,020
Feedback dado à empresa	Q19: No futuro pretendo dar feedback positivo ao prestador do serviço sempre que sentir as minhas expectativas superadas.	3,813	1,953
	Q23: Se identificasse uma falha no serviço, alertaria o(s) colaborador(es).	3,911	1,978
	Q28: Se no futuro tivesse uma sugestão que pudesse melhorar a prestação do serviço, partilharia de boa vontade com o(s) colaborador(es).	3,867	1,966
Tolerância a falhas futuras	Q20: Mesmo que no futuro os colaboradores deste serviço cometam alguma falha, estaria disposto(a) a perdoar.	3,734	1,932
	Q27: Mesmo que no futuro o serviço não seja prestado totalmente conforme esperado, serei tolerante.	3,680	1,918
	Q21: Direi coisas positivas sobre o serviço e/ou o colaborador a terceiros	3,803	1,950
Recomendação	Q26: Recomendarei o serviço a familiares e amigos.	3,744	1,935
	Q30: Incentivarei amigos e familiares a experimentar o serviço.	3,680	1,918

Por último, em relação à variável “Nível de satisfação face à resposta dada ao pedido especial” (Tabela 9), a questão “De uma forma geral, estou satisfeito(a) com o prestador de serviços e com a forma como respondeu ao meu pedido especial.”, apresenta a média (3,897) e o desvio padrão (1,974) mais alto.

Tabela 9: Análise descritiva das variáveis - Nível de Satisfação

Variáveis – Nível de Satisfação	Questões do questionário	Média	Desvio Padrão
Nível de satisfação face à resposta dada ao pedido especial	Q16: A minha avaliação em relação ao prestador de serviços e à forma como respondeu ao meu pedido especial é muito positiva.	3,833	1,958
	Q17: A forma como o prestador de serviços respondeu ao meu pedido especial foi satisfatória e permitiu atingir o melhor resultado possível.	3,793	1,948
	Q18: De uma forma geral, estou satisfeito(a) com o prestador de serviços e com a forma como respondeu ao meu pedido especial.	3,897	1,974

3.4.3 Validação do Modelo de Medida

Após analisado o perfil dos participantes e as características do pedido especial feito bem como do respectivo serviço, importa também avaliar a qualidade do ajustamento do modelo à estrutura correlacional das variáveis. Para tal, e segundo Marôco (2010), recorre-se à Análise de Factorial Confirmatória (AFC), através do programa SmartPLS.

A análise referida foi feita através do procedimento “bootstrapping” do SmartPLS, que cria subamostras com observações aleatoriamente retiradas do conjunto original de dados. Após combinar as estimações, oferece a melhor solução de estimação dos parâmetros (Hair et al., 2010).

Com o objectivo de confirmar a fiabilidade dos resultados, testando assim a consistência interna do grupo de variáveis, calculou-se o Alfa de Cronbach (α), a Variância Média Extraída (AVE) e a Composite Reliability (CR).

Segundo Pestana (2003), o valor de Alfa varia entre 0 e 1, no entanto só valores iguais ou superiores a 0,6 devem ser considerados – o que acontece para todas as variáveis do modelo, sendo, por isso, todas consistentes. Pela análise mais detalhada da Tabela 10, concluímos que as variáveis “Nível de Satisfação” e “Recomendação” manifestam uma consistência interna excelente (superior a 0.9) e que todas as restantes são superiores a 0.7, à excepção da variável “Feedback dado à empresa” que tem uma consistência questionável (com valor inferior a 0.7), porém, dentro do limite estipulado.

Em relação ao valor de CR, e segundo Hair et al. (2010), o mesmo é considerado

aceitável quando superior a 0.7 – verificável para todas as variáveis analisadas (cujo valor se encontra entre 0.780 e 0.984).

Relativamente à AVE, os autores anteriormente referidos afirmam que para que os factores expliquem uma proporção considerável da variância total dos dados originais, o seu valor deve ser superior a 0.5 – sendo que uma AVE de 0.5 significa que aquela variável explica 50% da variância dos indicadores. Os sete factores mostraram AVE acima do mínimo recomendado, encontrando-se entre os 55,6% e os 95,4%.

Em relação aos pesos factoriais (*loadings*), Hair et al. (2010) defendem que valores acima de 0.5 são considerados aceitáveis e que os que são iguais ou superiores a 0.7 são tidos como significantes e indicativos de uma estrutura bem definida. Ao analisarmos a respectiva coluna verificámos que todas as questões apresentam um valor superior a 0,502. Sendo que, à excepção de uma questão (Q23: Se identificasse uma falha no serviço, alertaria o(s) colaborador(es)), todas as restantes apresentam valores acima dos 0.7, confirmando, assim, uma correlação forte entre os indicadores e os seus construtos. Em relação à questão Q23, apesar de ser o item com *loading* mais baixo o mesmo é superior a 0,5. Ainda assim, eliminamos a variável do modelo e testamos que a sua eliminação não melhora a fiabilidade do constructo, pelo o que decidiu-se manter o item.

Adicionalmente, o *t-value* indica qual o grau de significância dos pesos factoriais, sendo que, para serem considerados significativos, os mesmos deverão ter um valor superior a 1.96 – o que acontece com todas as questões do modelo.

Tabela 10: Escalas de medida, dimensionalidade e confiabilidade

Questões do questionário	Loadings	T-value	CR	AVE
Empowerment ($\alpha=0.794$)			0.879	0.708
Q1: O colaborador demonstrou autonomia para responder ao meu pedido, sem ter que consultar um superior.	0.850	26.601		
Q2: Senti que o colaborador demonstrava controlo da situação.	0.913	71.685		
Q3: O colaborador parecia ter capacidades técnicas suficientes para ir além da prestação normal do serviço.	0.754	15.042		
Esforço ($\alpha=0.890$)			0.932	0.821
Q4: O colaborador esforçou-se por responder ao meu pedido, tentando resolver eventuais entraves.	0.930	98.058		
Q5: O colaborador esforçou-se por entender o meu ponto de vista e as necessidades e desejos que estavam na base do pedido.	0.848	24.076		
Q6: O colaborador investiu tempo e energia para que eu ficasse satisfeito.	0.938	96.626		

Empatia ($\alpha=0.836$)	0.902	0.754
Q7: O colaborador criou empatia comigo e com as minhas emoções durante a resposta ao pedido.	0.880	46.535
Q8: As necessidades relativas ao meu pedido foram bem recebidas e percebidas pelo colaborador.	0.825	26.415
Q9: O colaborador estava focado em que eu ficasse satisfeito pela forma como interagiu comigo.	0.897	57.732
Adaptabilidade ($\alpha=0.847$)	0.907	0.765
Q10: O colaborador tentou adaptar o tipo de serviço oferecido às minhas necessidades.	0.893	50.206
Q11: O colaborador procurou ter uma abordagem personalizada ao meu pedido especial.	0.860	33.893
Q12: O colaborador procurou adaptar as suas funções normais para responder ao meu pedido.	0.870	30.318
Criatividade ($\alpha=0.836$)	0.901	0.752
Q13: O colaborador demonstrou criatividade na forma como abordou a resposta ao meu pedido.	0.863	28.870
Q14: O colaborador apresentou soluções inovadoras que tornassem possível realizar o meu pedido.	0.909	77.560
Q15: Uma vez que o meu pedido foi especial e não convencional, o colaborador procurou sugerir soluções diferentes das habituais.	0.828	25.833
Nível de Satisfação ($\alpha=0.976$)	0.984	0.954
Q16: A minha avaliação em relação ao prestador de serviços e à forma como respondeu ao meu pedido especial é muito positiva.	0.980	239.815
Q17: A forma como o prestador de serviços respondeu ao meu pedido especial foi satisfatória e permitiu atingir o melhor resultado possível.	0.969	164.691
Q18: De uma forma geral, estou satisfeito(a) com o prestador de serviços e com a forma como respondeu ao meu pedido especial.	0.981	267.488
Feedback dado à empresa ($\alpha=0.665$)	0.780	0.556
Q19: No futuro pretendo dar feedback positivo ao prestador do serviço sempre que sentir as minhas expectativas superadas.	0.936	27.859
Q23: Se identificasse uma falha no serviço, alertaria o(s) colaborador(es).	0.502	3.570
Q28: Se no futuro tivesse uma sugestão que pudesse melhorar a prestação do serviço, partilharia de boa vontade com o(s) colaborador(es).	0.735	7.543
Recomendação ($\alpha=0.938$)	0.960	0.890
Q21: Direi coisas positivas sobre o serviço e/ou o colaborador a terceiros	0.930	76.974
Q26: Recomendarei o serviço a familiares e amigos.	0.943	92.514
Q30: Incentivarei amigos e familiares a experimentar o serviço.	0.956	116.315
Intenções de Recompra/Fidelização ($\alpha=0.885$)	0.922	0.749
Q22: Voltarei a recorrer a este prestador, caso seja necessário.	0.930	67.438

Q24: Mesmo que no futuro tenha que esperar mais tempo do que o normal pela prestação do serviço, serei paciente.	0.712	13.991
Q25: Não tenho intenções de deixar este prestador de serviços no futuro.	0.860	24.551
Q29: Continuarei a ser cliente deste prestador.	0.940	86.251
Tolerância a falhas futuras ($\alpha=0.8254$)	0.919	0.850
Q20: Mesmo que no futuro os colaboradores deste serviço cometam alguma falha, estaria disposto(a) a perdoar.	0.910	43.863
Q27: Mesmo que no futuro o serviço não seja prestado totalmente conforme esperado, serei tolerante.	0.933	80.447

Ainda na análise factorial, foi testada a validade discriminante, por meio da análise das correlações entre os construtos e da raiz quadrada das suas AVE, sendo que estes últimos valores devem ser superiores aos primeiros (Fornell, 1981). Na Tabela 9, verificámos que esta condição é respeitada, assim como também se verifica que as correlações entre os fatores se encontram significativamente abaixo de 1.00, não excedendo 0.87 (Bagozzi, 1988). Uma vez validados estes requisitos, podemos afirmar que as variáveis medem aspectos diferentes e não se sobrepõem, suportando-se, então, a validade discriminante (Anderson, 1988).

Tabela 11: Validade discriminante

	Adaptabilidade	Criatividade	Empatia	Empowerment	Esforço	Feedback dado à empresa	Intenções de Recompra/fidelização	Nível de satisfação	Recomendação	Tolerância a falhas futuras
Adaptabilidade	0,875									
Criatividade	0,679	0,867								
Empatia	0,804	0,609	0,868							
Empowerment	0,626	0,435	0,633	0,842						
Esforço	0,852	0,603	0,851	0,618	0,906					
Feedback dado à empresa	0,372	0,458	0,406	0,289	0,444	0,746				
Intenções de Recompra/fidelização	0,609	0,466	0,588	0,591	0,636	0,467	0,865			
Nível de satisfação	0,834	0,550	0,819	0,680	0,872	0,363	0,695	0,977		
Recomendação	0,748	0,593	0,723	0,647	0,780	0,497	0,808	0,828	0,943	
Tolerância a falhas futuras	0,477	0,368	0,493	0,536	0,552	0,486	0,704	0,571	0,674	0,922

3.4.4 Validação do Modelo Estrutural

A validação do modelo estrutural foi estimada através da aplicação do procedimento de “*bootstrapping*” no SmartPLS baseado em 3,000 iterações, através da determinação dos coeficientes betas (β).

Pela análise da Figura 9 verificámos que todas as ligações entre as variáveis são estaticamente significativas, à excepção da criatividade (H5) ao apresentar um valor de β não significativo. Adicionalmente, verificámos que a variável com maior impacto no nível de satisfação é o esforço (H2) ($\beta = 0,443$, significativo para um nível de significância de $p = 0,000$; $t = 5,449$). Paralelamente identificamos um maior impacto do nível de satisfação no factor recomendação (H6) que apresenta um $\beta = 0,828$, e um menor impacto no factor Feedback dado à empresa (H8), com um $\beta = 0,374$.

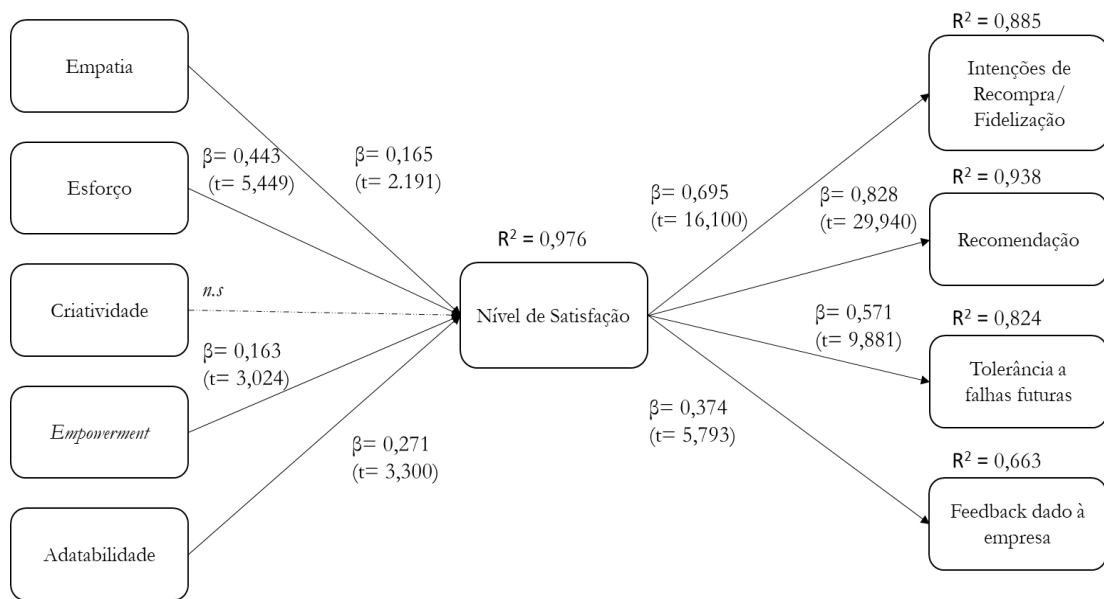


Figura 8: Modelo estrutural – Teste das Hipóteses H1-H9

Dando especial atenção ao impacto não significativo da variável criatividade no nível de satisfação, fomos analisar qual o impacto indirecto desta mesma variável – uma vez que o resultado era contra-intuitivo. Para tal, e conforme sugerido por Sousa e Coelho (2011) e Wilder et al. (2014), foi testado o impacto indirecto da criatividade, via esforço e via adaptabilidade, no nível de satisfação, apresentando um valor de β de 0,266, $p = 0,000$, e de 0,180, $p = 0,000$, respectivamente. Conclui-se assim que a criatividade tem um efeito indirecto total no nível de satisfação de 0,446, $p = 0,000$.

Com a aplicação do PLS Algorithm no SmartPLS, foi nos possível obter o valor de R^2 que indica a percentagem de cada variável explicada pelo modelo. Assim, pela análise da

Figura 10, concluímos que os antecedentes indicados explicam 97,6% da variabilidade do nível de satisfação. Por sua vez, o modelo explica 88,5% da variabilidade do factor intenções de recompra/fidelização, 93,8% da recomendação, 82,4% da tolerância a falhas futuras e 66,3% do feedback dado à empresa. Fica também demonstrado que a criatividade do colaborador explica 36,5% do esforço percebido e 46,3% da adaptabilidade percebida pelos clientes na resposta a um pedido especial.

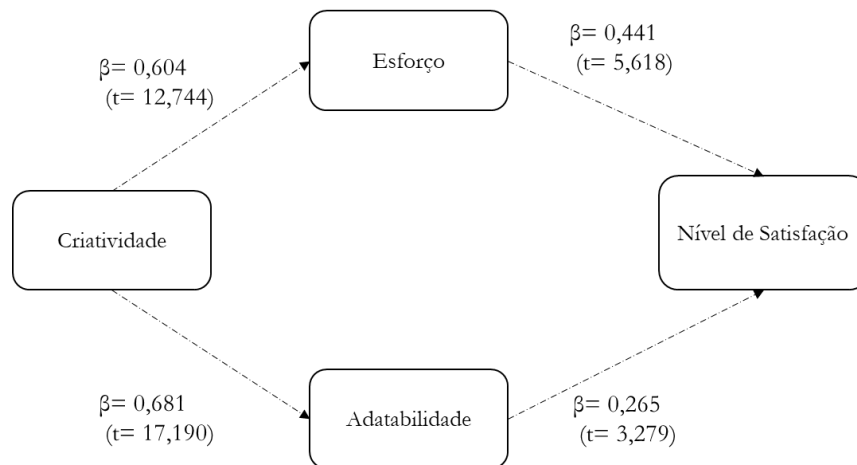


Figura 9: Impacto indirecto da criatividade do colaborador no nível de satisfação com a resposta ao pedido especial

Para além do modelo estrutural apresentado na Figura 9, para as hipóteses 1 à 9, foi realizada uma análise multigrupo para comparar as diferenças entre as relações dos diferentes grupos de serviços (H10). Como tal, foram estimados modelos diferentes para cada grupo de modo a realizar-se uma comparação multigrupo e assim perceber se há diferenças significativas entre eles (Hair et al. (2010); Henseler, Ringle, & R. Sinkovics, 2009). Sendo que o grupo 1 corresponde a serviços caracterizados por nível de contacto alto e é composto por 110 inquiridos. O grupo 2, com 93 inquiridos, corresponde a serviços não pessoais de contacto baixo a moderado e serviços pessoais de contacto baixo a moderado. Os principais resultados para a análise multigrupo referente ao nível de contacto constam na Tabela 12.

Tabela 12: Análise multigrupo referente ao impacto do nível de contacto do serviço

Variável Independente	Variável dependente	β_1 Grupo 1	β_2 Grupo 2	$\beta_1 - \beta_2$ Diferença	Significância (p-value)
Criatividade ^(a)	Nível de satisfação	0.353	0.522	-0.169	n.s
Adaptabilidade		0.125	0.411	-0.286	n.s
Empowerment		0.154	0.158	-0.004	n.s
Esforço		0.429	0.425	0.004	n.s
Empatia		0.262	0.08	0.182	n.s
Nível de Satisfação	Feedback dado à empresa	0.47	0.279	0.191	0,088*
	Intenções de recompra/fidelização	0.776	0.617	0.159	0,025**
	Recomendação	0.819	0.833	-0.014	n.s
	Tolerância a falhas futuras	0.692	0.462	0.23	0,014**

(a) Efeito indirecto

* diferença significativa se $p < 0,10$ **significativo para $p < 0,05$

Pela análise multigrupo do SmartPLS, foram identificadas diferenças significativas no impacto que o nível de satisfação tem nas variáveis consequentes consoante o nível de contacto existente. É possível verificar que, à excepção da recomendação, o impacto da satisfação nas intenções de recompra/fidelização e na tolerância a falhas futuras é significativamente maior ($p < 0,05$) para serviços do tipo 1 (grupo 1) do que para serviços do tipo 2 e 3 (grupo 2). A diferença é também significativa, embora marginalmente ($p < 0,1$) no que respeita ao feedback dado à empresa. Tal indica que, como esperado, para níveis de contacto mais elevados, os consumidores têm mais oportunidades para retribuir o serviço prestado pelo colaborador de forma directa. O facto de a recomendação ser um comportamento de retribuição dirigido a terceiros que não o prestador pode explicar que não existam diferenças entre os dois grupos.

Relativamente ao impacto do comportamento dos colaboradores na satisfação com a resposta ao pedido especial, também não foram identificadas diferenças significativas. Assim, o comportamento dos colaboradores parece ser igualmente determinante, seja qual for o tipo de serviço. Ainda assim, é de constatar que para níveis de contacto elevado os indivíduos dão maior valor ao esforço demonstrado pelo funcionário e à empatia criada. A criatividade, a adaptabilidade e o *empowerment* são características mais valorizadas pelos indivíduos em níveis de contacto baixo a moderado – esta conclusão pode dever-se ao facto de que à partida estas características são mais difíceis de identificar quando não existe um contacto elevado e, por isso, mais valorizadas quando ainda assim ocorrem.

3.5. Discussão dos resultados

Como já referido, o presente estudo teve como objectivo analisar de que forma as variáveis esforço, empatia, criatividade, *empowerment* e adaptabilidade, presentes na resposta dos colaboradores de serviços a pedidos especiais, impactam o nível de satisfação dos consumidores e que resultados surgem dessa satisfação.

Com a análise dos resultados obtidos da estimação do modelo estrutural, concluiu-se que quase todas as hipóteses foram dadas como comprovadas. (Tabela 13).

Tabela 13: Resultado do teste de hipóteses

Hipóteses	Resultado
H1: “Na perspectiva do consumidor, a autonomia na tomada de decisões dos colaboradores impacta directa e positivamente a satisfação com a resposta ao pedido especial feito por este.”	Suportada
H2: “Na perspectiva do consumidor, o esforço demonstrado pelo colaborador impacta directa e positivamente a satisfação com a resposta ao pedido especial feito por este.”	Suportada
H3: “Na perspectiva do consumidor, a empatia do colaborador impacta directa e positivamente a satisfação com a resposta ao pedido especial feito por este.”	Suportada
H4: “Na perspectiva do consumidor, a adaptabilidade demonstrada pelo colaborador impacta directa e positivamente a satisfação com a resposta ao pedido especial feito por este.”	Suportada
H5: “Na perspectiva do consumidor, a criatividade demonstrada pelo colaborador impacta directa e positivamente a satisfação com a resposta ao pedido especial feito por este.”	Parcialmente suportada
H6: “A resposta satisfatória a um pedido especial impacta directa e positivamente a recomendação do serviço.”	Suportada
H7: “A resposta satisfatória a um pedido especial impacta directa e positivamente a tolerância a falhas futuras.”	Suportada
H8: “A resposta satisfatória a um pedido especial impacta directa e positivamente o feedback dado pelo consumidor à empresa sobre as suas experiências.”	Suportada
H9: “A resposta satisfatória a um pedido especial impacta directa e positivamente a intenção de recompra e de fidelização do serviço ao prestador de serviço.”	Suportada
H10: “O nível de contacto/personalização do serviço tem um efeito moderador no impacto do nível de satisfação e dos seus antecedentes.”	Parcialmente suportada

Relativamente à **Hipótese 1** “Na perspectiva do consumidor, a autonomia na tomada de decisões dos colaboradores impacta directa e positivamente a satisfação com a resposta ao pedido especial feito por este.”, concluímos que a autonomia, também designada por *empowerment* no presente estudo, tem um impacto directo positivo no nível de satisfação do consumidor. Em investigações anteriores já tinha sido provado o poder do *empowerment* no momento de dar respostas rápidas e eficazes às necessidades do consumidor, principalmente em questões fora do normal (Conger e Kanungo, 1988, e Henning-Thurau, 2004). Neste estudo ficou demonstrado que esta relação positiva entre o *empowerment* e a resposta dada ao consumidor, contribuí positivamente no nível de satisfação deste.

A **Hipótese 2** “Na perspectiva do consumidor, o esforço demonstrado pelo colaborador impacta directa e positivamente a satisfação com a resposta ao pedido especial feito por este.”, para além de aprovada no presente estudo, foi também identificada como a variável com maior impacto no nível de satisfação perante a resposta a um pedido especial. Identificado na literatura como uma característica positiva dos colaboradores, o esforço foi desde cedo reconhecido como um contributo directo do nível de satisfação do consumidor Bitner et al. (1990). O presente estudo vem reforçar a ideia de que o esforço eleva a experiência do consumidor (Wang. et al., 2012) e proporciona consequências positivas para o prestador de serviço, no momento do consumidor “retribuir” o serviço prestado.

Também aprovada, a **Hipótese 3** “Na perspectiva do consumidor, a empatia do colaborador impacta directa e positivamente a satisfação com a resposta ao pedido especial feito por este.”, vem reforçar os estudos que defendem o impacto que a empatia identificada pelo consumidor tem no seu nível de satisfação em virtude da resposta ao seu pedido especial (Wilder et al., 2014, e Hui et al., 2004). Neste caso, a empatia pode contribuir positivamente independentemente da resposta dada ao pedido – casos em que o consumidor valoriza o clima que se cria com o prestador de serviços, mesmo que este não consiga dar resposta às suas necessidades.

A **Hipótese 4** “Na perspectiva do consumidor, a adaptabilidade demonstrada pelo colaborador impacta directa e positivamente a satisfação com a resposta ao pedido especial feito por este.” vem suportar o conceito já defendido, de que a adaptabilidade permite orientar as vendas conforme as necessidades do consumidor (Weitz et al., 1986, e Wilder et al., 2014), acrescentando, para o caso concreto da resposta ao pedido

especial, que esta característica contribui positivamente no nível de satisfação dos consumidores, ao ser algo que este valorizam.

Contrariamente às restantes variáveis antecedentes, a criatividade revelou ter um impacto directo não significativo no nível de satisfação do consumidor, ao vermos a **Hipótese 5**, “Na perspectiva do consumidor, a criatividade demonstrada pelo colaborador impacta directa e positivamente a satisfação com a resposta ao pedido especial feito por este.”, ser parcialmente suportada. Ao contrariar estudos anteriores (Weitz et al, 1986, e Wilder et al., 2014), tornou-se fundamental testar possíveis impactos indirectos. Assim, com base nos estudos realizados por Sousa e Coelho, 2011, e Wilder et al., 2014, analisou-se o impacto da criatividade no nível de satisfação via esforço e via adaptabilidade, que foi, de facto, comprovado. Isto significa que a criatividade demonstrada pelos colaboradores apenas impacta o nível de satisfação se a mesma ocorrer através do esforço ou da adaptabilidade, ou seja, se a criatividade resultar do esforço dos funcionários, ou se for consequência do nível de adaptabilidade dos mesmos. A relação da criatividade via esforço está na base da premissa defendida por Sousa e Coelho, 2011, de que o esforço extra deriva de soluções inovadoras, como através da criatividade, para dar resposta às necessidades especiais do consumidor – sendo que para tal devem ser escolhidos Relativamente ao segundo efeito, Wilder et al., (2014) já tinham demonstrado a existência de uma forte e significativa relação entre a criatividade e a tendência dos colaboradores de 1ª linha adaptarem o serviço oferecido. Esta teoria fica também reforçada no presente estudo.

Em relação às consequências que advém do nível de satisfação do consumidor, a **Hipótese 6**, “A resposta satisfatória a um pedido especial impacta directa e positivamente a recomendação do serviço.”, demonstrou ser suportada nesta investigação. De facto, o processo de recomendação, também designado de *word-of-mouth*, já tinha sido estudado como a forma como um cliente satisfeito com a qualidade de um serviço é capaz de convencer outros clientes a experimentá-lo (Gremler et, al. 2001).

As **Hipóteses 7 e 8** são também referentes a consequentes do nível de satisfação e também estas foram suportadas no presente estudo. Conforme identificado no estudo de Yi & Gong (2013), a tolerância a falhas futuras e o *feedback* dado pelo consumidor à empresa são comportamentos de retribuição, não exigidos ao consumidor mas com benefícios para a empresa, ao serem considerados como formas de co-criação de valor.

Neste estudo, e conforme expectável, esta ideia vem ser reforçada, sendo que estas consequências surgem da satisfação vivenciada pelo consumidor em resposta ao pedido especial.

Relativamente à última variável consequente, a intenção de recompra, viu ser-se suportada pela **Hipótese 9**, “A resposta satisfatória a um pedido especial impacta directa e positivamente a intenção de recompra e de fidelização do serviço ao prestador de serviço.”. Esta relação tinha já sido estudado a quando do efeito do *delight* na retenção do consumidor e intenção de recompra futura do consumidor (Swanson et al., 2012, e Budianto, 2019). Neste estudo, reforçamos esta ideia para o caso específico em que o nível de satisfação ocorre como consequência da resposta ao pedido especial, tornando ainda mais abrangente a relação positiva entre a satisfação do consumidor e o efeito de fidelização.

Por último, a **Hipótese 10**, “O nível de contacto/personalização do serviço tem um efeito moderador no impacto do nível de satisfação e dos seus antecedentes.”, for parcialmente suportada. Pela análise dos dados relativos às variáveis consequentes, verificamos que para serviços de nível de contacto mais elevado (tipo 1, conforme descrito na amostra) os consumidores tendem a recompensar pelo nível de satisfação de forma directa, isto é, através do *feedback*, da tolerância a falhas futuras e da intenção de recompra/fidelização. Por sua vez, para serviços de contacto baixo a moderado (tipo 2), talvez pelo facto de não existir tanto contacto directo entre o prestador de serviço e o consumidor, este tende a valorizar a sua satisfação transmitindo a sua mensagem a outros indivíduos – ou seja, não contribuí directamente para o prestador. Como analisado no estudo de Barnes et al. (2011) o nível de contacto entre o funcionário e o consumidor pode determinar a necessidade do cliente em retribuir o serviço. Por sua vez, em relação às variáveis antecedentes, verificámos que a hipótese não é suportada para nenhuma das variáveis.

4. Conclusões

4.1 Considerações finais

Nos dias de hoje os consumidores procuram, numa organização de serviços, usufruir de uma experiência única e que supere as suas expectativas, o que faz com que estes sejam cada vez mais exigentes em relação às necessidades, desejos e pedidos que esperam vir a ser satisfeitos pelos colaboradores e pela própria organização. O presente estudo baseou-se na definição de pedidos especiais de Beatty et al. (2016), referindo-se a pedidos feitos que exigem uma resposta do funcionário que vai além do que é esperado das suas funções e do serviço oferecido pela organização. Desta forma, esta investigação teve como grande objectivo estudar simultaneamente os antecedentes e resultados do nível de satisfação do consumidor, face à resposta a um pedido especial feito pelo mesmo, e perceber de que forma os consumidores podem contribuir como co-criadores de valor para a organização.

Adoptando uma metodologia quantitativa, com recurso ao *software* SmartPLS, testou-se o modelo de investigação, com base nos dados de uma amostra constituída por 203 respostas válidas relativas a pedidos especiais feitos por clientes de serviços.

Relativamente à primeira questão de investigação, “de que forma é que o pessoal de contacto deve reagir quando confrontado com um pedido especial”, foi possível concluir que o esforço é o comportamento mais relevante para o nível de satisfação do consumidor, seguido da capacidade de adaptabilidade, empatia e *empowerment*, respectivamente. A criatividade demonstrou ter um efeito significativo, mas apenas indirectamente via esforço e via adaptabilidade, o que significa que a mesma apenas tem impacto na satisfação se ocorrer pelo esforço dos colaboradores ou pela capacidade destes em se adaptarem a diversas situações.

Desta forma, ficou demonstrada a importância do papel dos colaboradores de 1ª linha na satisfação dos clientes, face à resposta a um pedido especial. As características e o modo de dar resposta ao pedido feito pelo consumidor, influenciam a sua experiência o que impacta directamente com a percepção com que ficam da qualidade do serviço e, por sua vez, no nível de satisfação (Appleton, 2012, e Proença et Al., 2017). Assim, as empresas deverão, cada vez mais, passar esta mensagem aos seus colaboradores, evidenciando a importância do seu trabalho na orientação do cliente, e dando-lhes as

bases necessárias para saberem como agir quando confrontados com situações inesperadas.

Por sua vez, em relação à segunda questão de investigação, “que benefícios as empresas podem obter quando o consumidor percepciona que o seu pedido especial foi bem gerido pelo colaborador.”, o estudo validou todas as hipóteses da investigação. Será expectável que um consumidor satisfeito com a resposta que obteve ao seu pedido, esteja mais predisposto a recomendar o serviço a alguém, seguindo-se as recompensas através das intenções de recompra/fidelização, tolerância a falhas futuras e o *feedback* dado directamente aos colaboradores. Apesar de comprovado que consumidores satisfeitos são agentes de co-criação de valor para a organização, verificou-se que os mesmos preferem fazê-lo de forma indirecta, isto é, não manifestar directamente as suas intenções de recompensa ao colaborador que lhe proporcionou o nível de satisfação.

Por último, verificámos que para os serviços de contacto baixo a moderado, o facto de não existir tanto contacto directo entre o prestador de serviço e o consumidor, faz com que este tenda a recompensar o seu nível de satisfação de forma indirecta. Concluimos assim, que a própria natureza do serviço, relativamente ao nível de contacto, influencia as formas de co-criação de valor para a organização.

Estes resultados ficaram evidenciados com a validação das variáveis antecedentes e consequentes para os mais diversos tipos de serviços, com base no nível de contacto existente entre o consumidor e o prestador de serviços.

4.2 Contributos para a literatura

Até à data, os únicos estudos existentes que abordavam o tema dos pedidos especiais feitos por consumidores de serviços, faziam-no tendo apenas em consideração a perspectiva dos colaboradores. Esta investigação pretendeu desde o início abordar uma perspectiva diferente: a dos consumidores. Assim, para além do desenvolvimento dos conceitos abrangidos, o objectivo principal foi identificar os antecedentes do processo e quais os seus impactos na co-criação de valor entre consumidor e prestador do serviço, isto é os consequentes da satisfação obtida pelo primeiro.

Desta forma, abriu-se “caminho” para a investigação de um tema cada vez mais importante na gestão de serviços, na perspectiva de um dos principais agentes,

suprimindo-se lacunas identificadas anteriormente na literatura.

Por um lado, esta investigação possibilitou aprofundar os conhecimentos já existentes, relativos às características dos colaboradores mais valorizadas pelos consumidores de serviços. Permitiu avaliar o impacto desses mesmos comportamentos ao nível da satisfação do cliente, como já vinha a ser feito por Wang et Al. (2012) e Brown et Al (2002). As variáveis antecedentes incluídas na análise, esforço, empatia e adaptabilidade, tinham já sido estudadas por Collier et Al (2018) para os momentos em que o consumidor espera que lhe seja prestado um serviço que vai além das suas expectativas. Assim, para além destas três características, incluiu-se o *empowerment* e criatividade – que apenas tinham sido estudadas em abordagens mais generalistas sobre os serviços (Henning-Thurau 2004, e Sousa & Coelho, 2011).

Por outro lado, ao serem estudados os efeitos para a empresa por via da satisfação do consumidor, verificou-se que o mesmo pode ser agente de co-criação de valor para a organização, com retribuições directas ou indirectas ao prestador do serviço. Até à data, existia pouca evidência empírica que relaciona-se o nível de satisfação do consumidor com o seu papel enquanto co-criador de valor na relação com a organização. Este Gap na literatura faz com que as empresas não saibam onde procurar a recompensa gerada pelo consumidor nas situações estudadas – originando, inevitavelmente, um Gap também na gestão. Assim, através desta investigação verificou-se que os consumidores ao receberem uma resposta favorável ao seu pedido especial, por parte de um colaborador que foi além das suas funções, estão também eles dispostos a retribuir para além do esperado, de forma voluntária e gratuita. Apesar de se ter verificado que os consumidores podem preferir retribuir de forma indirecta, através da recomendação a outros indivíduos, verificou-se que também o fazem directamente, recorrendo ao mesmo prestador para comprar, estando dispostos a dar-lhe sua opinião quanto ao serviço prestado ou ainda em situações futuras, estando mais tolerantes a possíveis falhas.

4.3. Contributos para a gestão

Como já foi referido, os novos conhecimentos sobre o tema fornecidos à literatura, fornecem inevitavelmente conhecimentos para gestão, ao serem validadas novas formas de ser criado valor para as organizações. Primeiramente, evidenciou-se o papel dos

colaboradores de 1ª linha, mais concretamente as suas características diferenciadoras, ao nível da satisfação obtida pelos consumidores de serviços, ao marcarem a sua experiência face à resposta dada ao pedido especial. Desta forma, as empresas deverão apostar em transmitir aos colaboradores quais os requisitos que os seus clientes mais valorizam, bem como em guiá-los para que consigam dar resposta a situações que “fogem” do normal, sem nunca descuidarem destas mesmas características.

Relativamente às variáveis antecedentes do modelo, o estudo demonstrou que o esforço e a adaptabilidade são os factores mais determinantes do nível de satisfação do consumidor, sendo, por isso, fulcral que as empresas incluam estes conceitos na sua estratégia de marketing e vendas. Para tal, as empresas deverão começar por descobrir como é que os consumidores identificam estas características e, paralelamente, abordar o tema com os próprios colaboradores para entender o que os motiva a esforçarem/adaptarem-se mais a certas situações. Ademais, uma vez que o esforço e a adaptabilidade constituem comportamentos tangíveis e, por isso, observáveis pelo cliente, a empresa deverá, nas formações ao colaborador, incluir a gestão da percepção do cliente face a estas suas características, e ainda incentivá-lo a transmitir ao cliente quando se tratam de comportamentos extra regra, que vão além das suas funções, para que o mesmo tenha consciência do seu pedido. De notar que a adaptabilidade nem sempre é possível dadas as indicações, impostas pela empresa, quanto à forma como deve ser prestado o serviço, sendo por isso um equilíbrio difícil mas essencial de encontrar.

Como Sousa e Coelho (2011) referiram, deverá haver uma prioridade acrescida em encaminhar os funcionários, com níveis mais elevados de orientação ao cliente, a encontrar soluções inovadoras, como através da criatividade, para dar resposta a necessidades e pedidos especiais feitos pelo consumidor. Esta é uma característica que deverá ser estimulada e treinada, pelo que as organizações deverão dar as bases para tal, e ainda reconhecer os colaboradores que demonstram soluções inovadoras e inesperadas. De notar que os próprios gestores podem também equacionar relacionar esta variável com o esforço e a adaptabilidade.

Relativamente à variável empatia a empresa deverá entender o seu poder no momento do encontro entre os agentes. Esta característica deverá ser identificada no processo de recrutamento, uma vez que, se o colaborador é capaz de criar empatia com o consumidor, também deverá ser capaz de o fazer com o recrutador. O equilíbrio entre seguir as indicações/regras da prestação do serviço e demonstrar empatia pelo cliente,

nem sempre é fácil para o colaborador, sendo algo que requer apoio por parte da empresa. Além disso, e de forma a garantir que o colaborador se esforça por criar empatia com os clientes, o mesmo deverá ser monitorizado no período inicial da contratação (Collier et Al., 2018) e momentos posteriores ao longo do tempo.

Em relação ao último factor dos antecedentes, o *empowerment*, o mesmo pode ser uma característica intrínseca ao próprio colaborador e, por isso, identificada também no processo de recrutamento, nomeadamente pela facilidade do indivíduo em responder ou pela forma de gerir à pressão colocada pelo entrevistador. Porém, esta é também uma característica que pode ser potencializada. De facto, a autonomia dada ao colaborador é algo que é introduzido pela organização, mas mesmo quando existe liberdade para tal, têm que ser dadas as bases para que o próprio colaborador esteja à vontade em tomar decisões sozinho. Valorizar o trabalho do colaborador e mostrar confiança no seu trabalho, são algumas das acções que a empresa pode ter para que seja um processo bem “recebido” por ambas as partes.

De seguida, verificou-se que num encontro de serviços, não só o prestador desempenha um papel importante na criação de valor para a empresa, mas que o próprio consumidor detém um papel chave ao poder escolher recompensar a organização pelo serviço que lhe foi proporcionado, bem como recompensar directamente o próprio prestador por este ter ido além das suas funções normais. Desta forma, também o cliente está a ir além do que lhe é exigido com este contacto, ao proporcionar recompensas de forma gratuita e voluntária, que em muito podem beneficiar o prestador e a empresa.

No presente estudo verificou-se que a retribuição à qual o consumidor está mais facilmente disposto é a recomendação do serviço/empresa a outros indivíduos, o que se traduz numa forma de co-criação de valor cujos efeitos a organização não tem conhecimento no imediato. Ainda assim, a empresa terá que ter consciência da importância do *word-of-mouth* positivo, ao contribuir para a promoção dos seus serviços, para o desenvolvimento de uma reputação positiva da empresa, avaliações elevadas da qualidade do serviço e aumento do número de clientes.

Ainda sobre benefícios não imediatos para a empresa e dadas as oscilações do mercado, com a entrada de novos concorrentes no mercado e possíveis quebras na forma de adaptação da empresa às necessidades do cliente, a tolerância por parte deste a falhas futuras constitui uma segurança para a empresa. Esta deverá, por isso, ter consciência de que, por vezes, a prestação do serviço hoje pode não trazer benefícios no presente, mas

apenas no futuro – o que não quer dizer que a empresa deverá descuidar a importância desses mesmos benefícios.

Relativamente aos benéficos imediatos e directos à empresa, a intenção de recompra constitui uma forma de co-criação de valor bastante importante, ao reflectir-se directamente no volume de vendas a curto, médio e longo prazo. Participa, desta forma, no objectivo de fidelizar os clientes, assegurando as vendas e a continuidade da empresa.

O *feedback* do consumidor pode ocorrer de forma directa, ao prestador do serviço, ou indirecta, como por exemplo através das redes sociais da empresa. Quando se trata da primeira forma, o prestador tem a oportunidade de questionar o cliente sobre o seu *feedback*, tentar gerir melhor a sua percepção ou transmitir alguma informação que o consumidor desconheça e que possa melhorar o seu nível de satisfação (por exemplo, se um cliente der um *feedback* negativo relativamente à forma como o prestador não acedeu ao seu pedido especial, este último terá a oportunidade de explicar o porquê de não o ter feito, atenuando o desagrado do primeiro). Quando o feedback não é transmitido directamente ao prestador, poderá ser mais difícil de compreender a sugestão e o colaborador poderá não conseguir explicar o seu ponto de vista. De notar que quando o feedback é transmitido nas redes sociais da organização, outros clientes ou possíveis clientes podem aceder ao comentário feito. Estas situações podem facilmente dar uma imagem errada da empresa e contribuir negativamente para a sua reputação. Será, por isso, importante que haja um responsável por filtrar o feedback deixado e, caso seja pertinente, responder ao comentário. Em algumas situações, em muito poderão as empresas usufruir com as sugestões dadas pelo consumidor.

4.4 Limitações e sugestões de investigação futura

Como qualquer investigação, este estudo apresenta algumas limitações, que serão apresentadas de seguida. Nesta última secção, indicar-se-ão, também, algumas sugestões para investigações futuras.

Primeiramente, é de referir que este estudo recorreu a uma amostra por conveniência, devido ao tempo limitado para a concretização da investigação, o que implica alguns cuidados na generalização dos resultados. Futuros estudos podem procurar aplicar o mesmo questionário a uma amostra mais representativa e mais dispersa

geograficamente. Para além disso, para classificar os serviços incluídos na amostra, este estudo recorreu à tipologia de Bowen (1990), ao considerar o nível de contacto entre os agentes como relevante. Outros estudos poderão utilizar outras classificações de serviços, como o nível de envolvimento dos agentes, ou tendo em consideração alguma característica do pedido especial extraída na resposta ao questionário, como a resposta (positiva ou negativa) dada pelo colaborador.

Ainda em relação à metodologia, esta investigação recorreu ao método CIT, tal como outros estudos anteriores que abordavam a gestão de serviços. No entanto, existem algumas limitações inerentes a esta técnica, por exemplo, há a suposição de que os clientes compreendem perfeitamente o que significa o conceito de pedido especial e em que situações ocorre. Ademais, supõe-se que os participantes possam articular o nível de expectativas antes do serviço. Para além disso, quando é pedido que os participantes se recordem de uma experiência passada existe a possibilidade de estes não se lembrarem de forma precisa ou que sejam influenciados nas respostas pela ordem das questões. Relativamente a esta limitação, não é medido o impacto do tempo pelo que, quando é pedido ao participante que se recorde de uma experiência de serviço recente, fica ao critério de cada um definir “recente”.

Adicionalmente, o facto de os inquiridos terem sido livres de escolher o serviço/pedido especial pode ter limitado a generalização dos resultados. Nomeadamente, houve uma grande concentração em serviços de restauração, a resposta à maioria dos pedidos foi positiva e o tipo de pedido especial identificados não cobriu todos os tipos previstos na literatura (Tabela 1). Futuros estudos poderão utilizar metodologias experimentais, com base em cenários, de forma a englobar transversalmente um maior número de situações.

Por último, poderá ter interesse acrescentar diferentes variáveis antecedentes ao estudo ou ainda incluir características do próprio consumidor, como a idade e o género, o que poderá influenciar a sua perspectiva face ao serviço prestado e, por isso, impactar as respostas ao questionário (por exemplo, será que a idade tem influência no nível de exigência do cliente ou ainda na forma de retribuição/co-criação de valor deste?).

Referências bibliográficas

- "Weitz, Barton A., Harish Suja, and Mita Suja (1986), "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness," *Journal of Marketing*, 50 (4), 174-191."
- Accenture (2015). Improving Customer Experience Is Top Business: Priority for Companies Pursuing Digital Transformation, According to Accenture Study.
- Amabile, T.M. (1996), *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*, Westview Press, Boulder, CO."
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411-423.
- Appleton, L. (2012). Assuring quality using "moments of truth" in super-converged services. *Library Management*, 33(6/7), 414-420.
- Baer, M., Oldham, G.R. and Cummings, A. (2003), "Rewarding creativity: when does it really matter?", *The Leadership Quarterly*, Vol. 14 Nos 4-5, pp. 569-86."
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. . (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Barnes, D. C., Ponder, N., & Dugar, K. (2011). Investigating the Key Routes to Customer Delight. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 19(4), 359-359-376.
- Beatty, S. E., Ogilvie, J., Northington, W. M., Harrison, M. P., Holloway, B. B., & Wang, S. (2016). Frontline service employee compliance with customer special requests. *Journal of Service Research*, 19(2), 158-173.
- Bitner, M. J., Brown, S. W., & Meuter, M. L. (2000). Technology infusion in service encounters. *Journal of the Academy of marketing Science*, 28(1), 138-149.
- Bitner, Mary Jo, Bernard H. Booms, and Mary Stanfield Tetreault. "The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents." *Journal of marketing* 54.1 (1990): 71-84.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New Brunswick.
- Bock, D. E., Folse, J. A. G., & Black, W. C. (2016). When frontline employee behavior

- backfires: Distinguishing between customer gratitude and indebtedness and their impact on relational behaviors. *Journal of Service Research*, 19(3), 322-336.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings. *Journal of marketing research*, 39(1), 110-119.
- Budianto, A. (2019). Customer Loyalty: Quality of Service. *Journal of Management Review*, 3(1), 299- 305.
- Collier, J. E., Barnes, D. C., Abney, A. K., & Pelletier, M. J. (2018). Idiosyncratic service experiences: When customers desire the extraordinary in a service encounter. *Journal of Business Research*, 84, 150-161.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The *empowerment* process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual review of sociology*, 2(1), 335-362.
- Entel, T., Grayson, S., & Huttner, N. (2007). The empathy engine turning customer service into a sustainable advantage.
- Evanschitzky, H., Wangenheim, F. V., & Woisetschläger, D. M. (2011). Service & solution innovation: Overview and research agenda. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 657.
- Fazal E. Hasan, S., Mortimer, G., Lings, I. N., & Neale, L. (2017). Examining the antecedents and consequences of gratitude. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 34-47.
- Fernandes, T., Morgado, M., & Rodrigues, M. A. (2018). The role of employee emotional competence in service recovery encounters. *Journal of Services Marketing*, 32(7), 835-849.
- Fernández-Sabiote, E., & Romn, S. (2005). Organisational Citizenship Behaviour from

- the Service Customer's Perspective: A Scale Development and Validation: A scale development and validation. *International Journal of Market Research*, 47(3), 317-336.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological bulletin*, 51(4), 327.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fortin, M. F. (2009). Fundamentos e etapas do processo de Investigação. *Loures: Lusodidacta*.
- Gremler, D. D. (2004). The critical incident technique in service research. *Journal of service research*, 7(1), 65-89.
- Gremler, D. D., Gwinner, K. P., & Brown, S. W. (2001). Generating positive word-of-mouth communication through customer-employee relationships. *International Journal of Service Industry Management*, 12(1), 44-59.
- Groth, M. (2005). Customers as good soldiers: Examining citizenship behaviors in internet service deliveries. *Journal of management*, 31(1), 7-27.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. . (2010). Multivariate data analysis (6th ed.). *Upper Saddle River: Prentice-Hall*.
- Hair, J., Sarstedt, M., Ringle, C., & Mena, J. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433.
- Hasan, S. F. E., Mortimer, G., Lings, I. N., & Neale, L. (2017). Examining the antecedents and consequences of gratitude. *Journal of Services Marketing*.
- Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International journal of service industry management*, 15(5), 460-478.
- Henseler, J., Ringle, C., & R. Sinkovics, R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. 20.
- Hess, M. (2012). Great customer service starts with 7 letters. CBS Moneywatch. Available

at <http://www.cbsnews.com/news/great-customer-service-starts-with-7-letters/>.

- Hui M. K. , Au L. , Fock H. 2004. Empowerment effects across cultures. *Journal of International Business Studies*, 35: 46–60. Google Scholar
- Hui, M. K., Au, K., & Fock, H. (2004). Reactions of service employees to organization–customer conflict: A cross-cultural comparison. *International Journal of Research in Marketing*, 21(2), 107-121.
- Itani, O. S., Jaramillo, F., & Paesbrugghe, B. (2020). Between a rock and a hard place: Seizing the opportunity of demanding customers by means of frontline service behaviors. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53, 101978.
- Kellogg, D. L., & Chase, R. B. (1995). Constructing an empirically derived measure for customer contact. *Management science*, 41(11), 1734-1749.
- Löfgren, M. (2005). Winning at the first and second moments of truth: an exploratory study. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(1), 102-115.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2007). *Service management: People, technology, strategy*. Person Prentice Hall, USA HF5415, 13, L588.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of marketing*, 62(3), 87-98.
- Matthyssens, P. and Vandenbempt, K. (2010), "Service addition as business market strategy: identification of transition trajectories", *Journal of Service Management*, Vol. 21 No. 5, pp. 693-714.
- Mohr, L. A., & Bitner, M. J. (1995). The role of employee effort in satisfaction with service transactions. *Journal of Business Research*, 32(3), 239-252.
- Morrison, E. W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human resource management*, 35(4), 493-512.
- Pilling, B. K., & Eroglu, S. (1994). An empirical examination of the impact of salesperson empathy and professionalism and merchandise salability on retail Buyers'

- evaluations. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14(1), 45–58.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of applied psychology*, 82(2), 262.
- Proenca, T., Torres, A., & Sampaio, A. S. (2017). Frontline employee empowerment and perceived customer satisfaction. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 15(2), 187-206.
- Roberts, D., Hughes, M., & Kertbo, K. (2014). Exploring consumers' motivations to engage in innovation through co-creation activities. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 147-169.
- Russell-Bennett, Rebekah & Rosenbaum, Mark. (2019). Editorial: Research Priorities for 2020 *Journal of Services Marketing*. *Journal of Services Marketing*. 33. 1-4. 10.1108/JSM-02-2019-436.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. . (2009). *Research methods for business students. Pearson education.*
- Shostack, G. (1985). Planning the Service Encounter, “The Service Encounter, J. Czepiel, M. Solomon, and C. Surprenant.
- Sousa, C. M., & Coelho, F. (2011). From personal values to creativity: evidence from frontline service employees. *European Journal of Marketing*, 45(7/8), 1029-1050.
- Surprenant, C. F., & Solomon, M. R. (1987). Predictability and personalization in the service encounter. *Journal of marketing*, 51(2), 86-96.
- Swanson, S. R., & Davis, J. C. (2012). Delight and outrage in the performing arts: A critical incidence analysis. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(3), 263-278.
- Voss, C. A., Roth, A. V., Rosenzweig, E. D., Blackmon, K., & Chase, R. B. (2004). A tale of two countries’ conservatism, service quality, and feedback on customer

- satisfaction. *Journal of Service Research*, 6(3), 212-230.
- Wang, S., Beatty, S. E., & Liu, J. (2012). Employees' decision making in the face of customers' fuzzy return requests. *Journal of Marketing*, 76(6), 69-86.
- When frontline employee behavior backfires: Distinguishing between customer gratitude and indebtedness and their impact on relational behaviors. *Journal of Service Research*, 19(3), 322-336.
- Wilder, K. M., Collier, J. E., & Barnes, D. C. (2014). Tailoring to customers' needs: Understanding how to promote an adaptive service experience with frontline employees. *Journal of Service Research*, 17(4), 446-459.
- Yi, Y., & Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1279-1284. doi:10.1016/j.jbusres.2012.02.026
- Zapf, M. (2004). From the customer to the firm: evaluating generic service process designs for incoming customer requests. *Computers in industry*, 55(1), 53-71.
- Zhao, Y., Yan, L., & Keh, H. T. (2018). The effects of employee behaviours on customer participation in the service encounter: The mediating role of customer emotions. *European Journal of Marketing*, 52(5/6), 1203-1222.
- Zhu, Y. (2013). Individual behavior: In-role and extra-role. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 23.

Anexos

Anexo I: Questionário

A Resposta de Empresas de Serviços a Pedidos Especiais dos Clientes

No âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços, da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, estou a realizar um estudo sobre os antecedentes e consequentes da resposta a um pedido especial na perspectiva do consumidor de serviços.

O questionário é totalmente anónimo e os dados recolhidos são confidenciais, sendo apenas utilizados para efeitos de investigação. A resposta ao questionário demora cerca de 5 minutos, sendo feita uma breve contextualização do tema no início.

Qualquer dúvida que surja, pode entrar em contacto comigo através do e-mail: beatriz.cruzeiro96@gmail.com

Muito obrigada pela colaboração!

Beatriz Cruzeiro

***Obrigatório**

Introdução

São cada vez mais as situações em que o serviço base que as empresas oferecem não é suficiente para satisfazer as nossas necessidades ou expectativas. Por vezes, nestas situações acabamos por fazer pedidos especiais, que sabemos irem além das funções e tarefas do funcionário de contacto, mas que ainda assim consideramos que podem ser executadas pelo mesmo.

Este pedido pode ser a alteração de um ingrediente do prato de um restaurante, um pedido de atendimento mais rápido alegando um motivo pessoal, a possibilidade de usufruir de um desconto num produto cujo prazo de validade expirou, devoluções fora de prazo, remarcações de consultas, entre outras situações de diversas naturezas...

Para responder a este questionário peço-lhe que se recorde de uma situação pela qual tenha passado na qual tenha feito um pedido especial. Tenha essa situação em mente ao responder às questões que se seguem.

1. O seu pedido especial foi atendido? *

☐ Sim

☐ Não

2. Independentemente do seu pedido ter sido atendido ou não, como avalia a prestação do colaborador? (Considere a escala de 1 - se bastante negativa, a 5 - se bastante positiva). *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

3. Indique o tipo de serviço: *

☐ Serviço de restauração

☐ Serviço de saúde

☐ Serviço de reparação (automóvel, equipamento)

☐ Serviço de cabeleireiro/estética

☐ Serviço de consultoria (financeira, legal)

☐ Serviço bancário

☐ Serviço de telecomunicações (televisão, internet, telefone)

☐ Serviço de transporte

☐ Serviço de retalho (alimentar, moda)

☐ Outra opção...

4. Em termos de nível de envolvimento, isto é, do interesse e relevância que tem para si, avaliaria o serviço como sendo:

☐ Baixo envolvimento

☐ Médio envolvimento

☐ Alto envolvimento

5. Resuma, de forma breve, qual foi o pedido que fez. *

Baseando-se nas ações do colaborador em resposta ao seu pedido especial, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações, sendo que "1" se refere a "Discordo Totalmente" e "5" a "Concordo Totalmente".

6. O colaborador demonstrou autonomia para responder ao meu pedido, sem ter que consultar um superior. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

7. Senti que o colaborador demonstrava controlo da situação. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

8. O colaborador parecia ter capacidades técnicas suficientes para ir além da prestação normal do serviço. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

9. O colaborador esforçou-se por responder ao meu pedido, tentando resolver eventuais entraves. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

10. O colaborador investiu tempo e energia para que eu ficasse satisfeito. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

11. O colaborador investiu tempo e energia para que eu ficasse satisfeito. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

12. O colaborador criou empatia comigo e com as minhas emoções durante a resposta ao pedido. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

13. As necessidades relativas ao meu pedido foram bem recebidas e percebidas pelo colaborador. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

14. O colaborador estava focado em que eu ficasse satisfeito pela forma como interagia comigo. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

15. O colaborador tentou adaptar o tipo de serviço oferecido às minhas necessidades. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

16. O colaborador procurou ter uma abordagem personalizada ao meu pedido especial. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

17. O colaborador procurou adaptar as suas funções normais para responder ao meu pedido. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

18. O colaborador demonstrou criatividade na forma como abordou a resposta ao meu pedido. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

19. O colaborador apresentou soluções inovadoras que tornassem possível realizar o meu pedido. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

20. Uma vez que o meu pedido foi especial e não convencional, o colaborador procurou sugerir soluções diferentes das habituais. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

21. A minha avaliação em relação ao prestador de serviço e à forma como respondeu ao meu pedido especial é muito positiva. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Em relação ao seu nível de satisfação final, em consequência da resposta ao pedido especial, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações, sendo que "1" se refere a "Discordo Totalmente" e "5" a "Concordo Totalmente".

22. A forma como o prestador de serviço respondeu ao meu pedido especial foi satisfatória e permitiu atingir o melhor resultado possível. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

23. De uma forma geral, estou satisfeito(a) com o prestador de serviço e com a forma como respondeu ao meu pedido especial. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Em relação ao que estaria disposto a fazer para retribuir a resposta dada ao seu pedido especial, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações, sendo que "1" se refere a "Discordo Totalmente" e "5" a "Concordo Totalmente".

24. No futuro pretendo dar feedback positivo ao prestador do serviço sempre que sentir as minhas expectativas superadas.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

25. Mesmo que no futuro os colaboradores deste serviço cometam alguma falha, estaria disposto(a) a perdoar. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

26. Direi coisas positivas sobre o serviço e/ou o colaborador a terceiros *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

27. Voltarei a recorrer a este prestador, caso seja necessário.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

28. Se identificasse uma falha no serviço, alertaria o(s) colaborador(es). *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

29. Mesmo que no futuro tenha que esperar mais tempo do que o normal pela prestação do serviço, serei paciente. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

30. Não tenho intenção de deixar este prestador de serviços no futuro.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

31. Recomendarei o serviço a familiares e amigos. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

32. Mesmo que no futuro o serviço não seja prestado totalmente conforme esperado, serei tolerante. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

33. Se no futuro tivesse uma sugestão que pudesse melhorar a prestação do serviço, partilharia de boa vontade com o(s) colaboradore(s). *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

34. Continuarei a ser cliente deste prestador. *

1

2

3

4

5

☐☐☐☐☐

35. Incentivarei amigos e familiares a experimentar o serviço.

1

2

3

4

5

☐☐☐☐☐

36. Género *

☐

Feminino

☐

Masculino

37. Idade *

☐

18 a 25 anos

☐

26 a 35 anos

☐

36 a 50 anos

☐

51 a 65 anos

☐

Mais de 65 anos

38. Habilitações Literárias: *

- ☐ Ensino básico ou inferior (até ao 9ºano)
- ☐ Ensino Secundário (até ao 12º ano)
- ☐ Licenciatura/Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Sem habilitações académicas

39. Situação profissional: *

- ☐ Estudante
- ☐ Trabalhador independente/empresário
- ☐ Trabalhador por conta de outrem
- ☐ Reformado/Pensionista
- ☐ Desempregado
- ☐ Trabalhador-estudante
- ☐ Outra opção...

Muito obrigada pela sua colaboração!