



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Carina Sander Costa

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
DA ÁREA DE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DA UNIDADE DE
NEGÓCIOS DE EXPLORAÇÃO E PRODUÇÃO DA BACIA DE
CAMPOS DA PETROBRAS

Porto Alegre, 2007



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Carina Sander Costa

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
DA ÁREA DE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DA UNIDADE DE
NEGÓCIOS DE EXPLORAÇÃO E PRODUÇÃO DA BACIA DE
CAMPOS DA PETROBRAS

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientador: Caroline Agne Vanzellotti

Porto Alegre, 2007

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	6
3	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS	8
	3.1 GERAL	8
	3.2 ESPECÍFICOS	8
4	REFERENCIAL TEÓRICO	9
	4.1 MERCADO EMPRESARIAL X MERCADO CONSUMIDOR	9
	4.2 PROCESSO DE COMPRAS ORGANIZACIONAIS	11
	4.2.1 <i>Características Organizacionais</i>	11
	4.2.2 <i>Situações de Compra Organizacional</i>	12
	4.2.3 <i>Etapas da Compra</i>	14
	4.3 PARTICIPANTES DO PROCESSO DE COMPRA ORGANIZACIONAL	16
	4.3.1 <i>Centro de compras</i>	16
	4.3.2 <i>Comprador Organizacional</i>	18
	4.4 SERVIÇOS	23
	4.4.1 <i>Peculiaridades dos Serviços</i>	23
	4.5 SATISFAÇÃO	24
	4.5.1 <i>Conceito de Satisfação</i>	25
	4.5.2 <i>Métodos para Medir a Satisfação</i>	27
5	MÉTODO	29
	5.1 ETAPA EXPLORATÓRIA	29
	5.1.1 <i>Pesquisa Qualitativa</i>	29
	5.2 FORMULAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	30
6	ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
	6.1 PESQUISA QUALITATIVA	32
	6.2 INSTRUMENTO DE COLETA	33
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38

LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

Figura 1 – Modelo abrangente de comportamento do cliente Organizacional.....	22
Quadro 1 – Principais influências no comportamento de um compra Empresarial.....	23
Tabela 1 – Comportamento de compra associado às classes de compra	15
Tabela 2 – Grade de Compra	16

1 INTRODUÇÃO

O caminho para a diferenciação de uma empresa seja ela organizacional ou comercial, ou mesmo de um setor de prestação de serviços internos de uma organização, é o profundo conhecimento de seus clientes, suas opiniões, expectativas e nível de satisfação. Saber como o cliente pensa e quais são suas necessidades não pode ser mais visto como uma simples informação. É um subsídio essencial para o direcionamento da empresa ou do setor.

O presente trabalho busca um melhor entendimento do processo de compra do setor de contratação de serviços da Unidade de Negócios de Exploração e Produção da Bacia de Campos, a partir da elaboração de um instrumento de verificação da satisfação de seus clientes. E através desta pesquisa de satisfação, busca entender os pontos no processo de contratação que impactam positiva e negativamente na satisfação do cliente.

A estruturação deste estudo se divide em cinco partes, da seguinte forma: na primeira, a parte introdutória, encontra-se definido a delimitação do tema, mostrando também o cenário do mercado em que se encontra o setor estudado, o problema de pesquisa, a importância e justificativa do estudo e os objetivos. Na segunda parte está referencial teórico do estudo, onde o ponto de partida é a diferenciação entre mercado organizacional e consumidor, em seguida o processo de compras organizacionais e seus participantes, uma abordagem sucinta a cerca da peculiaridade dos serviços e alguns conceitos de satisfação. Na terceira encontra-se a metodologia empregada no trabalho. A quarta parte é dedicada aos resultados obtidos na fase qualitativa e na fase quantitativa. Na quinta e última parte, as conclusões do trabalho são abordadas, assim como suas limitações e recomendações para futuras pesquisas.

2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A PETROBRAS, por ser uma empresa de economia-mista vinculada ao Ministério de Minas e Energia, utiliza a licitação para a compra de bens ou contratação de serviços terceirizados para adquirir produtos e serviços para o desempenho de suas funções. Diferentemente da compra direta, a licitação é uma modalidade de compra que seleciona a proposta mais vantajosa, que será processada e julgada com a observância dos princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da igualdade, bem como da vinculação ao instrumento convocatório, da economicidade, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

No Brasil, as licitações em geral são regidas pela Lei 8.666/93, com exceção da PETROBRAS que é regida pelo Decreto Lei 2.745/98, também chamado de Procedimento Licitatório Simplificado da PETROBRAS. O Regulamento tem como função disciplinar o procedimento licitatório a ser realizado pela PETROBRAS, para contratação de obras, serviços, compras e alienações e surgiu com a promulgação da Lei 9.748/98 - Lei do Petróleo. Esta Lei marcou a flexibilização do monopólio das atividades relacionadas à exploração e produção de petróleo e gás natural no Brasil, o qual era exercido pela PETROBRAS até aquela data e a partir de então, qualquer empresa, independentemente da origem de seu capital, pode realizar atividades de exploração, produção, transporte, refino, importação e exportação do petróleo. Essa livre competição da PETROBRAS com empresas privadas nacionais e/ ou estrangeiras, somada ao que estabelece o Art. 67 da própria Lei do Petróleo, que “Os contratos celebrados pela PETROBRAS, para aquisição de bens e serviços, serão precedidos de procedimento licitatório simplificado, a ser definido em decreto do Presidente da República” resultaram na criação do Decreto Lei 2.745/98.

Em sendo a PETROBRAS uma empresa que atua desde a exploração do petróleo até a distribuição de energia, ou seja, “do poço ao poste”, ela se subdivide em diversas áreas tendo como principais: Exploração e Produção, Abastecimento, Internacional, Gás & Energia, Financeiro e Serviços. Essas grandes áreas, por sua vez, subdividem-se em Unidades de Negócios, de Serviços e Corporativas.

É neste cenário descrito acima que se encontra a área de Contratação de Serviços da PETROBRAS, mais precisamente da Unidade de Negócios de Exploração e Produção da Bacia de Campos (doravante denominada UN-BC), foco deste trabalho. É uma área de suporte, não estando ligada diretamente com a atividade fim – exploração e produção de petróleo, mas que é de suma importância para que todas as atividades possam ser realizadas com sucesso. Trata-se de um setor pequeno, mais ou menos 30 pessoas, que realizam cerca de 150 licitações por ano. Um de menor relevância, como contrato de confecção de chaves, outros de maior relevância, como um afretamento de sonda perfuradora ou Plataforma FPSO.

O processo de contratação de serviços possui várias fases e inúmeras pessoas envolvidas, com as quais os contratadores têm de negociar e relacionar-se. Entre estes atores, o principal é área usuária, a qual define a especificação técnica que será referencial para toda a licitação e é quem dá o *start* para o início do processo. Nas pessoas do gerente e do fiscal de contrato, a área requisitante ou usuária do serviço nada mais é do que o principal cliente do setor de contratação de serviços. A satisfação deste cliente é essencial e inúmeras iniciativas para que este objetivo seja alcançado estão sendo realizadas, como redução de prazos e consultoria interna, por exemplo. A questão central aqui é, portanto: será que este cliente está satisfeito com a forma como é atendido e com os resultados obtidos? Ele tem percebido os esforços e mudanças que estão sendo feitos pelo setor para satisfazê-lo?

Neste estudo, está sendo proposta uma forma de verificar a satisfação deste cliente interno, através de um instrumento de pesquisa quantitativa realizada no final do processo, após a assinatura do contrato.

Desta forma, este trabalho trará mais um subsídio para que os profissionais deste setor possam se aprimorar a cada processo finalizado, conhecendo melhor o seu cliente principal, suas satisfações e insatisfações, e com isso fortalecendo os pontos fortes e atentando-se mais aos pontos de melhoria da área Contratação de Serviços da UN-BC, que inúmeras vezes já foi apontada pela área corporativa da PETROBRAS como *Benchmark* em estratégias de melhoria contínua.

3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

3.1 GERAL

Definir um instrumento de verificação da satisfação dos clientes internos do setor de Contratação de Serviços da UN-BC.

3.2 ESPECÍFICOS

- Identificar atributos relevantes para a satisfação do cliente do setor de contratação de serviços da UN-BC da PETROBRAS;
- Verificar os pontos de contato que influenciam na satisfação do cliente do setor de contratação de serviços da UN-BC da PETROBRAS;
- Analisar o processo de compras da UN-BC visando entregar maior satisfação aos clientes internos do setor de contratação de serviços da UN-BC da PETROBRAS.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Comumente as organizações são vistas apenas como vendedoras, porém deve-se lembrar que elas não se limitam apenas em vender bens ou serviços, elas também compram matéria-prima, equipamentos, componentes, suprimentos, serviços etc.

Diferenciar o mercado consumidor do mercado empresarial; entender como é realizado o processo de compra organizacional, elencando seus principais atores e influenciadores; e abordar alguns conceitos de satisfação, contextualizando-o no processo de compras organizacional serão os principais temas abordados neste estudo.

4.1 MERCADO EMPRESARIAL X MERCADO CONSUMIDOR

O mercado empresarial é formado por organizações que produzem bens e serviços utilizados na produção de outros bens e serviços que são vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros. Acontece que cada elo nessa cadeia de produção também precisa comprar muitos outros bens e serviços. Essas empresas, em geral, realizam compras que envolvem mais dinheiro e maior quantidade de produtos do que as feitas por consumidores. De acordo com Czikota *et al* (2001), na média, mais da metade de cada dólar obtido com vendas é gasto com materiais, suprimentos e equipamentos necessários para produzir bens.

Kotler (2000) aponta algumas características que tornam o mercado organizacional diferente do mercado consumidor:

- Menos compradores;
- Compradores de maior porte;
- Relacionamento estreito entre fornecedor e cliente;

- Concentração geográfica dos compradores;
- Demanda derivada;
- Demanda inelástica;
- Demanda oscilante;
- Compra profissional;
- Diversas influências de compra;
- Vários contatos de vendas;
- Compra direta;
- Reciprocidade;
- Leasing.

Czinkota *et al* (2001) dividem em três as empresas organizacionais compradoras: comerciais, institucionais e governamentais.

- *Clientes comerciais*: grupo de empresas formado basicamente por fabricantes, empresas de construção, empresas de serviços, empresas de transporte, grupos de profissionais selecionados, atacadistas e varejistas;
- *Clientes institucionais*: grupo formado por escolas, faculdades, universidades, organizações de assistência médica, bibliotecas, fundações, galerias de arte e clínicas;
- *Clientes Governamentais*: formado essencialmente pelo Governo, empresas públicas e autarquias.

Já Churchill & Peter (2005) dividem as empresas organizacionais compradoras em quatro categorias: produtores, intermediários, governo e outras instituições.

- *Produtores*: grupo de empresas que compram bens e serviços a fim de produzir outros bens e serviços para venda;

- *Intermediários*: grupo formado basicamente por varejistas e atacadistas que compram bens para revender com lucro. Vale ressaltar que essas empresas também compram bens e serviços para tocar o seu próprio negócio;
- *Governo*: organizações governamentais que operam nos níveis federal, estadual e municipal;
- *Outras Instituições*: grupo formado por hospitais, museus, universidades, organizações religiosas, partidos políticos, ONGs entre outras.

4.2 PROCESSO DE COMPRAS ORGANIZACIONAIS

Pode-se afirmar que a compra organizacional não é um ato isolado e sim um processo. Webster (1991) definem processo de compra organizacional como: “o processo de tomada de decisão por meio do qual as organizações estabelecem a necessidade da compra de produtos e serviços, além de identificar, avaliar e escolher, entre as marcas e os fornecedores disponíveis, qual a melhor opção”.

Sheth, Mittal & Newman (2001) salientam que algumas empresas consideram seus departamentos de compra como “centros de valor”, constituindo sua tarefa a de estar sempre criando valor para a empresa, buscando fontes de produtos melhores com custos mais baixos.

4.2.1 Características Organizacionais

São quatro as características organizacionais que afetam o comportamento de compra, descritas por Sheth, Mittal & Newman (2001):

- *Tamanho*: O tamanho determina o grau de sofisticação do processo de compra. Empresas familiares tendem a concentrar o processo em uma única

pessoa. Já grandes organizações tendem a ter equipes maiores e procedimentos mais formalizados;

- *Estrutura*: Refere-se ao número de unidades departamentais, localizações geográficas de suas unidades e ao grau de centralização apresentado. Quanto mais departamentos têm a empresa, maior é o grupo de compras e mais complexo e demorado é o seu processo de compras;
- *Recursos de Compra*: Refere-se à disponibilidade de compradores profissionais e equipamentos aos quais o escritório de compras dispõe. Quanto maior a empresa, mais profissionais e recursos ela dispõe, conseqüentemente um dinamismo maior nas compras da empresa.
- *Orientação de Compra*: Refere-se a filosofia de compra da organização. Para algumas empresas trata-se de um departamento necessário para manter a atividade, outras, no entanto, a encaram como estratégica para o seu posicionamento frente ao mercado.

4.2.2 Situações de Compra Organizacional

As situações de compra, como é apresentada por Robison (apud Kotler, 2000) ou a natureza de compra, como é classificada por Sheth, Mittal & Newman (2001) e apresentadas no quadro abaixo, podem ocorrer em três diferentes classes de compra, dependendo da experiência passada disponível: recompra direta, recompra modificada e nova compra.

4.2.2.1 Recompra Simples ou Direta

Trata-se de uma necessidade já processada e anteriormente satisfeita. É a situação onde a compra é realizada de forma rotineira e sistemática, por exemplo, material de escritório, uniformes, matéria-prima básica etc.

O esforço para especificar o produto a ser comprado e o investimento no processo é mínimo, assim como a necessidade de novas informações. Os materiais comprados são adquiridos de fornecedores “pré-aprovados”, sendo que o comprador avalia sua satisfação de compra em relação aos vários fornecedores.

Uma vez que já foram adquiridos no passado a um custo satisfatório, não há a necessidade de se reiniciar o processo de busca de fornecedor (SHETH, MITTAL & NEWMAN, 2001). Assim, a empresa simplesmente refaz o pedido a um de seus fornecedores pré-estabelecidos.

No caso da contratação de serviços isso acontece da mesma forma, as contratações de serviços contínuos se dão de forma mais sistemática, reduzindo prazos e, principalmente, a mobilização das empresas.

4.2.2.2 Recompra Modificada

São as compras que ocorrem por uma necessidade semelhante a uma compra já realizada, mas que, por necessidade de alguma modificação/ reavaliação, seja nas especificações técnicas, nos preços, nos prazos de entrega ou em outros termos referentes ao produto ou serviço o processo não é automático como a recompra simples. Nesta situação, cabe ao comprador verificar se os fornecedores contratados para a tarefa anterior se adequam a esta recompra modificada.

4.2.2.3 Nova Compra

Refere-se àquela situação de compra de um produto ou serviço novo para a organização, ou seja, quando o comprador adquire o produto pela primeira vez. Existe uma certa incerteza quanto às exigências de projeto/ desempenho, uma vez que provavelmente não existam especificações anteriores. Ozane & Churchill (apud Kotler, 2000) afirmam que a nova compra passa por cinco fases: conhecimento, interesse, avaliação, julgamento e adoção.

Czinkota *et al* (2001) ressalta que “situação de compra nova é aquela que resulta em uma busca intensa de informação e um longo processo de decisão”.

Classe de Compra	Descrição da Necessidade	Tamanho do Centro de Compras	Busca de Informação
Recompra Direta	Item comprado anteriormente de forma satisfatória. Necessidade freqüente.	Muito pequeno podendo ser os pedidos automatizados.	Rápida ou Inexistente; raramente se consideram novos fornecedores ou se busca perícia técnica.
Recompra Modificada	Necessidade semelhante a um item já comprado anteriormente, porém com algumas modificações.	Moderado.	Coleta-se alguma informação; podem ser considerados novos fornecedores e perícia técnica.
Nova Tarefa	A necessidade é completamente nova para a organização.	Grande.	Extensiva, freqüentemente se consideram novos fornecedores; os especialista geralmente têm grande influência na decisão.

Tabela 1: Comportamento de Compra Associado às Classes de Compra

Adaptado de Sheth, Mittal & Newman (2001).

Pode-se afirmar que, no que tange a área de compras em foco no trabalho, ou seja, setor de contratação de serviços da UN-BC, as contratações se enquadram, na sua grande maioria, nas recompras modificadas ou novas tarefas o que exige um envolvimento grande da equipe e uma necessidade de troca de informações entre a área usuária e o setor de contratação durante o processo de compras.

4.2.3 Etapas da Compra

Robison *et al* (apud Kotler 2000), identificaram oito estágios desse processo que foram chamados de “fases de compra”, apresentando-as através de uma matriz que cruza os estágios às situações de compras.

Esse modelo ficou mais conhecido como “grade de compra” como veremos no quadro abaixo e relaciona as três situações de compra - nova, recompra simples e recompra modificada – com as etapas da compra.

Pode-se analisar, através deste modelo, que as situações de compra mais complexas ocorrem na nova tarefa, quando um maior número de tomadores de decisão e influências de compra estão envolvidas.

FASES DA COMPRA	CLASSES DE COMPRA		
	Nova Tarefa	Recompra Modificada	Recompra Simples
1. Reconhecimento do problema	S	TALVEZ	N
2. Descrição da necessidade geral	S	TALVEZ	N
3. Especificação do produto	S	S	S
4. Procura de fornecedores	S	TALVEZ	N
5. Solicitação da proposta	S	TALVEZ	N
6. Seleção do fornecedor	S	TALVEZ	N
7. Especificação da rotina do pedido	S	TALVEZ	N
8. Revisão do desempenho	S	S	S

Tabela 2: Grade de Compra.

Adaptado de Robinson *et al* (apud Kotler, 2000)

O processo se inicia com o reconhecimento do problema ou de uma necessidade, que em geral, acontece em um departamento específico da empresa. Este reconhecimento pode ser desencadeado por forças internas ou externas (CZINKOTA *et al*, 2001).

O segundo e o terceiro estágios são complementares. Em geral, a mesma área que detectou a necessidade é a mesma que irá fazer a descrição da necessidade (ou a especificação dos serviços) e fornecer, com detalhes, as informações necessárias – preço, atributos técnicos, quantidade, etc - para que o comprador possa fazer o pedido ou contratar o serviço corretamente.

Uma vez definido o produto ou serviço que atenderá a demanda, precisa-se definir quem irá fornecer o produto ou serviço. A busca por fornecedores se dará através de pesquisa em listas e catálogos e, principalmente, a Internet, pelo comprador e serão escolhidas as mais qualificadas para aquela tarefa.

Depois de escolhidos os fornecedores, cabe ao comprador pedir aos mesmos que apresentem suas propostas. Dependendo da complexidade do item, estas propostas deverão ser mais ou menos detalhadas.

A seleção final do fornecedor se dará a partir de alguns atributos previamente definidos pela equipe de compra. A escolha desses atributos varia de acordo com o tipo de situação de compra. Por exemplo, em uma compra de pedidos habituais, a confiabilidade na entrega, o preço e a reputação do fornecedor são muito importantes (KOTLER, 2000).

Uma vez selecionado o fornecedor ou fornecedores, cabe ao comprador negociar prazo e forma de entrega, bem como garantia e termos de devolução.

No estágio final do processo, cabe ao comprador avaliar o desempenho do fornecedor periodicamente a fim de continuar, modificar ou encerrar o relacionamento com o mesmo.

Cabe ressaltar que o fluxo dos estágios neste modelo de processo de compras pode variar de acordo com a complexidade da situação de compra. Alguns dos estágios podem ser compactados ou suprimidos quando tratar-se de uma recompra simples ou uma compra rotineira, por exemplo (CZINKOTA *et al*, 2001).

4.3 PARTICIPANTES DO PROCESSO DE COMPRA ORGANIZACIONAL

4.3.1 Centro de compras

A unidade de tomada de decisões de uma organização compradora é denominada de centro de compras por Webster (1991) e inclui todos os membros da empresa que participam do processo decisório de compra, partilham metas e riscos decorrentes das decisões.

O número de pessoas que participará de uma decisão de compra irá variar de acordo com o tamanho da empresa e da importância do produto a ser comprado ou do serviço a ser contratado (KOTLER, 1996).

O processo de tomada de decisão organizacional envolve um número significativo de participantes. Webster (1991) identificaram os seguintes papéis relacionados aos centros de compras:

- *Iniciadores*: aqueles que solicitam a compra ou contratação de um serviço. Em geral são os usuários do produto ou serviço;
- *Usuários*: aqueles que utilizarão o produto ou serviço;
- *Influenciadores*: aqueles que influenciam a decisão de compra;
- *Decisores*: aqueles que decidem sobre as exigências do produto, serviço e/ou fornecedores;
- *Aprovadores*: aqueles que autorizam as propostas dos decisores ou compradores;
- *Compradores*: aqueles que tem autoridade para selecionar os fornecedores e estabelecer as condições de compra;
- *Barreiras Internas/ Fiscais Internos*: aqueles que tem o poder de regular o fluxo de informações que chegam aos membros do centro de compras.

De acordo com Czinkota et al (2001), uma pessoa pode assumir todos os papéis em uma situação de compra ou cada indivíduo assume um diferente papel. Isso dependerá da empresa e da configuração de seu centro de compras.

4.3.2 Comprador Organizacional

Churchill & Peter (2005) afirmam que as abordagens adotadas no momento da compra derivam das diferenças nas características dos compradores organizacionais. Os autores elencam três características principais:

- *Posição na Organização*: os critérios usados por membros do centro de compras bem como os tipos de decisões que eles tomam, dependem em parte de suas posições na empresa, uma vez que os compradores têm diferentes graus de poder de acordo com a posição que ocupam;
- *Características Pessoais*: visto que o processo de compra é realizado por um indivíduo, muitos fatores podem influenciar suas decisões, por exemplo, metas individuais, interesses comuns, medos, incertezas, aversão ao risco entre outros tantos;
- *Influências Culturais*: os indivíduos compradores são também moldados por sua cultura e negociam muitas vezes com indivíduos de outras culturas bastante distintas da sua. Por essa razão, devem sempre buscar conhecer as diferenças culturais antes de uma negociação para não se surpreender ou cometer uma gafe.

4.3.2.1 Comportamento de compra

Para Sheth, Mittal & Newman (2001), o processo decisório é orientado por dois processos psicológicos que ocorrem nos decisores: suas expectativas e suas distorções perceptuais:

- *Expectativas*: as expectativas são influenciadas por experiências passadas e por sua satisfação ou insatisfação com compras anteriores. Uma vez que o centro de compras é composto por pessoas diferentes com papéis diferentes no processo, as expectativas serão diferentes.
- *Distorções Perceptuais*: as pessoas codificam de forma seletiva as informações que recebem, ou seja, dão mais atenção a algumas informações e ignoram outras. Essa tendência é denominada “distorção perceptual seletiva” e pode definir a escolha ou não de um fornecedor, por exemplo, dependendo do tipo de informação absorvida pelo decisor no momento da compra ou contratação de serviço.

Quando as expectativas dos participantes do processo de compras deferem, surgem os conflitos, que podem ser resolvidos de quatro diferentes maneiras (SHETH, MITTAL & NEWMAN, 2001):

- *Resolução de Problemas*: implica na busca de mais informações, na deliberação com base na nova informação e na decisão de reconsiderar a decisão ou não.
- *Persuasão*: não implica na busca de novas informações, mas pode incluir uma terceira parte para resolver o conflito. A resolução é atingida quando uma das partes demonstra, e convence, que a sua posição é melhor para o alcance dos objetivos.
- *Barganha*: baseia-se na justiça distributiva para todos e é bastante comum na compra nova. As partes negociam e uma parte assume a decisão em troca de um favor a ser feito às outras partes no futuro.

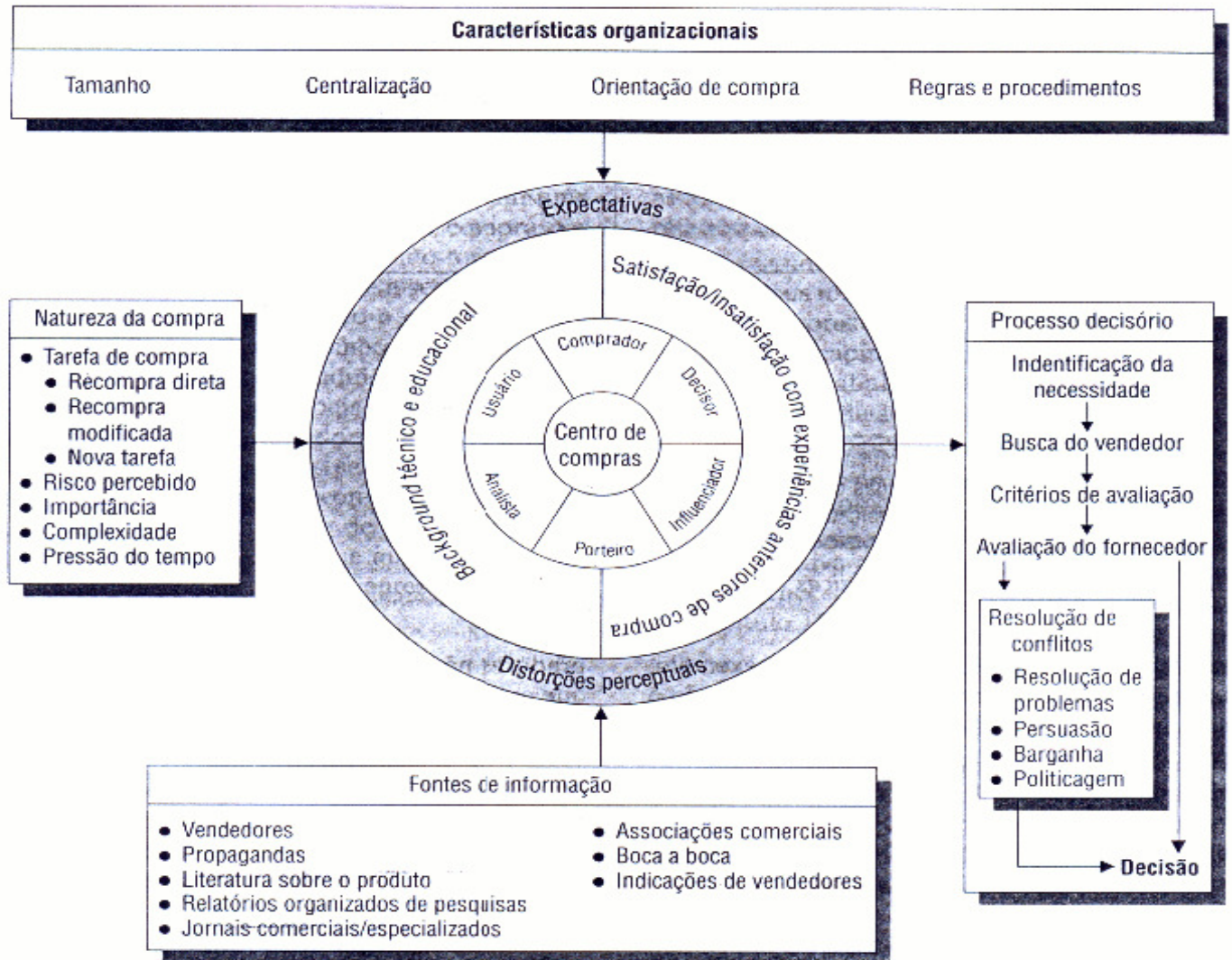
- *Politicagem*: os membros formam coalizões e depois “administram” as decisões com manobras de bastidores o que acaba por resultar em hostilidade entre as partes. Em geral a organização sofre quando este método é empregado, pois as decisões demoram ou não são resolvidas.

A fim de reunir os componentes individuais do sistema de compras organizacional e unir de forma simplificada conceitos de diversos teóricos, Sheth, Mittal & Newman (2001) apresentam o modelo abrangente do comportamento do comprador organizacional, como mostrado na Figura 1.

Este modelo evidencia o centro de compras como constituído dentro da estrutura e influenciado pelas características organizacionais, pela natureza da compra e pelas fontes de informação, sendo que o centro de compras acaba, por sua vez, a influenciar estes mesmos elementos. As fontes de informação, por sua vez, ajudam na busca do fornecedor. No estágio seguinte ocorre o processo decisório, o qual finda com a decisão de compra, também sob a influência do centro de compras.

Embora sendo um modelo recente e completo, não são evidenciadas as relações com o meio externo, o chamado macroambiente, ou seja, fatores econômicos, políticos, legais, culturais, tecnológicos e de mercado (fornecedores e concorrentes). Os autores atentam para que no futuro, a função de compras sofrerá mudanças estratégicas, deixando de ser orientada para transações e voltando-se para as relações, e deixando de buscar fontes domésticas para buscar fontes globais.

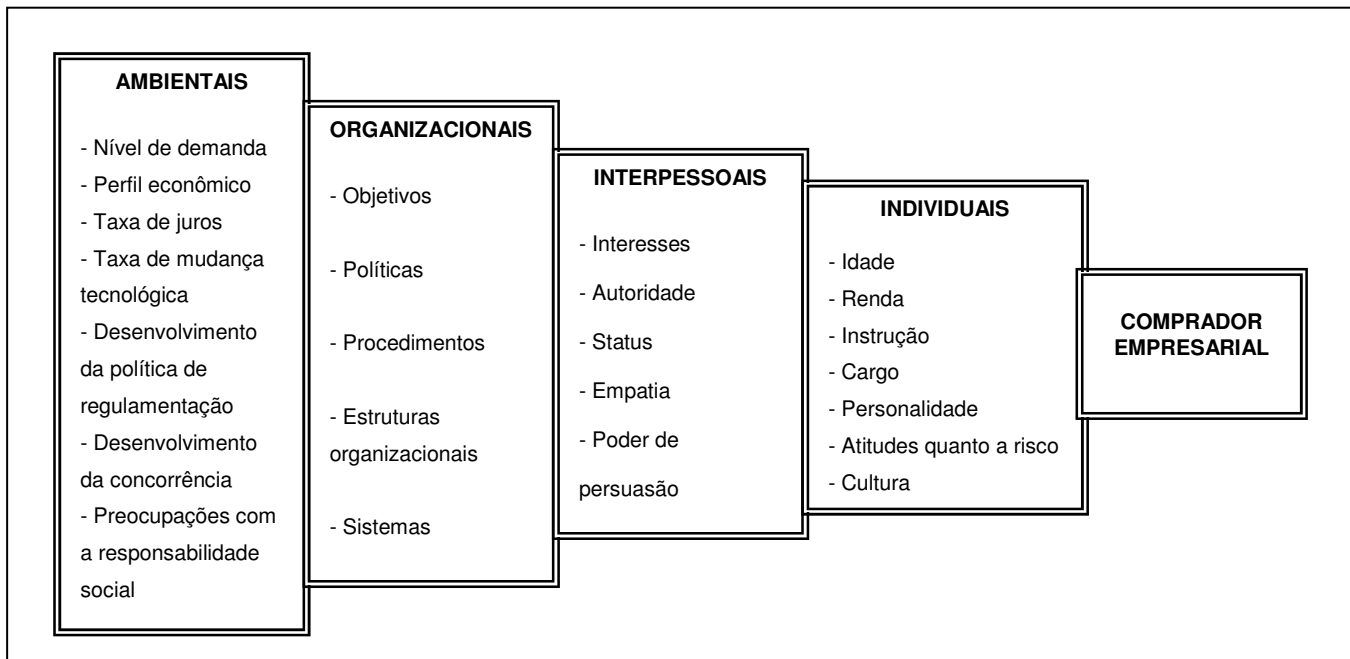
Figura 1: Modelo abrangente de comportamento do cliente organizacional



Fonte: Shteh, Mittal & Newman, 2001.

4.3.2.2 Influências na Comportamento de Compra

São muitos os fatores que influenciam um comprador organizacional. Webster (1991) afirmam que são quatro as principais influências: as ambientais, as organizacionais, as interpessoais e as individuais, conforme o quadro abaixo.



Quadro 1: Principais influências no comportamento de um compra empresarial

Adaptado de Webster & Wind (apud Kotler, 2000).

O comprador deve estar sempre atento aos fatores ambientais, que estão relacionados com a economia, concorrência, tecnologia, política, produção entre outras variáveis que afetam diretamente as decisões de compra.

Os fatores organizacionais estão relacionados com estratégias, procedimentos, estrutura, políticas, ou seja, variáveis internas da empresa. Kotler (2000) salienta que as empresas devem estar atentas para algumas modernizações na estrutura de compras das empresas, como segue:

- Modernização do departamento de compras;
- Papéis multifuncionais;
- Compras centralizadas;
- Compra descentralizada de itens de baixo custo;
- Compras pela Internet;
- Contratos de longo prazo;
- Avaliação do desempenho do processo de compra e desenvolvimento profissional dos compradores;
- Produção enxuta.

As influências interpessoais estão ligadas ao relacionamento do comprador com os outros membros da equipe, com as empresas, com os influenciadores, com os decisores, enfim, com todos os indivíduos ligados ao processo.

Os fatores individuais relacionam-se com as características pessoais e o perfil de cada membro do centro de compras. Cada indivíduo tem uma personalidade única, experiências vividas e uma percepção de como melhor conduzir o processo de compras e atingir as metas seja pessoal ou da organização (MCQUISTON & DICKSON apud Czinkota *et al*, 2001).

4.4 SERVIÇOS

O contratador de serviços de um centro de compra nada mais é que um prestador de serviços interno e para que seu cliente esteja satisfeito, tem-se que atentar para as particularidades de um serviço. Para Kotler (2000), “serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

4.4.1 Peculiaridades dos Serviços

- *Intangibilidade*: os serviços são *performances* e não objetos que possam ser contados, medidos ou testados, implicando em necessidade de desenvolver evidências tangíveis, como habilidades negociais, profundos conhecimentos de produtos e serviços, linguagem acessível e pertinente, boa apresentação equipamentos, instalações modernos e adequados. Existem atributos só comprováveis após a compra ou durante o consumo de um serviço, o que sugere ser a compra do serviço baseada mais em expectativas do que na concretude dos fatos;

- *Inseparabilidade*: entre produção e consumo que, muitas vezes, são simultâneos e ocorrem no mesmo local, determinando um contato entre o fornecedor do serviço e o cliente; os serviços são vendidos e, depois, produzidos e consumidos simultaneamente, gerando com isso, a participação do cliente na produção do serviço, o que afeta a performance e a qualidade do mesmo;
- *Heterogeneidade*: os desempenhos são variáveis e não são estocáveis, o que dificulta, sobremaneira, manter a qualidade com um padrão constante de serviços em todos os produtos e departamentos; por exemplo de centro de compras, mesmo que as tarefas sejam rotineiras. O desempenho depende também do nível de demanda: em períodos de pico, é impossível dar o mesmo tempo ou dedicação que nos momentos de baixa. O serviço é realizado em vários locais e momentos, por diferentes pessoas com distintas habilidades e que, também, mudam de humor e comportamento, resultando em qualidades de muita variância;
- *Perecibilidade*: os serviços não são estocáveis, exigindo a adequação entre a oferta e a demanda que, no caso de um centro de compras ou de contratação de serviços, apresenta flutuações dentro de cada mês.

4.5 SATISFAÇÃO

“A satisfação do cliente após a realização do processo de contratação de serviços dependerá do resultado alcançado em relação às suas expectativas” (CZINKOTA *et al*, 2001).

Um dos principais ativos das organizações tem sido a satisfação de seus clientes. Este é um ponto crucial para o sucesso das empresas. Satisfazer o cliente significa corresponder plenamente a suas expectativas, tornando-o mais suscetível a fidelizar a empresa; seus produtos, suas marcas, comunicando de forma positiva a outros clientes, assim, aumentando a lucratividade e participação no mercado.

4.5.1 Conceito de Satisfação

As definições e conceitos aqui apontados, em sua maioria referem-se à relação consumidor versus empresa, mas podem ser aplicados para a satisfação de um cliente com um serviço prestado internamente.

Segundo Kotler (2000), “satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”. A partir dessa definição, tem-se que a satisfação é função de desempenho e expectativas percebidos. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.

Na visão de Oliver (1997): “a satisfação é uma reação completa do consumidor ao ato de consumir. É um julgamento de que os atributos do produto ou serviço proporcionam, ou estão proporcionando um nível de experiência completa de consumo, que pode ser agradável ou não”.

O autor ainda destaca cinco estágios da emoção que interferem no aumento da satisfação:

- *Contentamento*: com seu afeto primário de aceitação ou tolerância. Exemplo: compras diárias;
- *Prazer*: estado positivo de reforço que envolve a evocação ou aumento de uma experiência positiva e gostosa e um afeto primário de felicidade. Exemplo: compra de um automóvel;

- *Alívio*: estado negativo de reforço acontecendo quando um estado adverso é removido. Exemplo: compra de remédios;
- *Novidade*: expectativas do inesperado que produz um afeto primário de interesse ou emoção. Exemplo: um novo salão de beleza;
- *Surpresa*: afeto primário, seja de deleite ou ultraje, que ocorre quando o desempenho do produto está fora do quadro das expectativas. Exemplo: ganhar um prêmio.

Oliver (1997) também coloca o estudo da satisfação sob quatro perspectivas. A primeira trata do ponto de vista do consumidor, ou seja, a satisfação é vista como sendo uma busca individual, um objetivo a ser alcançado através do consumo de produtos e serviços. A segunda perspectiva apresenta o ponto de vista da empresa. Em uma sociedade capitalista, a maioria das empresas persegue o lucro, sendo que, normalmente, sua rentabilidade é consequência da venda repetida de seus produtos ou serviços ao longo do tempo. Portanto, se os clientes de uma determinada empresa não ficarem satisfeitos e pararem de consumir seus produtos e/ ou serviços, ou trocarem de fornecedor, provavelmente o seu lucro será afetado, mais cedo ou mais tarde. A terceira perspectiva diz respeito ao mercado como um todo. Cada vez mais a satisfação - e também a insatisfação - dos consumidores vêm sendo estudadas como forma de influenciar na regulamentação das políticas exercidas pelo mercado, tanto no setor público quanto no setor privado. Finalmente, a perspectiva da sociedade é a mais ampla e considera a satisfação do indivíduo não só como um agente de consumo de produtos e serviços, mas como alguém que busca uma melhor qualidade de vida em geral, ou seja, a satisfação do cidadão em relação à sua saúde física, mental e financeira.

Contextualizando os conceitos de satisfação no cenário exposto no capítulo 2, tem-se que o cliente da área de contratação de serviços da UN-BC é o gerente de contrato, e que sua satisfação é muito importante para o bom andamento do processo e atingimento do objetivo final de forma eficaz, ou seja, a realização dos serviços corretamente. Uma vez que a parte técnica não entende do processo de compras e o contratador da parte técnica, o nivelamento de informações inicial é

uma fase crucial no processo, pois se não forem exauridas todas as dúvidas, de ambas as partes, e niveladas as expectativas do usuário, haverá uma insatisfação no final do processo. Assim como o nivelamento de informações e de expectativas, o bom relacionamento entre as partes e o atendimento dos prazos negociados são etapas importantes e podem trazer a satisfação ou insatisfação do cliente com o serviço prestado.

4.5.2 Métodos para Medir a Satisfação

Para Hunt apud Czinkota *et al* (2001) “a melhor forma de medir a satisfação do cliente é através da abordagem de desconfirmação da expectativa”, que compara as expectativas do cliente com as suas percepções.

As expectativas são formadas pelo consumidor previamente à compra e ao consumo do produto ou serviço em questão. Poder-se-á falar, também, de *performance* esperada; tratar de expectativas específicas a uma experiência de consumo particular, ou, mais geralmente, de um padrão de referência ao qual a A comparação entre a *performance* e as expectativas vai dar origem à, que pode ser positiva – as *performances* são superiores às expectativas; neutra - a igualdade entre as *performances* e expectativas, e negativa - as *performances* são inferiores ao padrão de referência dos consumidores.

A satisfação do cliente pode ser aumentada pela diminuição das expectativas ou pela melhora das percepções e isso pode ser feito informando o cliente antecipadamente a real abrangência do serviço a ser prestado.

Kotler (2000) quatro métodos utilizados pelas empresas para acompanhar a satisfação dos seus clientes: sistemas de reclamações e sugestões, pesquisas de satisfação de clientes, compras simuladas e análise de clientes perdidos.

- *Sistemas de reclamações e sugestões*: a empresa facilita ao cliente deixar sua opinião em relação aos serviços prestados seja através de formulários,

0800, SAC, espaço na Internet entre outros. Esse fluxo de informações traz boas idéias às empresas e permite a elas agir com rapidez na solução de problemas ou na melhoria de processos.

- *Pesquisas de satisfação de clientes:* através de questionários respondidos pessoalmente, por e-mail ou telefone as empresas pró-ativas conseguem medir a satisfação de seus clientes com a sua empresa e até da percepção deles em relação à concorrência. Pode-se ainda avaliar a probabilidade deste cliente recomendar a empresa a outras pessoas.
- *Compras simuladas:* são os “clientes ocultos” que são contratados pelas próprias empresas para que possam relatar os pontos fortes e fracos vivenciados na compra de produtos.
- *Análise de clientes perdidos:* trata-se do contato da empresa com clientes que deixaram de comprar ou que migraram para a concorrência a fim de verificar o que o motivou a isso.

Neste estudo, o método mais apropriado para elaboração do instrumento de verificação da satisfação será a pesquisa de satisfação dos clientes, realizada pessoalmente e após a realização do processo de compras que também contará com um espaço para reclamações e sugestões.

5 MÉTODO

Para este trabalho utilizou-se o recurso da pesquisa exploratória, baseada em entrevistas com pessoas especialistas – o gerente da área de contratação de serviços e dois gerentes de contratos (requisitantes de grande parte da contratação de serviços) – e análise de dados secundários, a fim de aumentar o conhecimento sobre o tema pesquisado, fornecer os critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador, clarificar conceitos e fornecer subsídios para a segunda etapa, que constituiu-se da elaboração do instrumento de verificação da satisfação do cliente interno da área de Contratação de Serviços da UN-BC.

5.1 ETAPA EXPLORATÓRIA

A pesquisa exploratória tem como objetivo alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes, onde a amostra é de pequeno número de casos não representativos. É apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte de pesquisador são, geralmente, poucos ou inexistentes (MATTAR, 1996). É flexível e versátil com respeito a métodos, e raramente envolve questionários estruturados, grandes amostras e planos de amostragem por probabilidade. Exemplos de alguns métodos de pesquisa exploratória: *entrevistas com especialistas, pesquisas-piloto, análise de dados secundários e pesquisa qualitativa*.

5.1.1 Pesquisa Qualitativa

Rossi e Slongo (1997) apregoam que: “Em uma pesquisa de satisfação de clientes a geração dos indicadores de satisfação reveste-se de extrema importância, uma vez que é deles que resulta a validade deste tipo de pesquisa. Na prática isso significa dizer que o cliente precisará expressar estados de satisfação (e/ou

insatisfação) em relação a elementos por ele valorizados nas suas relações com a empresa ofertante: de nada adiantará medir estados de satisfação e/ou insatisfação em relação a elementos para os quais os clientes se mostram indiferentes”.

A pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2001). Pode ter uma *abordagem direta*, não disfarçada e não simulada, em que os objetivos do projeto ou são revelados ao respondente, ou são óbvios pela própria natureza da entrevista. Os grupos de foco e as entrevistas em profundidade são as técnicas diretas mais importantes. Ou pode ter uma *abordagem indireta*, disfarçada e simulada, em que os objetivos do projeto são disfarçados dos entrevistados e onde as técnicas mais utilizadas são as projetivas.

Considerando a natureza deste trabalho, empregou-se, inicialmente, esse tipo de pesquisa, buscando evidenciar as variáveis mais significativas e que expressassem com maior fidelidade os fatores que influem na satisfação dos clientes.

5.2 FORMULAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A partir dos dados levantados através da pesquisa qualitativa e de dados secundários estudados, definiu-se que o instrumento de coleta de dados a ser proposto será um questionário, caracterizado por ser estruturado não disfarçado, ou seja, as respostas são previamente definidas e o instrumento é transparente.

O questionário proposto é pequeno, composto de quatro perguntas que avaliam o contratador em pontos cruciais do processo de compras: qualidade dos serviços prestados, qualidade do atendimento, grau de comprometimento e prazos. Além disso, terá um espaço para o avaliador pontuar os aspectos positivos, oportunidades de melhoria e sugestões. Este questionário será entregue a todos os gerentes de contratos pelo contratados após a assinatura do contrato e deverá fazer

parte da avaliação anual do contratador para possíveis promoções.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

6.1 PESQUISA QUALITATIVA

Foram entrevistados dois gerentes de contratos que requisitam um número grande de contratação de serviços a fim de levantar motivos de satisfação ou insatisfação, além de fatores importantes do processo de compras que devem ser periodicamente avaliados. Além deles, entrevistou-se também o gerente do setor de contratação de serviços da UN-BC.

Tanto os clientes como o gerente da área acreditam ser importante medir a satisfação dos clientes do setor e que a pesquisa de satisfação é o melhor instrumento para isso, já que os outros métodos não se aplicam à situação estudada. Outro fator de concordância foi que a pesquisa deve ser pequena e deve abordar os pontos mais importantes do processo de compras.

Para definição dos pontos importantes do processo a serem abordados na pesquisa, cruzou-se o que cada entrevistado ressaltou e buscou-se agrupar algumas questões em uma mais genérica, como veremos no instrumento abaixo. A questão da ética foi bastante citada, uma vez que é uma questão melindrosa no que tange um processo licitatório, mas chegou-se a um consenso de que a ética está implícita na questão atendimento, ou seja, a maneira como o contratador conduz o processo como um todo e relaciona-se com o seu cliente. Surgiu com força a questão de prazos e que este seria o fator mais impactante na satisfação ou insatisfação do cliente. Mesmo ciente de que o processo de compras por licitação é regido pela lei e tem limitantes de prazo, o cliente cria expectativas em torno deste fator que acabam por decepcioná-lo. Na negociação de prazos o nivelamento de expectativas é crucial para um bom andamento do processo e satisfação do cliente.

Pontos como cordialidade, agilidade, organização, comunicação e parceria também apareceram. Uma outra questão bastante enfatizada foi o comprometimento

do contratador com os resultados finais do processo. Neste caso o requisitante depende do contratador para que seu objetivo seja alcançado, ou seja, a realização do serviço com eficiência, no prazo, que o fornecedor esteja em dia com sua documentação legal e que esteja apto para aquele serviço. É importante, portanto, que o contratador esteja engajado com o objetivo final deste contrato e não somente com o processo de contratação em si (não ser um mero “tirador de pedidos”).

Uma questão ressaltada pelos gerentes de contrato foi o desconforto em avaliar a pessoa com quem trabalhou por um tempo, e solicitaram que ao entregarem a pesquisa respondida, que não fosse diretamente ao contratador e sim ao gerente ou outra pessoa responsável.

Por fim, houve consenso sobre a necessidade de um espaço para sugestões e para comentários tanto aos pontos positivos às oportunidades de melhoria.

Além dos pontos abordados acima, o gerente do setor destacou a relevância dos resultados desta pesquisa comporem a avaliação anual do contratador e inclusive de alguns destes resultados se tornarem metas setoriais.

Importante ressaltar, ainda, que com os dados obtidos na pesquisa qualitativa e sua posterior análise, pode-se avaliar melhor o processo de contratação de serviços da UN-BC, etapa a etapa, o que posteriormente servirá de insumo para possíveis mudanças ou reestruturações no setor.

6.2 INSTRUMENTO DE COLETA

Após a análise dos dados acima, montou-se o instrumento de verificação de satisfação dos clientes do setor de contratação de serviços da UN-BC. Esse questionário será enviado pelo contratador ao gerente do contrato no final do processo de compras e será devolvido ao gerente do setor para que este analise e repasse o resultado ao contratador. Esse esquema diminui o incômodo do gerente em entregar a pesquisa respondida ao próprio contratador.



PETRÓLEO BRASILEIRO S.A.
PETROBRAS

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

UN-BC/SOP/CNTR

CLIENTE:	SIPLAC:
RESPONSÁVEL PELO PROCESSO NO CNTR:	
PRODUTO:	

DADOS DO PROCESSO	
DATA DE RECEBIMENTO DO PROCESSO NO CNTR	
PRAZO PARA ANÁLISE DA DOCUMENTAÇÃO JUNTO AO CLIENTE	
DATA DE ASSINATURA DO INSTRUMENTO CONTRATUAL	
PRAZO TOTAL GASTO NA CONTRATAÇÃO	

Preencher os campos sombreados desta planilha, marcando o grau de satisfação dos tópicos abaixo e devolver ao CNTR com a maior brevidade. Considerar **1** como totalmente insatisfeito e **5** como totalmente satisfeito.

Esta planilha visa obter o grau de satisfação do cliente, desde o recebimento da SIC/SA no CNTR até a entrega do Instrumento Contratual/Aditivo firmado.

Tópicos / Grau de satisfação:	1	2	3	4	5
1. Qualidade dos serviços prestados pelo responsável pelo processo (eficiência, comunicação, apresentação final do contrato, organização, cadastramento no R/3 etc).					
2. Atendimento ao cliente pelo responsável pelo processo durante o período da contratação (cordialidade, agilidade, espírito de parceria, clareza na assessoria etc).					
3. Grau de comprometimento do responsável pelo processo na busca de melhores resultados para a PETROBRAS.					
4. Cumprimento dos prazos negociados pelo responsável pelo processo .					

Espaço para sugestões, aspectos positivos e/ ou oportunidades de melhoria:

DATA : ___/___/___

NOME DO AVALIADOR

ASSINATURA

Os dados de cabeçalho e dados do processo referem-se ao setor de contratos e ao processo em si. Após os dados iniciais apresenta-se as instruções de preenchimento e objetivo da pesquisa. Em seguida estão as questões a serem respondidas pelo avaliador. Nota-se o que foi mencionado acima na questão da união de vários tópicos em uma questão e nota-se também que as questões avaliam o contratador e não o setor, uma vez que a avaliação é de um processo realizado por uma determinada pessoa.

A primeira questão aborda a qualidade dos serviços prestados pelo contratador e engloba tópicos como: eficiência, comunicação, organização etc, pontuados pelos entrevistados na fase qualitativa.

A segunda questão refere-se ao atendimento como um todo e abrange a cordialidade, agilidade, parceria, acessoria etc.

Já a terceira questão é bem focada no grau de comprometimento do contratador, uma vez que já foi mencionado neste trabalho ser este um ponto de grande relevância na satisfação do cliente.

A quarta e última questão trata dos prazos. Esse tópico é bastante polêmico uma vez que dentro do prazo do contratador estão outros prazos não controlados por ele, como por exemplo: análise jurídica, análise tributária, prazos para recursos entre outros. Vale ressaltar mais uma vez, portanto, a importância do nivelamento de expectativas quanto ao tempo total de contratação e também da comunicação, esclarecendo para o cliente as fases e seus tempos mínimos.

No final, abre-se um espaço para sugestões, elogios e/ ou críticas. Os avaliadores são incentivados a preencher esse espaço, trazendo assim, mais insumos para a melhoria contínua do setor.

Data, nome e assinatura do avaliador finalizam a pesquisa que servirá de insumo para melhorias, elogios, críticas e fará parte da avaliação geral das metas do setor.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs a elaborar um instrumento de verificação da satisfação dos clientes internos do setor de contratação de serviços da UN-BC, identificando os atributos relevantes para a satisfação do cliente, verificando os pontos de contato que influenciam na satisfação do cliente e analisando o processo de compras visando entregar maior satisfação aos clientes.

Os objetivos foram cumpridos e com isso, o setor em questão terá em mãos uma forma de coletar insumos continuamente sobre a satisfação de seu cliente, bem como sugestões para a melhoria contínua. Além disso, a gerência utilizará este instrumento e os resultados obtidos através dele para aumentar o empenho dos colaboradores da UN-BC, vinculando-o às metas do setor. A gerência objetiva com isso aumentar o comprometimento e envolvimento dos contratadores com o processo e com o cliente.

Apesar deste estudo ter sido realizado apenas em um setor de uma unidade da PETROBRAS, a empresa toda poderá colher os frutos posteriormente, pois a Unidade de Negócios de Exploração e Produção da Bacia de Campos é responsável por 80% da produção de petróleo brasileira. Dada sua relevância para o mercado nacional de petróleo e, especialmente, para a PETROBRAS, as práticas adotadas nesta unidade são muitas vezes tidas como referência e adotadas por outras unidades, incluindo a gestão corporativa (área responsável por compilar as melhores práticas desenvolvidas na empresa).

No decorrer deste trabalho, observou-se alguns temas como sendo possíveis e interessantes de serem desenvolvidos oportunamente na empresa: o primeiro deles refere-se ao relacionamento do setor de contratação de serviços com seu outro cliente, o fornecedor. A interação entre estas duas partes é bem menor do que a do contratador e o cliente interno, mas uma pesquisa de satisfação com os fornecedores e, principalmente com os fornecedores de pequenos serviços seria sem dúvida de grande aprendizado para o setor.

Outra questão importante, abordada pelos gerentes de contrato, mas não contemplada neste estudo, foi a possibilidade da gerência de contratação de serviços ministrar “seminários de contratação” com gerentes e fiscais de contratos, abordando temas polêmicos e discutindo outras possibilidades de melhorias, além de sanar dúvidas latentes dos participantes.

Por fim, ressaltando-se que a satisfação é subjetiva e dinâmica, e que a empresa ou um setor prestador de serviços interno deve estar sempre estudando novas formas de conquistá-la, seria interessante que não só se faça essa pesquisa de satisfação com o serviço, mas um monitoramento anual ou semestral do setor como um todo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANP – AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, consulta ao site: www.anp.gov.br. Acesso em 15/04/2007.

COM CIÊNCIA, consulta ao site: www.comciencia.com.br/reportagens/petroleo. Acesso em 15/04/2007.

CHURCHILL JR, Gilbert A. & PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CZINKOTA, Michael R. ... [et al]. *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Decreto nº 2.745, de 24 de agosto de 1998.

Lei nº 9.478, de 06 de agosto de 1997.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. 10ª ed. São Paulo : Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de Marketing: edição compacta*. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTOS, Ana Maria; SOARES, Mônica Fonseca & FRAGA, Tânia. *Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração*. Porto Alegre, 2007.

MALHOTRA, Naresh, K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVER, Richard L. *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York : McGraw-Hill, 1997.

PETROBRAS – PETRÓLEO BRASILEIRO S.A., consulta ao site: www.petrobras.com.br. Acesso em 15/04/2007.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROSSI, Carlos Alberto V. & SLOGO, Luiz Antonio. *Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro*. ENANPAD, 21. Rio de Janeiro, set., 1997.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari & NEWMAN, Bruce I. *Comportamento do Cliente: indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas, 2001.

SIMON, Herbert A. *Comportamento Administrativo*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Da Fundação Getúlio Vargas, 1979.

WEBSTER JR, Frederick E. *Industrial Marketing Strategy*. 3ª ed. New York: J. Wiley, 1991.