

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO DE IMPLEMENTAÇÃO DA RECUPERAÇÃO
DE SERVIÇOS NAS INDÚSTRIAS DE ELETROELETRÔNICA FILIADAS À
ABINEE NO RS**

PAULO ANTÔNIO MARTINS XAVIER

Porto Alegre, 2004

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO DE IMPLEMENTAÇÃO DA RECUPERAÇÃO
DE SERVIÇOS NAS INDÚSTRIAS DE ELETROELETRÔNICA FILIADAS À
ABINEE NO RS**

Autor: Paulo Antonio Martins Xavier

Orientador: Professor Dr. Marcio Pires

Banca Examinadora:

Prof. Paulo Fernando Pinto Barcellos, PhD

Prof. Dra Carla Ten Catten

Prof. Dr. Carlos Alberto Martins Callegaro

**Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado Profissionalizante em
Engenharia como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia –
modalidade Profissionalizante – Ênfase Gerência de Serviços**

Porto Alegre, 2004

Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de mestre em ENGENHARIA e aprovada em sua forma final pelo orientador e pelo coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Dr Marcio Pires

Orientador

Escola de Engenharia

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof^a. Helena Beatriz Bettella Cybis

Coordenadora

Mestrado Profissionalizante em Engenharia

Escola de Engenharia

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

BANCA EXAMINADORA

Prof. Paulo Fernando Pinto Barcellos, PhD

PPGEP/UFRGS

Prof. Dra Carla Ten Catten

PPGEP/UFRGS

Prof. Dr Carlos Alberto Martins Callegaro

Escola de Administração / UFRGS

**Este trabalho é dedicado à minha
Esposa, às minhas filhas, e a meus pais, pelo amor,
amizade, estímulo e confiança que depositam em mim.**

AGRADECIMENTOS

À minha esposa Maralice pela sua paciência, compreensão e dedicação às nossas filhas, e pela sua coragem de, por vezes, fazer o papel de pai e mãe; pois sem isto não teria conseguido.

Às minhas filhas Luiza e Laura, pelo amor e carinho.

Aos meus pais Ney e América, pela confiança e estímulo.

Ao orientador pelas inteligentes intervenções nas horas certas.

Aos professores da turma de Mestrado Profissional 2001 pelos ensinamentos ministrados, e a todos colegas de turma.

Ao antigo cliente, amigo e agora sócio Paulo Ckless Silva, Msc, por seu apoio e estímulo.

Ao meu padrinho Dr Nilton Leite Xavier, pelas importantes sugestões em uma revisão final.

À Deus, por tudo.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE TABELAS	9
RESUMO	10
RESUMO	10
ABSTRACT	11
1 COMENTÁRIOS INICIAIS	12
1.1 INTRODUÇÃO	12
1.2 TEMA E OBJETIVOS	14
1.2.1. Tema	14
1.2.2. Objetivos	14
1.2.2.1. Objetivo Geral	14
1.2.2.2. Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA E OBJETIVOS	15
1.4 METODO	16
1.5 ESTRUTURAÇÃO	17
1.6 LIMITAÇÕES	17
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	19
2.1 QUALIDADE EM SERVIÇOS X RECUPERAÇÃO	19
2.2 SATISFAÇÃO DE CLIENTES X RECUPERAÇÃO	22
2.2.1 Satisfação de Clientes	22
2.2.2 Expectativas de Clientes	24
2.2.3 Lealdade / Fidelidade de Clientes	25
2.3 RECUPERAÇÃO EM SERVIÇOS	26
2.3.1 Definição	26
2.3.2 Elementos de um Sistema de Recuperação de Serviços eficaz	29
2.3.3 Princípios de resolução eficaz	32
2.4 RESULTADO BASEADO EM RETENÇÃO	36
2.4.1 Introdução	36
2.4.2 Retenção	36
2.4.3 Resultado	37
2.5 PESQUISAS RECENTES NA ÁREA DE RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS	38
2.6 MODELO DE AVALIAÇÃO DA RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS DE RON ZEMKE	47
2.6.1 Sistemas, Políticas e Procedimentos	48
2.6.2 Avaliando a performance do serviço	49

2.6.3 Foco no cliente e comprometimento	50
2.6.4 Reconhecendo e recompensando o serviço	51
2.6.5 Treinamento e suporte.....	51
3 MÉTODO DE PESQUISA.....	53
3.1 <i>Introdução</i>	53
3.1.2 <i>Tipo de Pesquisa</i>	53
3.1.3 <i>População e Amostra</i>	53
3.1.4 <i>Elaboração do Questionário</i>	54
3.1.4.1 Formulário Padrão dos registros das respostas conforme Método Zemke (1995).....	54
3.1.4.2 Questionário Qualitativo referente aos elementos da recuperação.....	56
3.1.5 <i>Coleta de Dados</i>	56
3.1.6 <i>Tratamento dos Dados</i>	57
3.1.7 <i>Limitação do Método</i>	57
4 ESTUDOS DE CASO	59
4.1 DIGITEL S.A.	59
4.1.1 <i>A Empresa</i>	59
4.1.2 <i>Questionário Qualitativo dos elementos da recuperação</i>	62
4.1.3 <i>Questionário Qualitativo conforme modelo Zemke (1995)</i>	63
4.1 CP ELETRÔNICA S.A.	64
4.2.1 <i>A Empresa</i>	65
4.2.2 <i>Questionário Qualitativo dos elementos da recuperação</i>	68
4.2.3 <i>Questionário Qualitativo conforme modelo Zemke (1995)</i>	70
4.3 NOVUS PRODUTOS ELETRÔNICOS LTDA	71
4.3.1 <i>A Empresa</i>	71
4.3.2 <i>Questionário Qualitativo dos elementos da recuperação</i>	73
4.3.3 <i>Questionário Qualitativo conforme modelo Zemke (1995)</i>	75
4.4 BCM ENGENHARIA LTDA.....	77
4.4.1 <i>A Empresa</i>	77
4.4.2 <i>Questionário Qualitativo dos elementos da recuperação</i>	77
4.4.3 <i>Questionário Qualitativo conforme modelo Zemke (1995)</i>	79
4.5 PARKS S.A.....	81
4.5.1 <i>A Empresa</i>	81
4.5.2 <i>Questionário Qualitativo dos elementos da recuperação</i>	83
4.5.3 <i>Questionário Qualitativo conforme modelo Zemke (1995)</i>	86
4.6 AVALIAÇÃO DO RESULTADO	88
5 COMENTÁRIOS FINAIS	102
5.1 CONCLUSÕES.....	103
5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	105

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 107

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Gráfico do PIB Brasil / Participação por atividades	13
Figura 2: Gráfico do Pessoal Ocupado no Brasil / Participação por atividades.....	13
Figura 3: Qualidade em Serviços	19
Figura 4: A relação entre expectativas, satisfação do cliente e qualidade percebida.....	20
Figura 5 : Sete Lacunas na qualidade que resultam em Insatisfação do cliente.....	21
Figura 6: Benefícios da satisfação do cliente e da qualidade do serviço	22
Figura 7: Os diversos tipos de cliente em função do resultado do processo de serviço.....	25
Figura 8: Como os consumidores lidam com a insatisfação na compra de um serviço	29
Figura 9: Componentes de um sistema eficaz de recuperação do serviço	30
Figura 10: Atividades para maximizar o esforço da recuperação de serviços	31
Figura 11 Formulário padrão dos registros das respostas conforme Método Zemke (1995)...	55
Figura 12 Respostas da empresa Digitel S.A. Indústria de Eletrônica.....	64
Figura 13: Gráfico Radar comparativo com os padrões - Digitel	65
Figura 14 Respostas da empresa CP Eletrônica S.A.	69
Figura 15: Gráfico Radar comparativo com os padrões – CP Eletrônica	71
Figura 16 Respostas da empresa Novus Produtos Eletrônicos Ltda	76
Figura 17: Gráfico Radar comparativo com os padrões – NOVUS	76
Figura 18 Resposta da empresa BCM Engenharia Ltda.....	80
Figura 19: Gráfico Radar comparativo com os padrões – BCM.....	80
Figura 20 Respostas da empresa Parks S.A. Comunicações Digitais.....	85
Figura 21: Gráfico Radar comparativo com os padrões – PARKS	88
Figura 22 : Quadro comparativo respostas negativas.....	89
Figura 23 : Gráfico Sintético de resultados por item	89
Figura 24 : Gráfico Sintético de resultados totais	95
Figura 25 : Análise qualitativa quanto aos elementos da recuperação.....	98
Figura 26 Quadro comparativo entre as questões qualitativas e os elementos da recuperação.	101

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Resumo de estudos já realizados sobre processos de gerenciamento de reclamações e de recuperação de serviços.....	41
---	----

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo central avaliar como o processo de recuperação de serviços está sendo tratado pelas empresas de eletroeletrônica associadas à ABINNE RS. E para tanto, foi utilizado um questionário do modelo de avaliação desenvolvido por Ron Zemke (1995), que trata de cinco áreas: a) Sistemas, políticas e procedimentos internos da empresa, b) Avaliação da performance do serviço, c) Foco no cliente e comprometimento, d) Reconhecimento e recompensa do serviço, e) Treinamento e suporte. Este questionário qualitativo foi aplicado em 5 empresas do setor eletroeletrônico do RS. Para complementar a visão fornecida por este questionário qualitativo, também foi aplicado outro questionário qualitativo, através de entrevistas individuais com os mesmos respondentes do questionário qualitativo inicial. De modo geral, os resultados obtidos através dos questionários aplicados mostraram que as empresas pesquisadas estão negligenciando o tratamento do pessoal da linha de frente, e apesar de algumas estarem iniciando a dar importância à recuperação de serviços, ainda precisam se preparar para o correto tratamento da recuperação; sendo que a manutenção de seus clientes depende fortemente deste processo de recuperação de serviços. Provavelmente isto se deva ao fato de que as empresas pesquisadas são indústrias, e como tal ainda estão dando mais importância ao produto em si, do que aos serviços prestados aos seus clientes no processo de entrega dos produtos.

ABSTRACT

The objective of this work is to evaluate how the recovery of services processes are being handled by the companies of the electric/electronic segment affiliated to the ABINNE RS. A questionnaire based on the model developed by Ron Zemke, which comprehends five areas, was used: a) Systems, policies and internal proceedings of the company; b) Service performance evaluation; c) Focus on the client and commitment; d) Recognition and reward of the service; e) Training and support. The questionnaire was applied in five companies of the electric/electronic sector in the RS. To complement the information provided by the questionnaire, the respondents were submitted to individual interviews. In general, the results obtained showed that the companies researched are neglecting the treatment of front-line personnel, and, although some of the companies are starting to realize the importance of service recovery, they still need to prepare for the correct treatment of the recovery, for the continued relationship with the client depends heavily on it. Probably, this is due to the fact that the companies researched are industries, and so, more likely to value the products delivered than the services attached to the process of distribution of these products.

1 COMENTÁRIOS INICIAIS

1.1 Introdução

Atualmente no Brasil, repetem-se os fatores de propulsão da economia dos países desenvolvidos, como o aumento significativo da área de serviços, com uma parcela cada vez maior do PIB brasileiro, sendo responsável também pelo maior percentual de empregos; o que poderia se chamar de “Revolução em Serviços” semelhante ao *boom* da “Revolução Industrial” do passado.

O setor de serviços nos Estados Unidos e Canadá, respondem, respectivamente, por 72 e 67 por cento do produto interno bruto, bem como responde pela maior parte do crescimento dos novos empregos (Lovelock & Wright, 2001).

O setor de serviços vem assumindo papel cada vez mais importante no desenvolvimento da economia mundial, tanto do ponto de vista da geração de renda e emprego, como da substancial contribuição para a dinâmica econômica dos países. Crescem, portanto, o interesse e a demanda pelas estatísticas de serviços, tradicionalmente mais precárias e rarefeitas do que as do segmento produtor de bens. O IBGE criou em 1998 a PAS (pesquisa anual em serviços) que tem como objetivo contribuir para minorar esta carência.

No Brasil, a participação no PIB do setor de serviços, em conceito amplo, segundo as Contas Nacionais, situou-se em 58,3% em 1999, respondendo por 57,2% da absorção de mão-de-obra na economia, como demonstram as figuras 1 e 2. (IBGE 2003 – PAS 2000)

E como conseqüência, a concorrência nesta área está cada vez maior, e o fator mais

importante de competitividade passou a ser a “Qualidade em Serviços”, que também é o diferencial de crescimento das empresas.

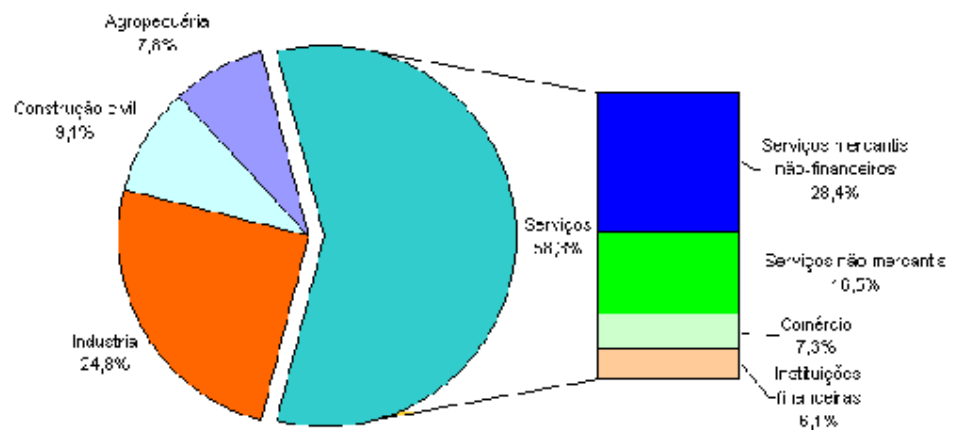


Figura 1: Gráfico do PIB Brasil / Participação por atividades

Fonte: IBGE, Departamento de Contas Nacionais

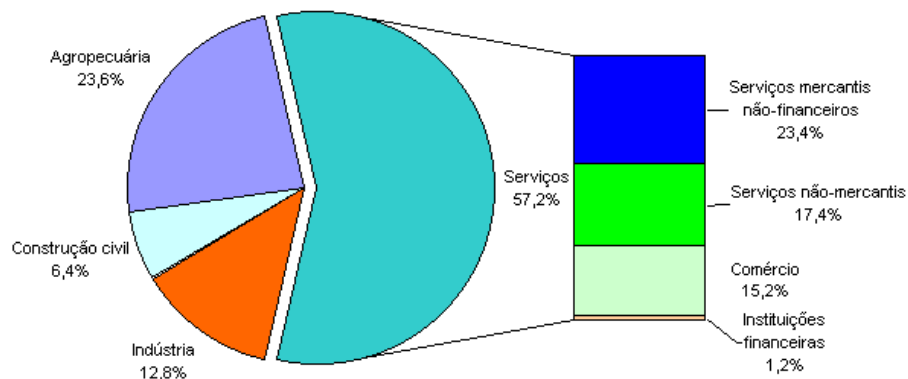


Figura 2: Gráfico do Pessoal Ocupado no Brasil / Participação por atividades

Fonte: IBGE, Departamento de Contas Nacionais

1.2 Tema e Objetivos

1.2.1. Tema

Esta dissertação aborda a questão da qualidade em serviços enfocando a recuperação de serviços, nas áreas de assistência técnica e pós-venda das indústrias de eletroeletrônica do Rio Grande do Sul, associadas à ABINEE RS.

O enfoque básico se dá em função da recuperação de serviços como fator importante da qualidade em serviços, visando a manutenção de clientes nas indústrias de eletroeletrônica do RS. Pretende-se avaliar como está sendo tratado tal assunto nesta área, bem como responder a seguinte pergunta: A recuperação de serviços é tratada pelas empresas da ABINEE RS?

1.2.2. Objetivos

1.2.2.1. Objetivo Geral

O objetivo principal do presente trabalho é verificar se as empresas de eletroeletrônica do RS estão tratando adequadamente o tema de recuperação de serviços, em suas áreas de assistência técnica e pós-venda.

1.2.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar, a partir da revisão da literatura, os principais elementos que devem estar presentes em um sistema de recuperação de serviços;
- Fazer um diagnóstico da situação atual do ramo de eletroeletrônica, quanto à recuperação de serviços;
- Sugerir, a partir do modelo teórico identificado, melhorias que, caso sejam implementadas pelas empresas avaliadas, resultarão provavelmente em melhores resultados do processo de fidelização de clientes.

1.3 Justificativa do tema e objetivos

Albrecht & Zemke (1990), apud Da Silva (1997), cita os estudos realizados pela TARP (Technical Assistance Research Programs) para entender alguns componentes do comportamento do consumidor. Estes resultados são apresentados a seguir:

- As empresas não escutam 96 por cento de seus clientes insatisfeitos. Para cada reclamação recebida, na verdade existem 26 clientes com problemas, 6 dos quais com sérios problemas.
- Comparando reclamantes e não reclamantes, existe uma probabilidade maior de reclamantes fazerem negócios novamente com a empresa que os decepcionou, mesmo que o problema não seja satisfatoriamente resolvido.
- Dos clientes que registram uma reclamação, entre 54 e 70 por cento irão novamente fazer negócios com a empresa se a reclamação for resolvida. Este índice se eleva para 95 por cento se o cliente sente que a reclamação foi resolvida rapidamente.
- Na média, os clientes que tiveram um problema com uma empresa contam a 9 ou 10 outras pessoas sobre o seu problema. Treze por cento das pessoas que tiveram um problema com uma empresa contam o incidente para mais de 20 pessoas.
- Clientes que fizeram uma reclamação para uma empresa e tiveram sua reclamação satisfatoriamente resolvida contam para uma média de cinco pessoas o tratamento recebido.

A principal justificativa para o tema proposto é que a recuperação de serviços é um fator importante da qualidade em serviços, na medida em que as relações cliente-empresa baseiam-se fundamentalmente na confiança (Xavier, 2001). Os problemas causados por uma falha de serviço implicam em uma provável quebra deste elo de confiança e lealdade, caso não existir a busca por uma recuperação adequada. Paradoxalmente, percebe-se que, a ocorrência de uma falha ou queda de qualidade no processo pode implicar em estreitamento das relações de confiança entre cliente-empresa e o conseqüente aumento da fidelidade; bem como o custo de recuperar um cliente insatisfeito é muito menor do que conquistar um cliente novo.

A qualidade em serviços é o resultado da comparação entre a expectativa formada e a percepção que cada consumidor tem do serviço prestado. O que mantém a lealdade do cliente e sustenta o poder de competitividade no longo prazo é o atingimento ou superação consistente das expectativas do cliente. Porém, segundo Giansi & Corrêa (1994), só a excelência na tarefa de atender às expectativas dos consumidores pode minimizar os efeitos danosos de um cliente insatisfeito.

O ideal de uma empresa/indústria é que apresente em seus processos o chamado “defeito zero”. Entendendo que toda empresa, por maior que seja o cuidado e a preocupação com a eliminação de falhas em todas as etapas de seus processos, está sujeita a eventualidades, a recuperação de serviços não pode ser relegada a um segundo plano. Para as empresas que buscam a excelência em seus serviços, a recuperação de eventuais falhas é, sem dúvida, um ponto vital.

Segundo estudo realizado pela Abinee em 2003 a indústria de eletroeletrônica brasileira tem se destacado como um dos mais dinâmicos e importantes setores da indústria brasileira. Sua participação está em praticamente todos os níveis da atividade econômica, desde a geração de energia e telecomunicações, passando pelos processos de produção, automação bancária, indo até a fabricação de bens seja para investimento seja para o consumidor final. Essa abrangência pode ser verificada pelos setores que integram a indústria elétrica e eletrônica e que são representados pela ABINEE: Automação Industrial, Componentes elétricos e Eletrônicos, Equipamentos Industriais, Geração, Transmissão e Distribuição de Energia Elétrica, Informática, Material Elétrico de Instalação, Telecomunicações e Utilidades Domésticas Elétricas e Eletrônicas.

1.4 Método

O desenvolvimento do presente trabalho observará as seguintes etapas:

- A) Estudo teórico sobre a questão da qualidade em serviços, através da revisão dos principais autores e identificação na literatura dos estudos quanto à recuperação de serviços.
- B) Definição do modelo de avaliação a ser utilizado nos estudos de caso.
- C) Pesquisa de campo – entendimento do sistema de qualidade em serviços e de quanto cada empresa está preparada para conceber a recuperação de serviços, através da aplicação de um questionário que mede diferentes

questões da qualidade em serviços.

- D) Avaliação dos resultados, com estabelecimento de conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

1.5 Estruturação

Esta dissertação está organizada em capítulos. No primeiro é feita uma introdução ao tema, apresentado os objetivos, justificados o tema e os objetivos, e apresenta também o método, a estrutura e as limitações deste trabalho.

O segundo capítulo apresenta o marco teórico do estudo, através da revisão da literatura sobre qualidade em serviços, e enfocando os estudos quanto à recuperação de serviços.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia definida no capítulo anterior aplicada ao estudo de caso.

O quarto capítulo apresenta o desenvolvimento do estudo de caso, mostrando a situação inicial destas empresas, e as entrevistas feitas com os executivos das empresas.

O quinto capítulo apresenta as conclusões obtidas a partir do trabalho desenvolvido, bem como são propostas sugestões de trabalhos futuros.

1.6 Limitações

O presente trabalho analisa apenas a interação de serviços das áreas de assistência técnica e pós-venda do ramo de eletroeletrônica do RS. Não considera os serviços prestados pelas outras áreas das empresas, bem como restringiu-se somente ao estado do RS, e somente a este ramo da indústria.

Não se pretende analisar outros aspectos da qualidade em serviços, senão a recuperação de serviços. Também não se pretende propor nenhuma solução para as empresas, porém pretende-se tirar uma fotografia quanto ao tratamento do assunto nestas áreas e realizar sugestões de melhorias aos processos existentes.

O estudo envolve cinco empresas, que foram escolhidas por conveniência, associadas à ABINEE – RS, e por isso as generalizações devem ser feitas com reservas.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Qualidade em Serviços x Recuperação

A qualidade em serviços é o resultado da comparação entre a expectativa formada e a percepção que cada consumidor tem do serviço prestado. O que mantém a lealdade do cliente e sustenta o poder de competitividade no longo prazo é o atingimento ou superação consistente das expectativas do cliente. Porém, segundo Giansi & Corrêa (1994), só a excelência na tarefa de atender às expectativas dos consumidores pode minimizar os efeitos danosos de um cliente insatisfeito, como pode ser observado na figura 3 a seguir.

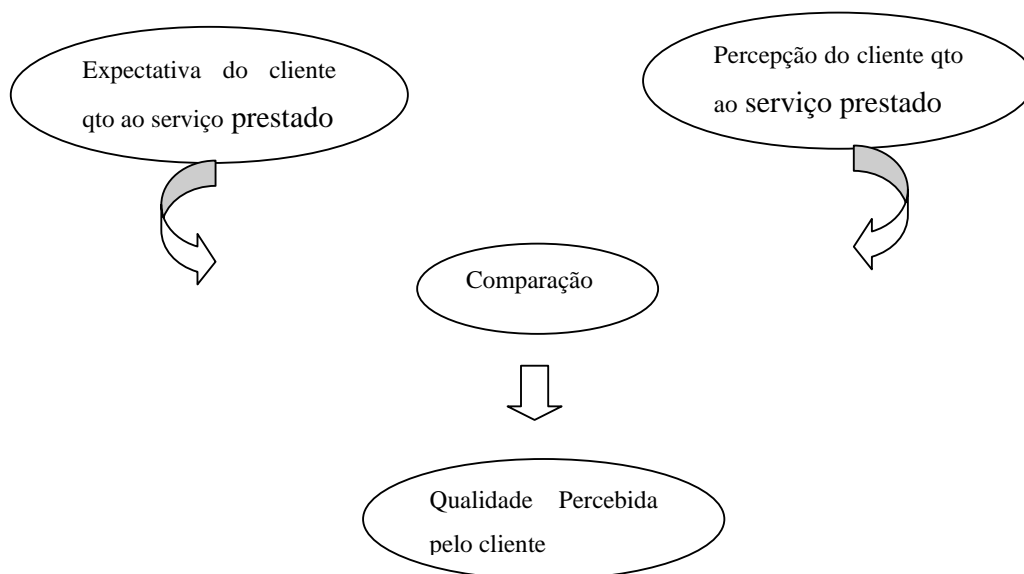


Figura 3: Qualidade em Serviços

Fonte: Giansi & Corrêa (1994)

Para Giansesi & Corrêa (1994) “a qualidade nos serviços prestados cria vantagens competitivas sustentadas de longo prazo. E deve-se definir as necessidades e expectativas do cliente, pois a qualidade é medida pelo atendimento às expectativas do cliente. É o grau em que as expectativas do cliente são atendidas/excedidas por sua percepção do serviço prestado”.

Segundo Lovelock (2001), os clientes avaliam a qualidade do serviço, baseados na comparação da qualidade esperada com aquilo que realmente receberam, conforme mostra a figura 4 a seguir.

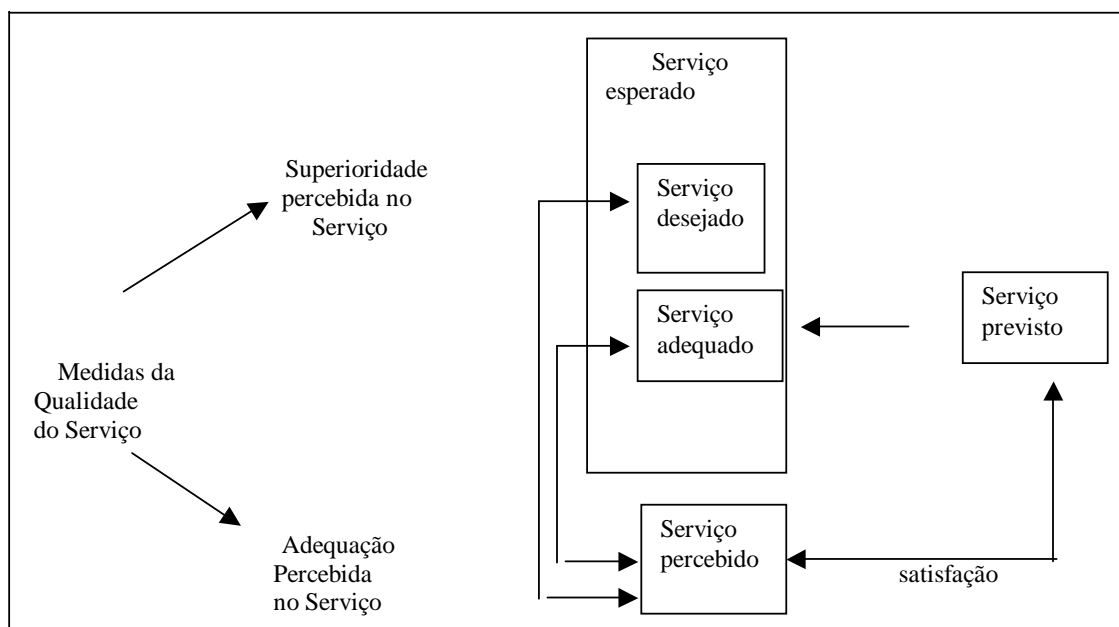


Figura 4: A relação entre expectativas, satisfação do cliente e qualidade percebida

Fonte: Adaptado de Zeithaml, A.; Berry, Leonard e Parasuraman, A. (1993), apud Lovelock & Wright (2001)

Mas se a qualidade real cai abaixo do nível de serviço adequado esperado pelos clientes, ocorre uma discrepância – ou lacuna na qualidade – entre o desempenho do fornecedor de serviço e as expectativas do cliente. Tais lacunas podem ocorrer conforme demonstrado na figura 5.

Qualquer uma das sete lacunas na qualidade pode prejudicar as relações com os clientes. Lembre-se de que a qualidade do serviço é uma opinião geral do cliente sobre a entrega do serviço, que é constituída de uma série de experiências bem e mal sucedidas com o

serviço. Evitar as lacunas no serviço em todo encontro de serviço ajudará uma empresa a melhorar sua reputação de qualidade do serviço.

Os clientes julgam a qualidade do serviço também baseado nas seguintes dimensões: confiabilidade, tangíveis, sensibilidade, segurança e empatia. Entretanto a confiabilidade está no coração da qualidade do serviço e é o aspecto mais importante a ser considerado. E, embora toda empresa deva planejar para a necessidade de implementar a recuperação eficaz do serviço, nada substitui a sua realização correta logo na primeira vez. Existem quatro ferramentas importantes para identificação de falhas no serviço e concepção de estratégias de recuperação eficazes, são elas: fluxogramas, diagramas de controle, diagrama de causa-e-efeito ou espinha de peixe e análise de Pareto, as quais são explicadas e exemplificadas detalhadamente em vários trabalhos da bibliografia pesquisada.

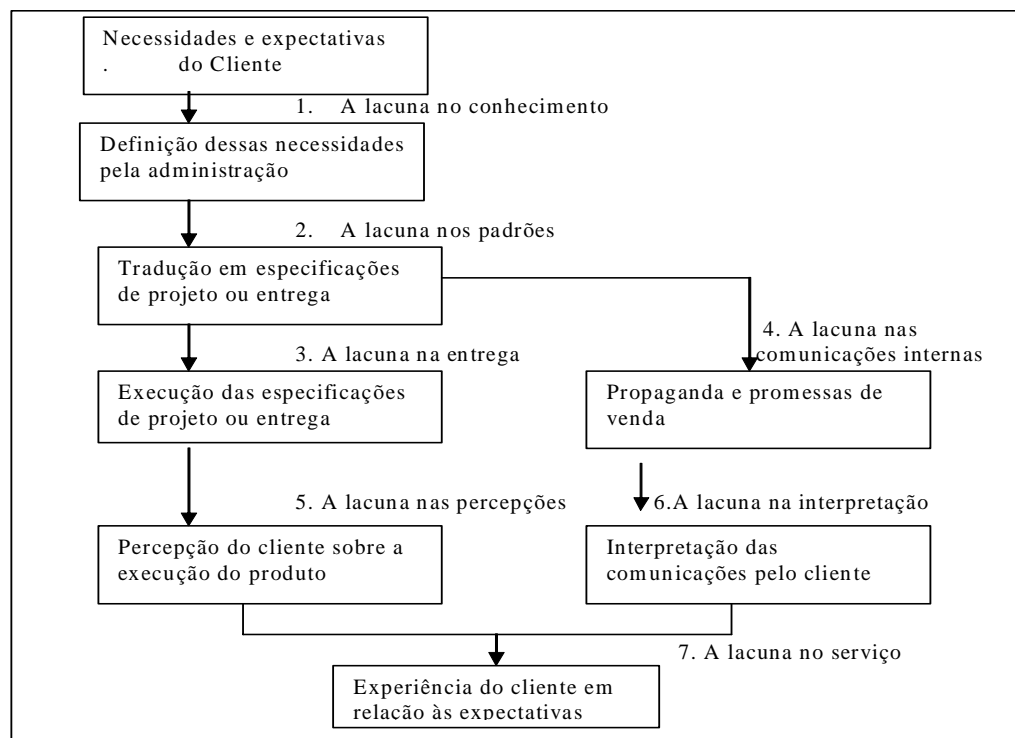


Figura 5 : Sete Lacunas na qualidade que resultam em Insatisfação do cliente

Fonte: Adaptado de Lovelock, Christopher. Product Plus, Nova York, McGraw-Hill, 1994, p.112., apud Lovelock & Wright (2001)

2.2 Satisfação de Clientes x Recuperação

2.2.1 Satisfação de Clientes

A satisfação do cliente desempenha um papel crítico em ramos altamente competitivos, onde existe uma grande diferença entre a fidelidade de clientes meramente satisfeitos e a de clientes completamente satisfeitos ou encantados. As empresas devem ter processos sensíveis de recuperação de serviço, para que quando ocorram problemas os clientes não fiquem insatisfeitos e não diminua sua fidelidade. No longo prazo, é mais lucrativo manter bons clientes do que constantemente atrair e desenvolver novos clientes para substituir os que saem. Clientes altamente satisfeitos disseminam informações positivas, e na verdade, se tornam um anúncio ambulante e falante para uma empresa. A figura 6 a seguir demonstra alguns benefícios da satisfação do cliente.

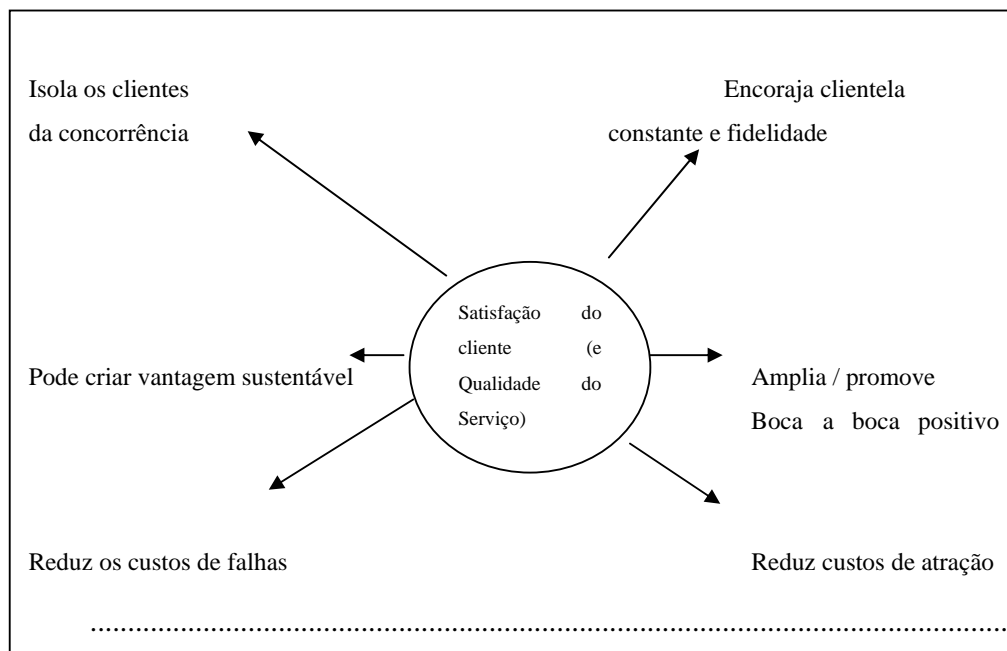


Figura 6: Benefícios da satisfação do cliente e da qualidade do serviço

Fonte: Lovelock, Patterson e Walker, *Services Marketing – Australia and New Zealand*, Sydney, Prentice Hall, 1998), apud Lovelock & Wright (2001)

Alta satisfação é como uma apólice de seguro contra algo que pode dar errado. Os clientes de longo prazo são mais condescendentes nessas situações porque uma experiência

ruim ocasional será compensada por experiências prévias positivas, e os clientes satisfeitos são menos suscetíveis às ofertas de concorrentes. A satisfação do cliente tem um vínculo direto com a retenção de clientes, a participação de mercado e os lucros.

Lovelock (2001) cita que a satisfação dos clientes com o modo pelo qual as reclamações são encaminhadas exerce um impacto direto sobre a confiança que depositam nesse fornecedor e em seu futuro envolvimento com a empresa.

Para se obter melhor satisfação do cliente pode-se usar o modelo de GAPs. Zeithaml, Berry e Parasuraman, apud Gronroos (1993), desenvolveram o Modelo de Análise do GAP da Qualidade, que serve para analisar as fontes dos problemas de qualidade e ajuda a compreender como a qualidade do serviço pode ser melhorada objetivando uma melhor satisfação do cliente. Os GAPs da qualidade são assim descritos:

- GAP 1: o GAP na percepção gerencial quanto às expectativas de qualidade;
- GAP 2: o GAP na especificação da qualidade não coerente com a percepção gerencial;
- GAP 3: o GAP na entrega dos serviços, que não atende às especificações da qualidade;
- GAP 4: o GAP nas comunicações com o mercado não coerentes com os serviços entregues;
- GAP 5: o GAP na qualidade percebida do serviço/produto não coerente do serviço esperado.

Segundo Gronroos (1993), o tratamento correto destes GAPs serve de base para formular estratégias e táticas que assegurem expectativas e experiências consistentes, aumentando a probabilidade de satisfação e uma avaliação qualitativa positiva.

2.2.2 Expectativas de Clientes

Identificar os critérios segundo os quais os clientes avaliam os serviços é uma forma de compreender melhor as expectativas dos clientes.

Um dos trabalhos mais conhecidos na área é o desenvolvido por Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman e Leonard L. Berry (1990), apud Lovelock (2001). Os autores criaram um instrumento para avaliar a percepção dos clientes a respeito da qualidade do serviço, denominado SERVQUAL, baseado em uma lista de cinco critérios:

- . Confiabilidade – a habilidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente;
- . Responsividade – a disposição de prestar o serviço prontamente e auxiliar os clientes;
- . Confiança – conhecimento (competência) e cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança, segurança e credibilidade;
- . Empatia – o fornecimento de atenção individualizada aos clientes, facilidade de contato (acesso) e comunicação; e
- . Tangíveis – a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e dos materiais de comunicação.

O que mantém a lealdade do cliente e sustenta o poder de competitividade no longo prazo é atingir ou superar, de modo consistente, as expectativas do cliente.

A figura 7 a seguir demonstra alguns tipos de clientes quanto ao resultado do processo de serviço.

Para Giansesi & Corrêa (1994), um trabalho eficaz de recuperação do cliente pode transformar um cliente insatisfeito e furioso em um cliente satisfeito e fiel, o que na figura 7 foi colocado como *cliente recuperado*. “O processo de recuperação de uma falha geralmente aumenta o grau de contato entre a empresa e o cliente, possibilitando ao fornecedor do serviço a oportunidade de demonstrar seu potencial de prestação de serviço, seu processo e seu procedimento em caso de falhas, reduzindo a percepção de risco em relação a estes eventos.”

De fato, um cliente que somente tenha tido boas experiências com um fornecedor de serviço ainda percebe certo risco em relação à eventualidade de uma falha. Se o processo de recuperação da falha for realmente eficaz, o cliente recuperado pode tornar-se, portanto, mais

fiel do que um cliente freqüente, tendo um impacto positivo no poder de competitividade do fornecedor.”

2.2.3 Lealdade / Fidelidade de Clientes

O impacto dos esforços de recuperação do serviço sobre a fidelidade do cliente, mostra que o tratamento das reclamações, de acordo com o TARP, deve ser encarado como um centro de lucros, e não como um centro de custos; pois ao perder um cliente insatisfeito, perde-se também o fluxo de lucros de longo prazo desse cliente.

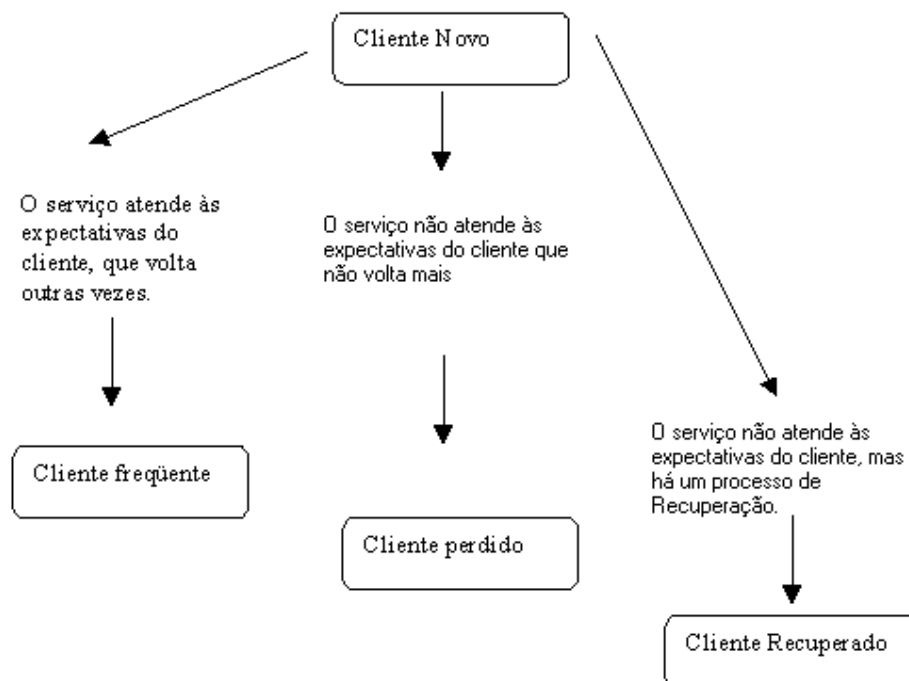


Figura 7: Os diversos tipos de cliente em função do resultado do processo de serviço

Fonte: Giansi & Corrêa (1994)

Problemas implicam em uma muito provável quebra do elo de confiança e lealdade, se não houver a busca por uma recuperação adequada. Paradoxalmente, percebe-se que, a ocorrência de uma falha ou queda de qualidade no processo pode implicar em estreitamento das relações de confiança entre cliente-empresa e o conseqüente aumento da fidelidade.

2.3 Recuperação em Serviços

2.3.1 Definição

O ideal de uma empresa/indústria, seja ela do ramo dos serviços ou de qualquer outro, é que apresente em seus processos o chamado “defeito zero” . Entendendo que toda empresa, por maior que seja o cuidado e a preocupação com a eliminação de falhas em todas as etapas de seus processos, está sujeita a eventualidades , a recuperação de serviços não pode ser relegada a um segundo plano. Para as empresas que buscam a excelência em seus serviços, a recuperação de eventuais falhas é, sem dúvida, um ponto vital.

Constatamos a importância deste enfoque (recuperação de serviços), na medida em que as relações clientes-empresas, no ramo dos serviços, baseiam-se fundamentalmente na confiança.

Lovelock (2001), define: “Recuperação do serviço: esforços sistemáticos de uma empresa após uma falha de serviço para corrigir um problema e reter a boa vontade do cliente”. Esta definição expressa claramente a compreensão do autor de que a recuperação do serviço está diretamente ligada à manutenção da confiança do cliente na empresa e o tipo de atitude a ser adotada (esforços sistemáticos).

O autor lembra ainda que, “o verdadeiro teste de compromisso de uma empresa com a satisfação e a qualidade do serviço não reside nas promessas da propaganda ou na decoração e ambiente de suas instalações, mas no modo como ela reage quando as coisas saem errado para o cliente.” Sobre como proceder, Lovelock (2001) sugere que , “a empresa pode se desculpar, repetir o serviço para obter a solução desejada ou oferecer uma compensação.” A empresa deve entender que está sempre passível, sujeita à ocorrência de falhas. No entanto, precisa compreender que a recuperação do serviço consiste de mais uma componente do seu processo estando assim, preparada para a solução do problema.

Para Berry & Parasuraman (1992), se o “fazer certo da primeira vez” falhar, “recuperar pode deixar uma boa imagem”. Consiste ainda, de uma “oportunidade para aumentar a lealdade do cliente”. Toda empresa que dispor de uma visão estratégica correta, percebe que a recuperação do serviço pode ser usada como um instrumento para ampliar os

laços de confiança com o seu cliente. Quanto ao problema em si, os autores ressaltam: “Problema é uma carga pesada ou, no mínimo, uma inconveniência para o cliente” e “até um problema isolado pode destruir a confiança de um cliente.” E, neste ponto, ressaltamos a importância de a recuperação do serviço superar a expectativa do cliente. Ora, em se tratando a empresa de serviços uma instituição alicerçada na fidelidade do cliente, nada mais coerente do que capitalizar esta situação em seu favor. Seguindo por esta linha, ainda Berry & Parasuraman (1992), ressaltam que “o cliente deve entender que saiu mais ganhando do que perdendo com a situação, mas não deve sentir-se comprado”. A compensação deve ser vista como algo personalizado. Alguns clientes podem ofender-se e outros sentirem-se lisonjeados com uma compensação extra pelo inconveniente. Neste caso, parece perigoso sistematizar esta prática não dando à linha de frente liberdade de usar o bom senso, necessitando a empresa dispor de muita sensibilidade para tratar adequadamente. Internamente, a empresa do ramo de serviços pode aproveitar a ocorrência de uma falha como um excelente *feedback* para o seu processo. Berry & Parasuraman (1992) acreditam que esta é uma “valiosa fonte para diagnóstico e melhoria dos serviços”.

Schmenner (1999), aponta para o papel crucial da linha de frente no processo de recuperação do serviço ressaltando: “Uma dica útil é ser (a linha de frente) solidário com o cliente” e “a importância dos clientes frequentes significa também que o contato inicial com o cliente e o contato de fechamento com o cliente, os chamados “alicerces do serviço” são cruciais”. A política da empresa deve estar bastante clara para a linha de frente, pois é ela quem entrará em contato direto com o cliente. A linha de frente deve ser capaz de compreender que sua empresa é responsável e capaz de solucionar problemas. Entrar “na pele do cliente” demonstra ao cliente que a empresa se importa com seu problema. Isto, mais uma vez, leva-nos a situação de estreitamento dos elos de confiança e fidelidade entre os dois lados que, afinal, é o objetivo da empresa.

Segundo Téboul (1999), “a recuperação está ligada à confiança. O cliente espera que, no caso de um incidente, o prestador tenha condições de ‘dar a volta por cima’ nessa situação e lhe ofereça uma reparação rápida.”

Como fazem as empresas “campeãs” em qualidade quanto à recuperação de um serviço? Esta pergunta é muito bem respondida por Karl Albrecht (2000). Albrecht lembra a inevitabilidade de eventuais falhas durante o processo do serviço: “Recuperam-se habilmente

os erros inevitáveis”. Todos os componentes da organização vestem-se da responsabilidade pela recuperação e o auxílio ao cliente. É necessário, portanto, que a mensagem, que a ideologia da empresa, seja absolutamente clara em todos os níveis da organização. “Cada pessoa sente-se responsável por alguma contribuição ao resultado para o cliente. Não procura afastar o cliente ou fazê-lo dar um passeio e, quando algo dá errado o conserta ao invés de culpar outra pessoa”, ressalta Albrecht. Albrecht ainda salienta que o reconhecimento de que a recuperação tem um poder grandioso de aumentar a confiança entre o cliente e a empresa deve ser perfeitamente assimilado. O cliente satisfeito com o tratamento proporcionado pela recuperação adequada da falha ocorrida recomendará a empresa verbalmente para outras pessoas. “Reconhece (a empresa) que a boa recuperação de algum erro pode exercer um impacto tremendo sobre a percepção do cliente e a recomendação verbal”, enaltece o autor. Desta forma, concluímos que Karl Albrecht (2000) em *Revolução nos Serviços*, reconhece a necessidade de uma recuperação adequada de serviços para toda a empresa que busca a qualidade serviços. Reconhecer o erro, solidarizar-se com o cliente, empenhar-se na busca pela solução da falha são obrigações de toda a empresa que quiser se tornar uma “campeã”. Mas o simples fato de se ter a intenção de corrigir o erro não é suficiente, na medida em que a organização precisa certificar-se de que sua ideologia está presente na mente de todos os seus níveis e os funcionários devem saber como proceder de maneira adequada, à base de treinamento, para que não se crie uma situação ainda pior para o cliente.

Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000) em “*Administração de Serviços*”, analisando a Qualidade em Serviços, citam a recuperação do serviço como uma oportunidade para delegar poder aos empregados da linha de frente: “Uma falha no serviço pode ser revertida em um serviço apazível pela delegação de poder aos funcionários da linha de frente, dando-lhes o arbítrio para fazer o que é certo”. Muitas empresas podem acreditar que os gastos com a satisfação de um único cliente não compensam o esforço, tempo e treinamento dedicados a recuperação do serviço, esquecendo-se do poder multiplicador da conhecida propaganda “boca-boca”. Os autores acreditam que “os gastos feitos em uma recuperação são centavos se comparados à possibilidade de uma situação adversa tornar-se uma história transmitida boca-boca sobre o excepcional esforço feito pelo funcionário, exclusivamente para satisfazer o cliente. Novamente, percebemos a necessidade da compreensão da ideologia da empresa em todos os níveis e do preparo, do treinamento da linha de frente para entender e resolver apropriadamente a eventual falha.

Para Giansesi & Corrêa (1994) só a excelência na tarefa de atender às expectativas dos consumidores pode minimizar os efeitos danosos de um cliente insatisfeito. A figura 8 mostra como os clientes lidam com a insatisfação com o serviço recebido.

Pesquisas mostram que, em média, um consumidor insatisfeito depõe contra o serviço ou contra seu fornecedor a 10 outras pessoas, enquanto um consumidor satisfeito recomenda o serviço ou o seu fornecedor a apenas 5 potenciais consumidores.

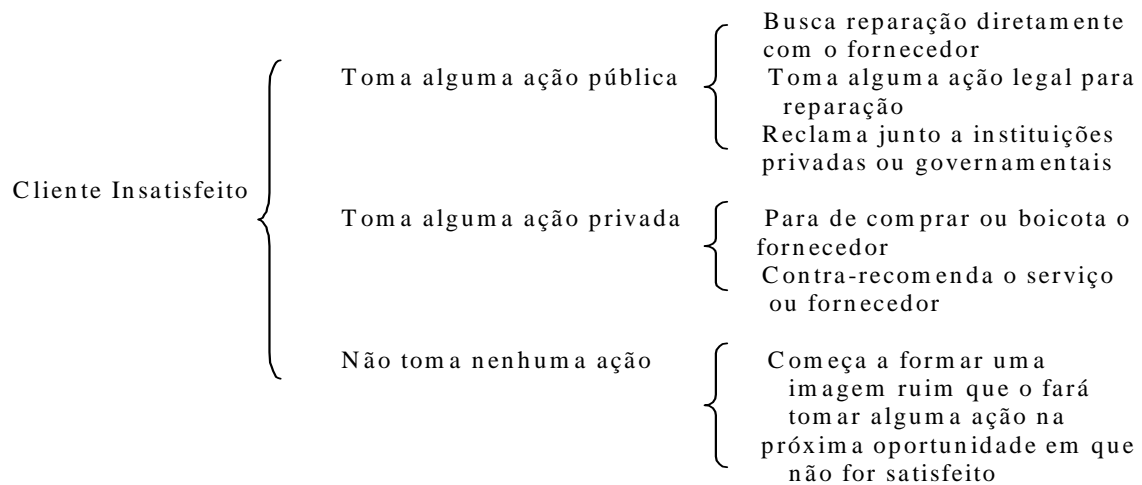


Figura 8: Como os consumidores lidam com a insatisfação na compra de um serviço

Fonte: Giansesi e Corrêa (1994)

2.3.2 Elementos de um Sistema de Recuperação de Serviços eficaz

Os esforços para conceber a recuperação de serviços devem levar em conta o ambiente específico de uma empresa e os tipos de problemas que os clientes tendem a enfrentar.

Lovelock (2001) cita que a satisfação dos clientes com o modo pelo qual as reclamações são encaminhadas exerce um impacto direto sobre a confiança que depositam nesse fornecedor e em seu futuro envolvimento com a empresa.

A figura 9 , a seguir, apresenta os componentes de um sistema eficaz de recuperação do serviço.

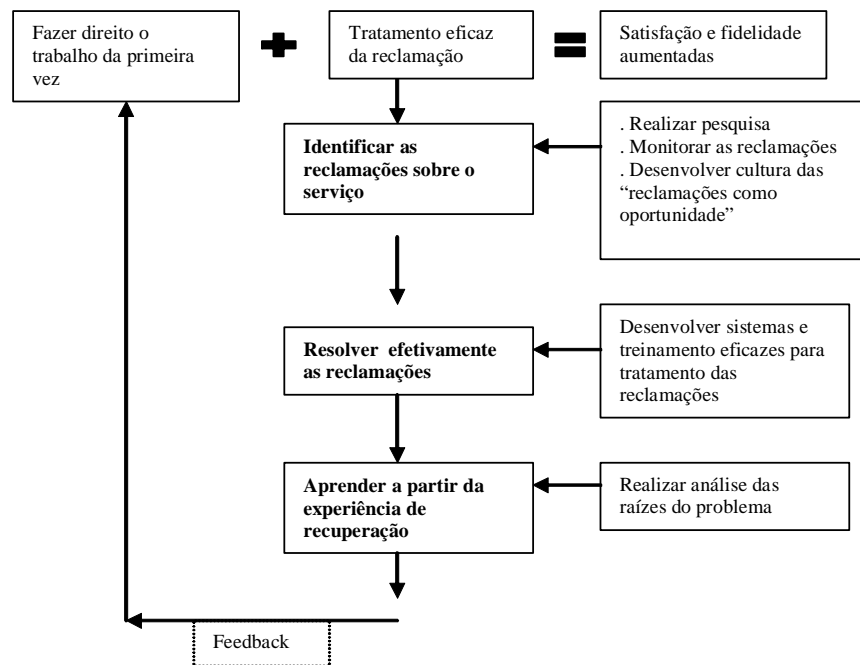


Figura 9: Componentes de um sistema eficaz de recuperação do serviço

Fonte: Lovelock, Patterson e Walker, *Services Marketing – Australia and New Zealand*, Sydney, Prentice Hall, 1998), apud Lovelock & Wright (2001)

Berry e Parasuraman (1991), apud Ron Zemke (1995), identificaram que os três maiores efeitos de um efetivo sistema de recuperação de serviços são:

- a. **Identificar os problemas do serviço**
- b. **Resolver efetivamente os problemas**
- c. **Aprender a partir da experiência de recuperação**

A figura 10 sugere as atividades e mecanismos que a empresa necessita aplicar para maximizar o esforço da recuperação de serviços.

Ron Zemke (1995) interpreta a estrutura mostrada na figura 10 da seguinte forma:

- a. Identificar os problemas do Serviço -

Os propósitos do processo para identificar os problemas são para capturar o histórico e informações emergentes sobre erros organizacionais e problemas que necessitam de

correção e eliminação, e para ter certeza que os clientes com problema estão sendo gerenciados efetivamente. E as três etapas básicas para esta informação são a pesquisa aos clientes, a avaliação das queixas dos clientes, e a monitoração dos processos.

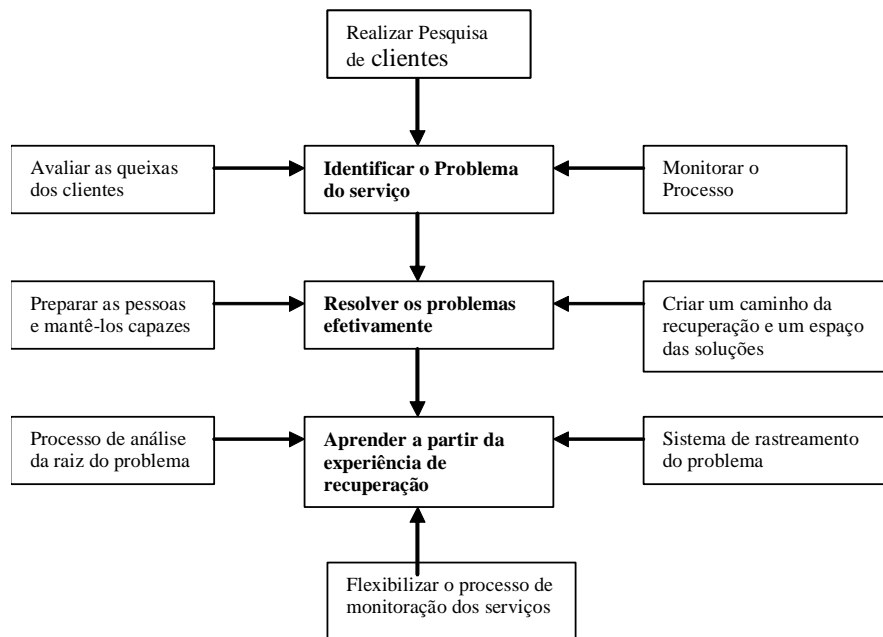


Figura 10: Atividades para maximizar o esforço da recuperação de serviços

Fonte: Adaptado de Berry e Parasuraman, *Marketing Services*, The Free Press, 1991, apud Ron Zemke (1995)

A pesquisa aos clientes é focada nos clientes com queixas dos produtos ou serviços da empresa. A procura é pelas queixas não comumente reportadas e expectativas de recuperação não entendidas previamente. É uma procura pelas causas da aceitação, satisfação ou insatisfação do cliente com a recuperação.

Efetivas ferramentas de pesquisa aos problemas dos clientes são grupos de foco, papel e lápis, entrevistas telefônicas, entrevista direta com clientes, registros dos funcionários, e oficinas de mistério.

Avisar antecipadamente, planejamento da ação e planejar a oportunidade de retorno são as chaves da avaliação das queixas dos clientes, no tempo certo.

Monitoramento do processo de servir os clientes e lidar com as reclamações dos clientes é importante para manter a qualidade da transação clara, positiva e rastreável.

b. Resolver os problemas efetivamente -

Quanto a preparar as pessoas e mantê-los capazes, a boa recuperação depende de achar, treinar e reter boas pessoas.

Quanto a criar um caminho da recuperação e um espaço das soluções, o foco é ajudar a linha de frente a curar clientes com relacionamentos destruídos e a mantê-los clientes.

c. Aprender a partir da experiência de recuperação -

Um efetivo sistema de recuperação retorna informações sobre os problemas ao sistema de produção dos produtos e serviços. O método descrito facilita a alimentação de dados no processo de rastreamento e análise das causas dos problemas, para criar informações úteis na confirmação ou correção das funcionalidades do sistema de entrega da produção de produtos ou serviços. Os componentes de aprendizado da empresa tem três fatores:

a) Sistema de rastreamento dos problemas, onde o foco é mensurar a retenção de clientes e a melhora da entrega;

b) Processo de análise da raiz dos problemas, onde as chaves são treinamentos em técnicas analíticas, avaliação do tempo para análise dos dados, e permissão para fazer sugestões de melhorias no processo;

c) Flexibilizar o processo de monitoração dos serviços, onde as chaves são a habilidade de estabelecer sistemas tão bons com sistema de recuperação, e a permissão para criar novos esforços de monitoração das necessidades percebidas.

2.3.3 Princípios de resolução eficaz

A recuperação de falhas no serviço custa mais do que ações de prevenção dos problemas que possam ocorrer. Ela exige compromisso, planejamento e diretrizes claras.

Lovelock (2001) cita os princípios de resolução eficaz dos problemas, conforme modelo proposto para a recuperação do serviço.

- Princípio 1. Agir depressa; o tempo é fundamental para obter uma recuperação completa.
- Princípio 2. Admitir os erros sem ficar na defensiva;
- Princípio 3. Mostrar que você compreende o problema do ponto de vista de cada cliente; encarar as situações pela ótica dos clientes é a única maneira de compreender aquilo que eles acham que saiu errado e por que eles estão transtornados;
- Princípio 4. Não discutir com os clientes; discutir atrapalha o processo de ouvir e raramente dissolve a raiva;
- Princípio 5. Respeitar as opiniões do cliente; é o primeiro passo na reconstrução de uma relação prejudicada.
- Princípio 6. Dar aos clientes o benefício da dúvida; Nem todos os clientes são sinceros e nem todas as reclamações justificadas. Mas os clientes devem ser tratados como se tivessem uma reclamação válida até que surja evidência clara em contrário.
- Princípio 7. Esclarecer os passos necessários para solucionar o problema; quando não são possíveis soluções imediatas, dizer aos clientes como a organização planeja proceder mostra que se está tomando medida corretiva.
- Princípio 8. Manter os clientes informados sobre o andamento; as pessoas tendem a aceitar mais as contrariedades quando sabem o que está acontecendo e recebem relatórios periódicos de andamento.
- Princípio 9. Considerar a compensação; quando os clientes não recebem os resultados do serviço pelos quais eles pagaram, é adequado oferecer um pagamento monetário ou um serviço equivalente em espécie.
- Princípio 10. Trabalhar para reconquistar a confiança; quando os clientes são desapontados, um dos maiores desafios é restabelecer a confiança e preservar a relação para o futuro. A perseverança pode ser necessária para diluir a raiva dos clientes e convencê-los de que medidas estão sendo tomadas para evitar uma repetição do problema. Esforços excepcionais de recuperação podem ser extremamente eficazes no aumento da fidelidade e das boas indicações.

O processo de recuperação do serviço para uma determinada empresa deve levar em conta seu ambiente específico e os tipos de problemas que seus clientes tendem a encontrar. E quanto mais demorada a resolução de uma falha de serviço, maior será a compensação necessária para deixar os clientes satisfeitos com o resultado do processo de recuperação do serviço.

A captação de *feedback* do cliente por meio de reclamações, sugestões e cumprimentos é uma maneira de aumentar a sua satisfação. É uma excelente oportunidade para entrar nos corações e mentes dos clientes.

As empresas de serviço precisam desenvolver estratégias eficazes para recuperar-se de falhas no serviço, mantendo a boa vontade dos clientes, vital para o sucesso de longo prazo na empresa. Entretanto, o pessoal de serviços também deve aprender a partir de seus erros e tentar garantir que os problemas sejam eliminados. Mesmo a melhor estratégia de recuperação não é tão boa aos olhos do cliente como a de ser tratado corretamente da primeira vez. Garantias de serviço bem concebidas e incondicionais são ferramentas poderosas para obter qualidade do serviço, como também para promover a empresa.

Na busca pelo gerenciamento da qualidade total, zero-defeito nos produtos e serviços é altamente valorizado pelos clientes, erros podem ocasionalmente acontecer sem a intenção de prejudicar o cliente, e isto tem um significativo impacto na retenção dos clientes. Recuperação de serviços é um processo designado a salvar clientes de potencial risco e secundariamente, para obter informações usuais para prevenir que o problema não aconteça novamente dentro da organização; é gerenciando a qualidade e assegurando o processo de qualidade. Ron Zemke (1995) resume como os pontos chaves deste processo, o seguinte:

- Ponto 1. Recuperação, ou retornar um cliente insatisfeito ao estado de satisfação, depois de um serviço ou produto sair em desacordo, tem um crítico impacto na economia de nossos negócios.
- Ponto 2. Queda de qualidade (“breakdown”) envolve expectativas do cliente com o resultado e o processo.
- Ponto 3. Boa recuperação quando as coisas saem errado aumenta a lealdade do cliente e diminui os gastos com marketing.

- Ponto 4. Somente o cliente pode lhe dizer como está desiludido com um serviço que aconteceu em desacordo. Somente o seu cliente pode determinar quando uma boa recuperação aconteceu.
- Ponto 5. Planejar a recuperação de serviço garante que cada queda seja tratada criativamente e satisfaz o cliente e as necessidades da organização.
- Ponto 6. Você pode, e deve, planejar para o inesperado.
- Ponto 7. Quando os problemas acontecem, clientes esperam suas desculpas, dando a eles um tratamento justo, tratando como você gostaria de ser tratado e reparando as injúrias.
- Ponto 8. “Determine a pessoa, então o problema” é uma boa regra exceto que você não possa determinar o problema. Recuperação planejada ajuda você a fazer ambas e fazer bem.
- Ponto 9. Isto é crítico para identificar problemas de recuperação de forma que você possa fazer alterações e correções na produção e entrega do sistema de serviços
- Ponto 10. Planejamento de recuperação de serviços melhora além de garantir a qualidade do serviço e motivar os funcionários para trabalharem na excelente busca para resolução dos problemas dos clientes.

A recuperação de serviço feita de uma maneira efetiva anima o esforço da criação de um serviço de qualidade, e motiva os empregados a fazerem o que tem que ser feito na busca da satisfação do cliente.

Nada é mais apreciado do que resolver um problema rápido, facilmente e mais efetivo do que o cliente imagina ou está esperando.

Lovelock (2001) cita os pré-supostos para a recuperação adequada de serviços, conforme segue:

- Examinar comentários e críticas voluntárias, disponibilizando canais eficientes de comunicação.
- Pesquisando continuamente, junto ao cliente. Isso demonstra interesse da empresa em resolver e evitar problemas.
- Olhar o serviço com “os olhos do cliente”.
- Reforçar testes para evitar surgimento e propagação de erros.
- Linha de frente preparada para a resolução.

2.4 Resultado baseado em retenção

2.4.1 Introdução

Uma boa estratégia de recuperação de serviços permite reter o cliente que estava insatisfeito, e ainda faz com que o mesmo recomende o serviço da empresa melhorando o resultado da empresa.

Para Rust et al. (2001), deve-se criar o valor de retenção do cliente através do entendimento do cliente e criação de estratégias de construção de relacionamentos que irão maximizar a probabilidade desse cliente fidelizar-se fortemente à empresa, levar ao máximo a receita dele obtida e minimizar a probabilidade de sedução por um concorrente. E a chave para o valor da retenção é fortalecer os aspectos da relação que são importantes para o cliente.

2.4.2 Retenção

Para Gianesi & Corrêa (1994) a recuperação do serviço relaciona-se diretamente com a manutenção do cliente. É notório que é muito mais oneroso conquistar um novo cliente do que reter e estreitar as relações com outro.

Uma ferramenta eficaz na retenção de cliente é a gestão das reclamações. Segundo

Fornell e Wernerfelt (1988) apud Barcellos (2001, p. 35), “A gestão das reclamações é mais eficaz quanto maior o número de concorrentes e mais elevada a qualidade da elasticidade da demanda. De modo geral, o *marketing* defensivo, como a gestão das reclamações, pode ser visto como substituto do *marketing* ofensivo tal como a qualidade do produto, a publicidade ou o preço”.

2.4.3 Resultado

Se houver uma recuperação adequada, haverá um aumento da satisfação do cliente, e o conseqüente aumento da fidelidade, o que deverá ocasionar os 3 Rs do marketing (retenção, repetição e recomendação), e com isso o aumento dos lucros.

Segundo Barcellos (2001), a satisfação do empregado e do cliente são sinalizadores do futuro da empresa. Um ciclo pode ser observado nas empresas: satisfação do cliente - retenção do cliente - continuidade dos negócios - maior lucratividade. E assim, alcançado o objetivo da empresa ao obter a satisfação do cliente que é a satisfação do acionista, ou seja, lucro.

Para muitas empresas não é suficiente possuir índices de satisfação altos, mas sim resultados positivos quanto a retenção de clientes. Os clientes satisfeitos são menos motivados a procurar outras marcas ou serviços do que clientes insatisfeitos. Os clientes um pouco insatisfeitos possuem uma taxa de recompra mais alta que os clientes completamente insatisfeitos. Na realidade, os clientes um pouco insatisfeitos também são tão vulneráveis a deixar a empresa como os clientes completamente insatisfeitos (Mittal e Kamakura, 2000, apud Anderson & Mittal, 2000, p. 115).

As empresas que diminuem os esforços para a satisfação do cliente correm o risco de perder seus clientes para a concorrência, deixando de colher os benefícios da lealdade deles, e necessitam voltar a investir no processo de satisfação.

A empresa que possui uma alta retenção de clientes tem uma base de clientes que compram com freqüência maior e em maior volume, e que possuem maior possibilidade de aquisição de novos produtos ou serviços oferecidos, bem como fazem recomendações favoráveis à terceiros, aumentando assim a renda e diminuindo os custos.

Esta renda obtida através de clientes retidos é maior com o passar do tempo. Inicialmente a empresa deve gastar recursos para adquirir o cliente (custo de aquisição) e depois para o cultivar (custo de manutenção), por esse motivo é importante a retenção do cliente. Ao equilibrar os custos de aquisição e de manutenção, obtém-se a rentabilidade produzida por um cliente.

Nem todos os clientes são atraentes em termos de geração de renda. O cliente novo freqüentemente compra menos, em quantidades menores, exige mais serviço e é menos provável de atrair novos clientes, fazendo com que a empresa tenha custos de serviço e de *marketing* mais altos bem como rendas mais baixas. Assim, na aquisição de clientes novos, os lucros diminuem.

Aumentando a satisfação do cliente a empresa aumenta rendas futuras, reduz custos com transações futuras, diminui a elasticidade de preços e minimiza as chances dos clientes abandonarem o serviço caso a qualidade diminua. Melhorando a satisfação do cliente a empresa reduz custos internos associados à custos de garantia, retrabalho ou substituição de produtos defeituosos bem como no que diz respeito a controle e/ou administração das reclamações dos clientes. As recomendações favoráveis de clientes leais e satisfeitos à terceiros diminui o custo de atrair novos clientes e aumenta a reputação global da empresa. Todos estes fatores têm influência na rentabilidade da empresa.

2.5 Pesquisas recentes na área de recuperação de Serviços

Segundo Santos (2001), com o crescimento do Marketing de Serviços nos anos 80 e o interesse na noção de “service recovery”, o foco nas reclamações dos consumidores aumentou, pois profissionais de marketing perceberam que, sem a reclamação, é impossível realizar um serviço de recuperação. Assim, a literatura sobre insatisfação e reclamação tem testemunhado importantes desenvolvimentos conceituais (Stephens & Gwinner, 1998; Singh & Wilkes, 1996) e pesquisas empíricas (Tax et al., 1998; Bolton & Lemon, 1999). Conseqüentemente, praticantes e pesquisadores têm visto reclamações como oportunidades ao invés de ameaças, e o consumidor contemporâneo começa a perceber a reclamação como uma positiva ação frente ao mercado que passa a ser baseada menos na aceitação passiva e mais no princípio de “eu sei meus direitos, e demando 100% satisfação” (Santos & Singh, 2000).

No cenário nacional, o lento crescimento de interesse na insatisfação do consumidor e seu comportamento de reclamação, deu-se, principalmente, pela aprovação do Código de Defesa do Consumidor ocorrida no início dos anos 90. Tal código reconhece os direitos básicos do consumidor, criando normas específicas para a responsabilidade civil dos fornecedores e serviços, dispondo sobre a publicidade, estabelecendo mecanismos para o controle das condições gerais dos contratos e instituindo instrumentos para serem utilizados pelos consumidores para sua auto-defesa. Soma-se a isso, um consumidor brasileiro que está despertando para seus direitos como tal, exigindo que o produto que ele está comprando atenda às necessidades que, em propaganda, embalagem ou em outros meios de informação, proclama-se satisfazer.

No que se refere à prática empresarial, pode-se constatar que algumas empresas começam a dar sinal de interesse na compreensão deste comportamento “pós- insatisfação”, através da adoção de sistemas que maximizem as oportunidades de queixas e solicitações do cliente. A criação de departamentos ou serviços de atendimento ao consumidor, os conhecidos DAC's ou SAC's, é um passo importante para esta compreensão.

Este interesse por parte das empresas tem ocorrido essencialmente por dois motivos. O primeiro deles é que elas estão-se sentindo pressionadas pelo surgimento e atuação dos órgãos governamentais de defesa do consumidor, como os PROCON'S, que se utilizam, basicamente, do novo código de defesa do consumidor para salvaguardar os direitos do comprador. O segundo motivo é que as empresas, cada vez mais, estão percebendo que muitos negócios vêm dos clientes atuais e satisfeitos. Segundo Tschohl (1991), cerca de 65% dos negócios de uma empresa são feitos com clientes que compram frequentemente. A emergente ênfase no marketing de relacionamento e na qualidade em serviços ressalta a “recuperação” de clientes, isto é, consumidores insatisfeitos podem e devem ser convertidos em consumidores satisfeitos (recuperados), através da adoção de sistemas ou procedimentos exemplares de respostas às reclamações.

Em contraste com esta realidade, encontra-se um desconhecimento muito grande, do ponto de vista acadêmico, a respeito do processo de reclamação e principalmente da recuperação de serviços. Como um indesejável fruto da escassez de pesquisas brasileiras sobre este tema, tem-se a utilização de informações obtidas em outros países, principalmente nos Estados Unidos, como base para estratégias de gerenciamento de reclamações, e de

recuperação a serem implementadas no Brasil.

Enquanto considerável pesquisa teórica e empírica têm existido sobre o gerenciamento de reclamação e de recuperação, oscilando da investigação sobre a frequência de resposta das empresas às reclamações até o impacto da satisfação do consumidor com este gerenciamento nas atitudes e comportamentos futuros baseados na recuperação adequada, o presente estado da literatura pode ser melhor descrito como fragmentado, com trabalhos empíricos *ad hoc* e falta de modelos conceituais integrativos. Um quadro com o resumo dos principais artigos publicados sobre este assunto é apresentado na tabela 1 a seguir.

Tabela 1 **Resumo de estudos já realizados sobre processos de gerenciamento de reclamações e de recuperação de serviços**

PESQUISADORES / ANO	TEORIAS / CONCEITOS	VARIÁVEIS INDEPENDENTES E DEPENDENTES – TIPO DE PESQUISA	AMOSTRA E CONTEXTO	CONCLUSÕES
Goodwin e Ross (1989)	Teoria da atribuição aplicada às falhas de serviços e teoria da justiça	<p>Variáveis dependentes:</p> <p>Percepções do consumidor sobre a justiça no processo de reclamação.</p> <p>Satisfação com o gerenciamento da reclamação.</p> <p>Intenções de recompra.</p> <p>Variáveis independentes:</p> <p>Estilo de interação.</p> <p>Atribuição de culpa.</p> <p>Tipo de compensação.</p> <p>Capacidade de ouvir o cliente e assumir a responsabilidade pelo problema.</p>	<p>135 graduandos e pós-graduandos de duas grande universidades americanas relataram incidentes relativos a falhas de serviços, em uma das quatro indústrias seguintes: companhia de viagem, serviço médico-dentário, mecânica e restaurante.</p>	<p>Aqueles consumidores que perceberam que o fornecedor não havia falhado, que foram tratados com respeito, receberam um serviço gratuito ou adequada correção e/ou tiveram oportunidade de falar sobre seus problemas, relataram maiores percepções de justiça no processo de reclamação ($P < .01$). Atribuição de culpa, estilo de interação e tipo de compensação também foram relacionados com o grau de satisfação e a disposição de comprar novamente da empresa, onde compensação e estilo de interação tiveram impacto maior. ($P < .0001$)</p>
Bitner (1990)	Teoria da atribuição aplicada à falhas nos serviços e justiça distributiva.	<p>Variáveis dependentes:</p> <p>Satisfação com o gerenciamento de reclamações.</p> <p>‘Controlabilidade’ sob a falha.</p> <p>Estabilidade da falha.</p> <p>Variáveis independentes:</p> <p>Tipo de explicação.</p> <p>Tipo de ambiente de serviço.</p> <p>Tipo de compensação.</p> <p>Estudo experimental, usando cenários com três possibilidades de explicação (interna, externa e nenhuma explicação), dois níveis de compensação (ausência e presença) e dois ambientes de serviços (organizado e desorganizado).</p>	<p>145 sujeitos que estavam no portões de embarque do aeroporto internacional analisaram os cenários, baseados em uma falha ocorrida, no contexto de uma agência de viagem.</p>	<p>Explicações e aparência do ambiente físico podem influenciar em como consumidores perceberam as causas das falhas nos serviços, isto é, consumidores que receberam uma explicação externa foram menos prováveis de acreditar que o mesmo evento ocorreria no futuro e atribuíram menos controle ao fornecedor do serviço ($F=15,9$ e 132, $p=.001$). Oferecimento de compensação não apresentou nenhum efeito nas atribuições de estabilidade e controlabilidade. Além disso, um ambiente organizado contribuiu para diminuir a expectativa de que a falha iria ocorrer novamente ($F=12,4$, $p=.001$). Finalmente, quando consumidores perceberam que a firma tinha controle sob a causa do problema, e/ou a causa era estável, eles ficaram mais insatisfeitos.</p>

Continuação Tabela 1 Resumo de estudos já realizados sobre processos de gerenciamento de reclamações e de recuperação de serviços

Gilly, Stevenson and Yale (1991)	Processo de informação e Teorias de Network aplicadas ao gerenciamento de reclamação	<p>Variáveis dependentes:</p> <p>Probabilidade da reclamação ser resolvida pelo próxima pessoa no ciclo de informação.</p> <p>Ações tomadas na resolução da reclamação.</p> <p>Variáveis independentes:</p> <p>Categoria de trabalho.</p> <p>Presença de laços entre as pessoas que fazem parte do fluxo de informação.</p> <p>Tipo de reclamação.</p> <p>Estudo experimental usando cenários baseados em reclamações reais de pacientes a um hospital.</p>	Funcionários de 4 grupos: médicos, enfermeiros, administradores e pessoal auxiliar foram aleatoriamente selecionados em um hospital-escola para analisar os cenários.	Resultados mostram ter laços pessoais com outros funcionários facilita a passagem dos problemas que geraram as reclamações para alguém que poderia resolvê-los ($p < .05$). Funcionários ligados aos pacientes (como enfermeiros, por exemplo) foram mais prováveis de tomar alguma ação dentro do hospital para prevenir a recorrência do problema do que outras pessoas ($p < .05$). Houve uma tendência a resolver as reclamações relativas à qualidade do atendimento mais rapidamente do que às ligadas a atitudes dos funcionários.
Tax e Chandrashekar (1992)	Trocas relacionais e Teoria da Atribuição aplicada à recuperação de serviços.	<p>Variáveis dependentes:</p> <p>Avaliação geral do serviço.</p> <p>Intenções de recompra.</p> <p>Intenções de comunicação boca-a-boca.</p> <p>Atribuição de estabilidade para a qualidade do serviço.</p> <p>Variáveis independentes:</p> <p>Qualidade do gerenciamento de reclamação.</p> <p>Estudo experimental, usando cenários que manipularam 4 níveis de gerenciamento de reclamação e dois níveis de comunicação boca-a-boca (presença e ausência).</p>	202 graduandos de uma grande universidade analisaram cenários baseados em recuperação de serviços prestados por um restaurante.	Falhas em cenários de bom gerenciamento foram consideradas menos estáveis do que aquelas em condições de mau gerenciamento ou nenhuma reclamação. A percepção de falhas não sistemáticas, por sua vez, levaram a intenções de recompra mais altas. A qualidade do gerenciamento teve um impacto positivo na avaliação geral do serviço, assim como bome mau gerenciamentos resultaram em comunicação boca-a-boca. A comunicação boca-a-boca, no entanto, foi sempre negativa. Em adição, indivíduos que se engajaram em comunicação boca-a-boca negativo tiveram intenções de recompra mais baixas do que aqueles que não o fizeram. O gerenciamento da reclamação não impactou diretamente a intenção de recompra.
Hill e Baer (1994)	Justiça processual e Teoria das “desculpas” aplicadas à recuperação de serviços.	<p>Variáveis dependentes:</p> <p>Percepção dos consumidores sobre o dano causado pela experiência insatisfatória.</p> <p>Percepção dos consumidores sobre a culpa dos fornecedores de serviços. Nível de aceitação da desculpa.</p> <p>Variável independente:</p>	51 estudantes de marketing avaliaram cada uma das 37 afirmações relativas às desculpas, depois de ler a descrição de uma experiência insatisfatória com uma oficina mecânica.	Em geral, os resultados revelaram que as desculpas que tentaram diminuir os resultados negativos do incidente (“desculpas de valência”) são avaliadas mais favoravelmente do que aquelas que tentam desconectar a empresa do problema (“desculpas de ligação”). As primeiras levaram a percepções de menores danos causados pelo incidente e maior aceitação da desculpa do que as últimas. Elas também resultaram em percepções de menor culpa da companhia do que as

		Tipo de desculpa (“valência”: justificativa e minimização; “ligação”: negação, deflecção e explicação).		desculpas de ligação (p<.001), contrariando a hipótese estabelecida no trabalho. A menor percepção de danos e culpa foi associada às desculpas contendo justificativas, que foram também as mais aceitáveis(p<.001).
--	--	---	--	--

Continuação Tabela 1 Resumo de estudos já realizados sobre processos de gerenciamento de reclamações e de recuperação de serviços

Bolton e Bronkhorst (1995)	Teoria da atribuição aplicada a falhas de serviços.	Variáveis dependentes: Satisfação com a resposta da empresa. Probabilidade de saída do relacionamento (“exit”). Intensidade de consumo. Variáveis independentes: Natureza da reclamação (em termos de perdas monetárias, locus e controlabilidade). Estudo de corte transversal.	3.361 usuários de serviço de telefonia celular foram entrevistados. Reclamantes identificados no banco de dados da empresa combinados com informações sobre pagtos. capturaram os níveis de consumo e comportamentos de ‘exit’.	Satisfação com os esforços de recuperação da empresa não foi significativamente afetado pela natureza da reclamação. Em adição, satisfação com os esforços da empresa não influenciou comportamentos de “exit”. O ato de reclamar aumenta a probabilidade de saída e tende a reduzir a intensidade de consumo.
Tax, Brown e Chandrashekar (1998)	Teoria da Justiça e trocas relacionais aplicadas ao gerenciamento de reclamações	Variáveis dependentes: Satisfação com o gerenciamento da reclamação.Confiança. Comprometimento. Variáveis independentes: Justiça interpessoal. Justiça distributiva. Justiça processual. Variável mediadora: Experiências anteriores com a empresa. Estudo de corte transversal.	257 consumidores, empregados de escritórios locais e nacionais de quatro grandes empresas, que tiveram experiências insatisfatórias com serviços, durante os últimos seis meses.	Os resultados indicam que consumidores avaliam situações de reclamação em termos de procedimentos, tratamento interpessoal e resultados. Cada aspecto de justiça foi relacionado positivamente com a satisfação com o gerenciamento da reclamação e todas as três dimensões explicaram 88% da satisfação (R ² =881, p<.0001). Além disso, interações entre as dimensões suportam a idéia de que ma empresa deve se preocupar com todos os aspectos de justiça para gerar maior satifação dos consumidores. Os resultados indicam um forte impacto da satisfação nas variáveis relacionais, isto é, quanto maior a satisfação, maior o grau de confiança e comprometimento com a empresa (p<.001). Em termos de experiência anterior, os resultados apóiam a perspectiva de equidade de marca, onde os efeitos da insatisfação com o gerenciamento de reclamação no grau de confiança e comprometimento tornam-se menores quando as experiências anteriores são positivas.
Webster e Sundaram (1998)	Justiça distributiva aplicada à recuperação de serviços	Variáveis dependentes: Satisfação com os esforços de recuperação da empresa. Lealdade do consumidor. Variáveis independentes:	477 estudantes de graduação de uma universidade americana avaliaram os 24 cenários baseados em falhas	Clientes que experimentaram alguma falha em serviços em situações críticas e de alto envolvimento tiveram menor nível de satisfação com os esforços da empresa na recuperação e menor nível de lealdade do que aqueles que experimentaram situações menos críticas (F=113,56 e

		<p>Esforços de recuperação de serviços. Criticalidade (importância percebida do serviço).</p> <p>Estudo experimental, com cenários envolvendo 4 tipos de esforços de recuperação (pedido de desculpas, 25%, 50% de desconto e refazer o serviço imediatamente), 2 níveis de criticalidade (alto e baixo) e 3 tipos de serviços (restaurante, oficina mecânica e serviços de lavanderia)</p>	<p>ocorridas em restaurantes, oficinas e lavanderias.</p>	<p>47,95, $p < .001$). No entanto, esforços de recuperação aumentaram a satisfação e a probabilidade de recompra ($F=30,35$ e $10,14$, $p < .001$). O tipo de serviço envolvido não teve efeito significativo.</p> <p>Finalmente, um apropriado tipo de recuperação depende do nível de criticalidade, isto é, em situações mais críticas, a estratégia de refazer o serviço foi mais efetiva, enquanto em situações menos críticas, 50% de desconto foi mais efetivo.</p>
--	--	---	---	--

Continuação Tabela 1 Resumo de estudos já realizados sobre processos de gerenciamento de reclamações e de recuperação de serviços

Dube e Maute (1998)	Trocas relacionais aplicadas à recuperação de serviços	<p>Variáveis dependentes:</p> <p>Satisfação com o gerenciamento de reclamação.</p> <p>Lealdade do consumidor.</p> <p>Variáveis independentes:</p> <p>Estratégia de valor adicional.</p> <p>Estratégia de recuperação.</p> <p>Estudo experimental, com cenários relatando uma experiência insatisfatória com uma companhia aérea, manipulando dois níveis de estratégia de valor adicional (ausência e presença), dois níveis de estratégia de recuperação e dois níveis de ambiente competitivo (baixo e alto)</p>	<p>203 estudantes de administração com experiências prévias com viagens aéreas.</p>	<p>Uma estratégia de recuperação – envolvendo um pedido de desculpas, uma explicação e compensações tangíveis pelo inconveniente causado - aumentou a satisfação do consumidor significativamente ($P < .05$). Oferecer recompensas associadas ao relacionamento atual, através de um programa de milhagem (estratégia de valor adicional), aumentou a lealdade e a satisfação somente quando uma estratégia de recuperação é apresentada ($p < .05$). Em adição, esta estratégia afetou a lealdade apenas sob condição de baixa competitividade do mercado ($p < .05$).</p>
Santos, C.P. dos (2001)	Teoria da Justiça e trocas relacionais aplicadas ao gerenciamento de reclamações	<p>Variáveis dependentes:</p> <p>Satisfação com o gerenciamento da reclamação. Confiança. Lealdade.</p> <p>Variáveis independentes:</p> <p>Justiça interpessoal.</p> <p>Justiça distributiva.</p> <p>Justiça processual.</p> <p>Variável mediadora:</p> <p>Experiências anteriores com a empresa.</p> <p>Estudo de corte transversal</p>	<p>224 consumidores da cidade de Porto Alegre, com os quais foram feitas entrevistas pessoais.</p>	<p>Os resultados mostraram em termos de magnitude do efeito de cada construto de justiça, justiça distributiva e justiça interpessoal apresentaram impacto semelhante no que diz respeito às avaliações de justiça global. E tratando-se da satisfação com o processo de reclamação, os resultados obtidos através da reclamação (referentes à justiça distributiva) tiveram maior influência do que o tratamento pessoal, isto é, explicaram uma maior porcentagem do efeito total da justiça percebida na formação da satisfação, corroborando resultados encontrados por Goodwin & Ross (1992) e Smith et al. (1999). A influência das avaliações de justiça na justiça global e na satisfação</p>

				final dizem respeito, particularmente, as variáveis envolvidas no episódio específico de reclamação. Outras importantes relações investigadas neste trabalho dizem respeito ao impacto das variáveis consideradas “específicas” do gerenciamento das reclamações nas variáveis relacionais: confiança e lealdade. Neste sentido, satisfação com o gerenciamento da reclamação influenciou substancialmente nos julgamentos de confiança do consumidor na empresa, após a reclamação; enquanto que as experiências anteriores do consumidor com a empresa apresentaram um pequeno, porém significativo, impacto nesta variável relacional.
--	--	--	--	---

Continuação Tabela 1 Resumo de estudos já realizados sobre processos de gerenciamento de reclamações e de recuperação de serviços

Severt, Denver Eugene (2002)	Teoria da Justiça e estudos sobre confiança aplicadas ao gerenciamento de reclamações	<p>Variáveis dependentes: Satisfação com o gerenciamento da reclamação. Confiança.</p> <p>Variáveis independentes: Justiça interpessoal. Justiça distributiva. Justiça processual.</p> <p>Variável mediadora: Experiências anteriores com a empresa.</p>	50 estudantes da graduação responderam questionários na fase de estudo piloto. O pesquisador e 2 estudantes da graduação coletaram 302 questionários no aeroporto para o estudo principal. O método estudado habilitou o pesquisador a determinar a extensão para o que os respondentes tem uma atitude ou percepção particular. O método estudado assume que a experiência prévia, a satisfação dos clientes e a justiça com seus constructos (interpessoal, distributiva e procedural) são mensuradas pela percepção dos clientes.	<p>A hipótese foi suportada por um nível de significância de 0,05. O teste MANOVA revelou que clientes com experiência prévia positiva com um serviço em particular são mais prováveis para ter evoluções positivas de justiça interpessoal, distributiva e procedural com a experiência atual, e clientes com experiência prévia negativa são mais prováveis para ter evoluções negativas de justiça interpessoal, distributiva e procedural com a experiência atual</p> <p>A análise feita no caminho mostrou que a justiça interpessoal, distributiva e procedural tiveram todas efeito direto e um significante relacionamento positivo para justiça global e satisfação de clientes, e a justiça global teve um direto e significante relacionamento positivo para satisfação dos clientes.</p>
------------------------------	---	--	--	--

2.6 Modelo de Avaliação da Recuperação de Serviços de Ron Zemke

O método consiste na aplicação de um questionário composto de 50 afirmações, as quais serão apresentadas abaixo. Tal questionário foi elaborado por Ron Zemke (1995), e aplicado em um curso de Gerenciamento das Operações de Serviços da Faculdade local de Portland, Oregon (Portland State University).

Tais questões foram adaptadas do “Inventario pratico de gerenciamento de serviços”, um banco de dados de mais de 150 questões e respostas de 37000 gerentes e funcionários de serviços ao cliente em mais de 200 empresas; e do “Inventario de prontidão da recuperação”, que são de propriedade do Performance Research Associates Inc. e Questar Data Systems Inc..

O modelo Zemke (1995) mensura o quanto as empresas estão preparadas para a recuperação, através da análise dos dados quanto aos procedimentos da empresa, e principalmente quanto ao tratamento dado para os funcionários da linha de frente neste processo; e divide-se em cinco áreas: 1) Sistemas, políticas e procedimentos internos da empresa, 2) Avaliando a performance do serviço, 3) Foco no cliente e comprometimento, 4) Reconhecimento e recompensa do serviço, 5) Treinamento e suporte.

O método consiste de se apresentar a afirmação ao entrevistado e este responde simplesmente “sim” ou “não”. O “não” nunca soma nenhum valor para a avaliação, e o peso de cada “sim” pode variar de acordo com a afirmação apresentada, as quais estão detalhadas no capítulo 3.

Após a pesquisa, somam-se os pontos e através da análise é possível obter um resultado para a empresa examinada, que nos dirá o quanto preparada ela está para encarar ou conceber a recuperação de serviço, conforme formulário padrão dos registros das respostas. Exemplo: Pontuação total menor que 79 significa que a recuperação não é tratada, ou maior que 85 recebe conceito “A” ou “A+” significando que a empresa está muito bem preparada para a recuperação.

A partir do item 2.6.1 seguem explicações sobre cada uma das áreas do questionário,

bem como suas questões. O questionário do Método Zemke (1995) tem o seguinte título: “Sua empresa esta preparada para recuperação, quando as coisas saem erradas para o cliente?”.

2.6.1 Sistemas, Políticas e Procedimentos

Trata-se da extensão para o que nossos sistemas, políticas e procedimentos torna fácil para os empregados da linha de frente e suporte entregarem um serviço de qualidade frente a uma quebra de serviço, e o grau de medida para o que sistemas, políticas e procedimentos são vistos para preferivelmente suportar do que inibir a boa recuperação de serviços. As perguntas sobre este item são mostradas a seguir:

- 1) Assistir consumidores com problemas é uma prioridade clara na minha companhia.
- 2) A maneira que o(a) meu departamento/unidade/divisão é organizado torna fácil para os empregados resolver rapidamente problemas dos consumidores.
- 3) A maneira como nós estamos organizados torna simples para um consumidor acessar a área ou pessoa correta quando tem um problema ou dúvida.
- 4) Nós damos uma “garantia de serviço” para nossos consumidores; ela é bem conhecida entre eles.
- 5) Meu departamento/unidade/divisão tem procedimentos claramente definidos para “o que fazer” quando ocorrem enganos ou quando erros são descobertos.
- 6) A recuperação pode ser começada com uma simples ligação de um cliente com problemas; nosso sistema não requer várias ligações para que se comece a tomada de providências.
- 7) Quando a recuperação demora, nós temos um sistema para manter contato com o cliente atualizando sobre a recuperação.
- 8) Empregados da linha de frente estão autorizados a gestos para agregar valor a recuperação.
- 9) Toda a linha de frente e os empregados de suporte sabem o que cada um pode pessoalmente fazer para resolver o problema de um cliente.
- 10) Quando um problema é corrigido, eu confio que este problema não se repetirá, pelo menos com esse cliente.

11) Nós temos um processo formal para coletar dados relativos a erros, reclamações e comentários, analisando sua significância, e modificando nossos sistemas de acordo.

12) Nossos critérios para contratação de pessoal para a linha de frente enfatizam as habilidades de “trabalhar com o consumidor”, tanto quanto as capacidades técnicas e os conhecimentos do candidato.

2.6.2 Avaliando a performance do serviço

Trata-se do grau de medida para o que estabelecemos claramente o padrão de foco no cliente para recuperação de serviços, e a extensão para o que medimos a qualidade da performance do trabalho frente a este padrão.

1) Meu departamento/unidade/divisão tem definidos padrões para pronta resposta para queixas, questões, dúvidas de clientes e outros contatos ou correspondências.

2) Nossos padrões são baseados mais nas informações fornecidas pelos clientes do que em dados gerados internamente por critérios técnicos.

3) Os dados dos nossos padrões de performance são analisados regularmente.

4) Para nós, regular significa: diariamente, semanalmente, mensalmente, quadrimestralmente, ...

5) Todos que trabalham para mim preenchem ou excedem os padrões regulares.

6) Nossos padrões refletem ações de “conserto para o cliente” e resultados, tanto quanto ações para “solução do problema” e resultados.

7) Nós pedimos aos nossos consumidores para avaliar os resultados de nossos esforços para a recuperação do serviço.

8) Avaliações de consumidores incluem alguns dos elementos: garantia, tangibilidade, empatia, confiabilidade e certeza de resposta

9) Nós “compramos” e/ou “damos alguns passeios” pela organização regularmente. (pelo menos 2 vezes por anos) (cliente fantasma)

10) Alguns dos nossos padrões podem ser alterados em função do cliente e das necessidades únicas deste cliente específico.

2.6.3 Foco no cliente e comprometimento

Trata-se do grau de medida para o que nos na organização, e nossos empregados individualmente, pensam, estão focados, e preocupam-se com a satisfação de nossos clientes no dia a dia.

1) Empregados sentem-se encorajados para resolver problemas não usuais ou para preencher necessidades fora do comum de clientes, sem a necessidade de uma permissão especial.

2) Empregados sentem-se orgulhosos e parte importante da empresa quando são capazes de usar suas habilidades para recuperar serviços e ajudar um cliente prejudicado.

3) Empregados não têm medo de perguntar aos seus consumidores sobre sua satisfação com nossos produtos e serviços; sentem-se confortáveis agindo para o processo de informação sobre as insatisfações dos clientes.

4) Nós temos uma política de perguntar aos clientes o que eles esperam de nós quando um problema acontece.

5) Nossos padrões atuais são resultado de perguntar aos clientes o que eles esperam de nós quando problemas acontecem.

6) Existe uma boa interação entre empregados individuais e departamentos quando da solução do problema de um cliente.

7) Nós, quase sempre, acompanhamos de perto com o cliente a solução de seu problema para ter certeza de que ele será resolvido.

8) “Não é algo de outro mundo” o empregado apontar e resolver um problema potencial de um cliente antes que este reclame.

9) Todos na minha organização entendem que manter clientes, através da solução eficaz de problemas é tão importante quanto conseguir um cliente novo.

10) Todos na minha parte da organização entendem que é muito mais barato manter um cliente do que trazer um novo.

2.6.4 Reconhecendo e recompensando o serviço

Trata-se do grau de medida para o que os esforços individuais e do grupo para prevenir, marcar e resolver problemas dos clientes são reconhecidos e recompensados em meu departamento, unidade ou divisão.

1) Gerentes e supervisores no meu departamento/unidade/divisão procuram evidências de que determinado empregado demonstra interesse pessoal em resolver o problema de um consumidor.

2) Tais empregados são apontados e recompensados de maneira tangível por seus esforços.

3) Empregados que praticam um bom trabalho na recuperação de um serviço são mantidos como exemplo ou modelo para os demais.

4) Empregados que erram enquanto trabalham em prol do consumidor confiam que não serão punidos.

5) Empregados sabem que suas habilidades para prevenir, apontar e resolver problemas, são parte importante para revisões de performance e decisões avançadas.

6) Nós temos um sistema formal que permite aos empregados reconhecer e agradecer outros empregados pela ajuda na solução de um problema.

7) Nós temos um sistema formal que encoraja nossos consumidores a reconhecer os empregados pela sua assistência em prevenir ou corrigir uma falha de serviço.

2.6.5 Treinamento e suporte

Trata-se do grau de medida para o que os empregados são treinados e suportados para fazer o que for necessário para reunir as necessidades dos clientes e resolver os problemas dos clientes.

1) Nós encorajamos nossos empregados a “ir além” pelos clientes.

2) Empregados acreditam que seus esforços para “ir além” são reconhecidos e recompensados.

3) Nós treinamos o pessoal de contato com o consumidor para:

A. Ouvir atenta e completamente o cliente.

- B. Perceber os tipos de clientes e seus humores.
 - C. Criar uma impressão positiva durante a solução do problema.
 - D. Negociar, lidar com clientes raivosos.
- 4) Nós tomamos ações específicas para ajudar os empregados a tratar com o stress proveniente do contato com o consumidor.
- 5) Quando um empregado não se sente apto a tratar com determinado cliente ou problema, sabe exatamente a quem recorrer para pedir assistência.
- 6) Gerentes e supervisores do meu departamento/unidade/divisão regularmente encontram-se cara a cara com empregados para treinar técnicas para recuperação de serviço.
- 7) Empregados encontram-se regularmente (sem a presença de gerentes ou supervisores) para discutir problemas de consumidores resistentes e para troca de informações sobre como resolver problemas.

3 Método de Pesquisa

3.1 Introdução

Realizou-se uma pesquisa qualitativa com o objetivo de compreender e avaliar o nível em que tais empresas se encontram em relação ao tratamento da recuperação de serviços.

Neste capítulo é apresentado todo o método de pesquisa utilizado, esclarecendo o tipo de pesquisa realizada, universo e amostra, questionário aplicado, coleta e tratamento dos dados e limitações do método.

3.1.2 Tipo de Pesquisa

O tipo de pesquisa está classificado segundo dois aspectos descritos por Vergara (1998): quanto aos fins e quanto aos meios.

A Pesquisa pode ser classificada, quanto aos fins, como uma pesquisa descritiva, e quanto aos meios, como levantamento e estudo de caso (ou de campo).

Segundo Silva e Menezes (2001) o tipo de pesquisa está classificada de algumas formas: do ponto de vista de sua natureza pode ser classificada como pesquisa aplicada, e do ponto de vista da forma de abordagem do problema a pesquisa pode ser classificada como qualitativa.

3.1.3 População e Amostra

A população desta pesquisa consiste de empresas do ramo de eletroeletrônica, e foram respondidas pelos seus diretores, gerentes e supervisores das áreas de Assistência Técnica e Pós-venda.

Esta pesquisa é um estudo transversal, observacional, não controlado e contemporâneo (prospectivo).

A amostra da pesquisa foi do tipo não-aleatória por conveniência. A pesquisa foi respondida através de um questionário aplicado individualmente, e através de entrevistas

individuais em campo. Inicialmente esclarecia-se quais eram os tópicos que estavam sendo tratados, e depois aplicava-se o questionário individualmente, acompanhando cada resposta.

A amostra consistiu dos respondentes da pesquisa, sendo dois diretores, dois gerentes e um supervisor das áreas de assistência técnica e pós-venda.

As empresas que fizeram parte desta pesquisa foram: Digitel S.A., CP Eletrônica S.A., Novus Produtos Eletrônicos Ltda, Parks Ltda, BCM Engenharia Ltda.

3.1.4 Elaboração do Questionário

O questionário para esta pesquisa foi desenvolvido para ser respondido em entrevistas individuais.

Para a pesquisa qualitativa aplicou-se inicialmente o questionário do Método Zemke (1995) sem modificação alguma.

Após a aplicação do questionário do Método Zemke (1995) aplicou-se outro questionário, também para pesquisa qualitativa, onde questiona-se e identifica-se os elementos chaves da recuperação; as respostas a tal questionário servirão de apoio às conclusões do primeiro questionário qualitativo conforme método Zemke (1995).

3.1.4.1 Formulário Padrão dos registros das respostas conforme Método Zemke (1995)

O formulário a seguir funciona da seguinte forma: por exemplo, se a resposta da empresa para a primeira pergunta sobre sistemas, políticas e procedimentos for sim, então a empresa recebe 2 pontos neste item, e se na segunda também for sim a empresa recebe 3 pontos, e assim por diante conforme quadro anterior. Após isto somam-se os pontos de cada coluna, e conforme a pontuação de cada empresa identificar-se-á o quanto as empresas estão preparadas para a recuperação, e poder-se-á sugerir ações para melhorias. Bem como pode-se comparar o valor obtido pela empresa, com o valor da zona de mínimo conforto. Exemplo: Pontuação total menor que 79 significa que a recuperação não é tratada, ou maior que 85 recebe conceito “A” ou “A+” significando que a empresa está muito bem preparada para a recuperação.

Método Zemke: Ficha de Avaliação														
Você está pronto para a recuperação quando as coisas saem erradas para os clientes?														
Padrão de registro														
Sistemas, políticas e Procedimentos			Avaliando a performance do serviço			Foco no cliente e comprometimento			Reconhecendo e recompensando serviço			Treinamento e suporte		
Sim	Não		Sim	Não		Sim	Não		Sim	Não		Sim	Não	
1.	2	0	1.	3	0	1.	3	0	1.	2	0	1.	3	0
2.	3	0	2.	2	0	2.	2	0	2.	2	0	2.	2	0
3.	3	0	3.	2	0	3.	2	0	3.	2	0	3.	A=2, B=1, C=2, D=3, Max=8	
4.	2	0	4.	2 p/ D/M/W e 1 p/ Q		4.	3	0	4.	2	0	4.	2	0
5.	3	0	5.	3	0	5.	2	0	5.	3	0	5.	2	0
6.	2	0	6.	2	0	6.	3	0	6.	2	0	6.	2	0
7.	2	0	7.	2 p/todos e 1 p/maioria		7.	2	0	7.	2	0	7.	2	0
8.	2	0	8.	2 p/todos 5 e 1p/ 3 a 5		8.	2	0						
9.	2	0	9.	2	0	9.	1	0						
10.	3	0	10.	3	0	10.	1	0						
11.	2	0												
12.	2	0												
	28	0		21	0		21	0		15	0		21	0
zona mínimo Conforto 22			zona mínimo Conforto 16			zona mínimo Conforto 16			zona mínimo Conforto 12			zona mínimo Conforto 12		
Cartão de relatório de recuperação														
			A+ 91-106			B+ 80-84								
			A 85-90			B 75-79								
Menor que 79 pontos: "Nada em pior situação do que esta e não apresenta nada de melhoria"														

@ 1991 Performance Research Associates, Inc.

Figura 11 Formulário padrão dos registros das respostas conforme Método Zemke (1995)

3.1.4.2 Questionário Qualitativo referente aos elementos da recuperação

- 1) *Como são monitoradas as reclamações dos clientes?*
- 2) *É feita Pesquisa de Satisfação de clientes? Como?*
- 3) *Como é feito monitoramento do processo de atendimento ao cliente?*
- 4) *A linha de frente está treinada e preparada para atender uma reclamação?*
- 5) *Qual a flexibilidade que os funcionários tem no processo de monitoração dos serviços?*
- 6) *Qual a importância dada para recuperação de serviços?*
- 7) *É feita uma avaliação das queixas dos clientes? Como?*
- 8) *Existe um sistema para registrar as reclamações? Como funciona?*
- 9) *Existe algum método formal para resolução dos problemas? Qual?*
- 10) *A solução é registrada em algum sistema?*
- 11) *A empresa premia as melhores soluções?*
- 12) *Existe um processo de análise da causa dos problemas?*
- 13) *Existem reuniões para discussão dos problemas e soluções? Isto pode gerar mudanças de procedimentos da empresa?*

3.1.5 Coleta de Dados

A coleta de dados ocorreu inicialmente através de pesquisa qualitativa realizada através de um questionário fechado e estruturado conforme Método Zemke (1995). E sendo complementado, também através de pesquisa qualitativa, realizada em entrevistas individuais por um questionário aberto que trata especificamente dos elementos da recuperação.

3.1.6 Tratamento dos Dados

Para o questionário qualitativo inicial o mesmo será feito conforme o modelo Zemke apresentado no item 3.1.4.1.

Para o segundo questionário qualitativo o método consiste em apresentar a questão para o entrevistado explicando se necessário, e anotar suas respostas. Após concluído questionário as respostas servem de embasamento para análise e conclusões finais.

3.1.7 Limitação do Método

As limitações do método incluem:

O questionário qualitativo inicial, conforme modelo Zemke (1995), trata parcialmente os elementos da recuperação, e portanto precisou ser complementado por outro questionário qualitativo que trata especificamente dos elementos básicos da recuperação, e sendo tais elementos citados pelo próprio Zemke (1995).

O questionário do modelo Zemke (1995) é limitado, além do citado anteriormente, por uma questão cultural do próprio Zemke, onde algumas questões servem somente para o local de onde foi criado (Portland), e não são adequadas para outros locais no mesmo país, nem tampouco para outros países.

Os processos podem ter sido simplificados, porque os respondentes poderiam não estar concentrados no assunto, e talvez algumas respostas foram teóricas e não práticas, ou seja, não houve uma checagem nas empresas se as respostas estavam corretas.

Primeiro, a partir de maio de 2003, foi apresentado para cada empresa entrevistada o questionário qualitativo do modelo Zemke (1995) e seu objetivo, e durante 1 hora e meia à 2 horas anotou-se suas respostas tirando as dúvidas quando necessário. Este processo durou 4 meses até conseguir entrevistar a última empresa; porém após análise de suas respostas verificou-se que não estavam respondidas todas as questões quanto aos elementos da recuperação, e precisou-se complementar com outras questões em outro questionário qualitativo que tratasse de todos os elementos da recuperação de serviços.

Após isto, em novembro de 2003, iniciou-se novas entrevistas individuais às mesmas empresas e com os entrevistados anteriormente, onde explicava-se o questionário qualitativo referente aos elementos da recuperação e apontava-se suas respostas, o que encerrou-se em fevereiro de 2004; isto levou mais tempo que o esperado e pode ter dispersado a atenção dos entrevistados. Acresce-se a isto, o espaço de seis meses ocorrido entre a primeira entrevista qualitativa conforme modelo Zemke (1995) e a entrevista qualitativa referente aos elementos da recuperação, que pode ter prejudicado as respostas das questões qualitativas finais.

Será feita análise comparando-se as pontuações das empresas para o questionário qualitativo conforme modelo Zemke (1995) com a pontuação padrão do modelo Zemke (1995); bem como verificando-se as respostas do questionário qualitativo quanto aos elementos da recuperação.

4 Estudos de Caso

Este capítulo descreve as observações feitas nas empresas pesquisadas, baseando-se nos elementos descritos pela bibliografia. Para cada empresa após algumas informações das mesmas são apresentadas informações organizacionais básicas, a Pesquisa Qualitativa referente aos elementos-chave da recuperação de serviços, a Pesquisa Qualitativa conforme Modelo Zemke (1995). Ao final deste capítulo é realizada a avaliação dos resultados destas pesquisas.

4.1 Digitel S.A.

4.1.1 A Empresa

A Digitel S.A. Indústria Eletrônica é hoje a empresa líder no segmento de Comunicação de Dados no Mercado Brasileiro de Telecomunicações. A Digitel é a maior fabricante de Modems e Multiplexadores de Dados da América Latina. Desenvolve seus produtos com tecnologia própria de última geração, o que a coloca entre as mais avançadas empresas do mundo neste setor.

Além de desenvolver e produzir produtos com tecnologia própria, a Digitel também mantém parceria com as mais destacadas empresas do mundo no setor de Comunicação de Dados para oferecer uma completa linha de produtos aos seus clientes brasileiros.

Um quadro de pessoal com cerca de 170 colaboradores, 40 % dos quais com curso superior, são dedicados a produzir produtos e serviços com qualidade superior, como atesta o

certificado de qualidade ISO9001 obtido pela ABS Quality Evaluations Inc. dos Estados Unidos.

A Digitel produz mais de 6.000 produtos/mês em um único turno, utilizando tecnologia SMT (Surface Mounting Technology), em sua moderna e automatizada fábrica de 4.000 metros quadrados, localizada em Porto Alegre - RS.

Quanto ao Sistema de Gestão da Qualidade DIGITEL ISO 9001:2000, a Digitel estabeleceu, documentou, implementou e mantém um Sistema de Gestão da Qualidade para garantir o atendimento dos seus produtos e serviços às especificações requeridas, desenhos, instruções de trabalho, normas e requisitos contratuais solicitados pelos Clientes.

Todos produtos Digitel são projetados, fabricados, instalados e recebem assistência de pós-venda em conformidade com sua Política para Qualidade, Manual da Qualidade, Procedimentos e Instruções que constituem o Sistema de Gestão da Qualidade Digitel. Este Sistema está estruturado de forma a melhorar sua eficácia continuamente, estando em conformidade com os requisitos especificados na Norma NBR ISO 9001:2000.

O Sistema de Gestão da Qualidade Digitel está estruturado em seis processos principais conforme segue:

a) O Processo de Gestão do Sistema

O Processo de Gestão do Sistema da Qualidade se destina a gerir e monitorar o Sistema de Gestão da Qualidade de forma que este possa atender de forma consistente aos requisitos dos Clientes Digitel, às diretrizes da Empresa explicitadas em seus documentos, sua Política para a Qualidade, os objetivos para a Qualidade e esteja em conformidade com o modelo formalizado pela norma NBR ISO9001:2000.

b) O Processo de Vendas e Clientes

O Processo de Vendas e Clientes foi estabelecido com o propósito de identificar e trazer para a Empresa os requisitos de Mercado e Clientes Digitel de forma a desenvolver e propor soluções baseadas em produtos e serviços para atender suas necessidades. Este processo também tem como objetivo definir os meios e canais de comunicação entre a Digitel e seu Mercado de forma a poder prontamente fornecer as informações solicitadas e obter

dados sobre o desempenho da Empresa em atender aos requisitos dos seus Clientes com objetivo de aumentar sua satisfação.

c) O Processo de Projeto e Desenvolvimento

O Processo de Projeto e Desenvolvimento do Produto Digital se destina a transformar as necessidades de seus Clientes na área de Comunicação de Dados, traduzidas em especificação de produto, em instruções para industrialização de produtos que, dentro do que for julgado economicamente e tecnicamente viável, venha a atender e até mesmo exceder às referidas necessidades.

d) O Processo de Aquisição

O Processo de Aquisição se destina a disponibilizar no estoque da Empresa os materiais homologados, inspecionados e aprovados necessários para a execução do Plano de Vendas. Este processo envolve as atividades de desenvolvimento de fabricantes e componentes e a negociação e compra dos insumos necessários.

e) O Processo de Industrialização

O Processo de Industrialização tem por finalidade transformar recursos materiais e humanos em produtos, tudo isto sendo realizado de maneira eficaz e repetitiva de forma a atender às especificações de projetos e requisitos de Clientes. O Processo de Industrialização se inicia no Recebimento de Materiais passando por Controle de Qualidade de Fornecedores, Almoxarifado, Montagem Eletrônica, Montagem Mecânica, Testes, Integração, Serigrafia, Embalagem, Controle de Qualidade Final, Expedição e Entrega.

f) O Processo de Serviços

Este Processo tem o propósito de definir os procedimentos de relacionamento com os Clientes na prestação de serviços de forma a atender com qualidade e efetividade as necessidades advindas da venda de produtos Digital. Este Processo compreende as seguintes atividades, desenvolvidas pelas Áreas de Serviços de Atendimento à Clientes: Serviços de Instalação (Serviços Especiais), Serviços de Manutenção de produtos pertencentes à Clientes e Treinamento a Clientes.

g) Seqüência e Interação entre os processos do sistema

Este processo tem a finalidade de determinar a seqüência, interação e o detalhamento dos diversos processos do Sistema de Gestão da Qualidade.

4.1.2 Questionário Qualitativo dos elementos da recuperação

A seguir mostra-se a entrevista feita com o Gerente de Serviços da empresa, onde foram consideradas algumas questões importantes para o processo de recuperação, conforme segue:

Entrevista individual na Digitel S.A. :

1) Como são monitoradas as reclamações dos clientes?

R: Através da Intranet dentro do sistema de qualidade, existe uma opção Reclamação de Cliente, bem como também na própria página web acessa-se esta mesma opção; e ainda se os funcionários estiverem longe de um terminal, existem caixas físicas onde coloca-se a reclamação escrita;

Possui gráficos com diversos índices de falhas de entrega, produto, serviço, etc..., os quais são indicadores exigidos pela sua Norma ISO e controlados mensalmente.

Mensalmente é feita reunião para avaliar as reclamações e sugestões dos clientes; onde registra-se a abrangência da situação (efeito), a análise das causas, ações sobre a situação / efeito; ações sobre as causas; retorno ao originador e ao cliente e conclusão / evidências; e com isso registra-se todas as informações para permitir o rastreamento.

*2) É feita Pesquisa de Satisfação de clientes? Como?**R:* Sim, através de tele-marketing mensal;

3) Como é feito monitoramento do processo de atendimento ao cliente?

R: Existe um processo para monitorar a entrega do produto, que é usado quando necessário, conforme os contratos com as transportadoras; onde as transportadoras registram todas as ocorrências desde o recolhimento do produto na empresa até a entrega ao cliente, e com isso pode-se saber onde o caminhão está, no caminho, e quando (dia e hora) irá chegar no cliente.

4) A linha de frente está treinada e preparada para atender uma reclamação?

R: Sim

5) Qual a flexibilidade que os funcionários têm no processo de monitoração dos serviços?

R: Total flexibilidade até não ter prejuízo, neste caso pede autorização; tecnicamente, administrativamente, etc tem total flexibilidade; precisando de autorização somente se precisar de dinheiro;

6) *Qual a importância dada para recuperação de serviços*

R: A recuperação está dentro do item “Cliente” do planejamento estratégico, fazendo parte da estratégia da empresa.

7) *É feita uma avaliação das queixas dos clientes? Como?*

R: Para as queixas dos clientes temos um sistema de tratamento de reclamações de clientes onde realizamos um PDCA necessário para a solução do problema.

8) *Existe um sistema para registrar as reclamações? Como funciona?*

R: Sim, o sistema está vinculado à Intranet da empresa onde todo e qualquer funcionário pode inserir e acompanhar o tratamento da reclamação. Além disso o próprio cliente pode fazer esta reclamação via WEB page da Digitel.

9) *Existe algum método formal para resolução dos problemas? Qual?*

R: Sim, além do PDCA (ISO 9000/2000) temos um sistema interno que é tocado pela Gerência de Qualidade da Digitel onde são tratados estes assuntos.

10) *A solução é registrada em algum sistema?*

R: Sim, neste sistema de RECLAMAÇÕES DE CLIENTES.

11) *A empresa premia as melhores soluções?*

R: Atualmente não.

12) *Existe um processo de análise da causa dos problemas?*

R: Sim, de causa e de efeito.

13) *Existem reuniões para discussão dos problemas e soluções? Isto pode gerar mudanças de procedimentos da empresa?*

R: Sim, reuniões mensais e geram alterações de procedimentos quando necessário.

4.1.3 Questionário Qualitativo conforme modelo Zemke (1995)

Apresentamos as respostas obtidas com a empresa utilizando o mesmo registro padrão conforme item 2.6; porém com seus respectivos resultados.

					Total
Sistemas, políticas e Procedimentos	Avaliando a performance do serviço	Foco no cliente e comprometimento	Reconhecendo e recompensando o serviço	Treinamento e suporte	Pontos Obtidos
Sim Não	Sim Não	Sim Não	Sim Não	Sim Não	
1 2	1 X	1 X	1 2	1 3	
2 3	2 X	2 2	2 2	2 X	
3 3	3 2	3 2	3 2	3 5	
4 2	4 2	4 3	4 2	4 2	
5 3	5 3	5 X	5 3	5 2	
6 2	6 2	6 3	6 X	6 X	
7 X	7 2	7 2	7 X	7 X	
8 2	8 2	8 2			
9 X	9 X	9 1			
10 3	10 3	10 X			
11 2					
12 2					
Tot. 24	16	15	11	12	74
Max 28	21	21	15	21	106
Min 22	16	16	12	12	78

Figura 12 Respostas da empresa Digitel S.A. Indústria de Eletrônica

Com o resultado total obtido apresentamos a figura 13 que nos mostra a comparação entre o estágio atual da empresa e a zona de mínimo conforto, conforme modelo Zemke (1995).

E analisando o gráfico da figura 13 observa-se que a empresa está adequada somente para o item da coluna 1 (Sistemas, políticas e procedimentos), pois sua pontuação encontra-se acima da Zona de mínimo conforto somente para este item, porém para os outros itens percebe-se que está tangenciando ou abaixo da zona de mínimo conforto. Por exemplo, para os itens das colunas 3 (Foco no cliente e comprometimento) e 4 (Reconhecendo e recompensando o serviço) a empresa ficou abaixo do mínimo recomendado.

E ao verificarmos o resultado total obtido de 74 pontos contra os 78 pontos da zona de mínimo conforto, identifica-se que a empresa está em geral abaixo do mínimo recomendado.

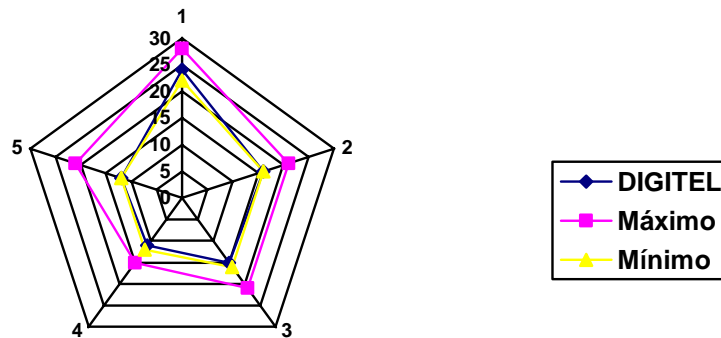


Figura 13: Gráfico Radar comparativo com os padrões - Digitel

4.2 CP Eletrônica S.A.

4.2.1 A Empresa

A CP Eletrônica é especializada no condicionamento de energia para informática. Líder em tecnologia de seu setor, a empresa provê soluções em energia confiável para seus clientes.

A história da CP começa em 20 de agosto de 1982, quando a CP foi fundada por dois professores do Departamento de Engenharia Elétrica da UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul), como empresa especializada no condicionamento de energia para informática.

De capital 100% nacional, a empresa desenvolveu uma linha completa de produtos inovadores, otimizando a relação custo/benefício para o cliente.

A empresa possui o certificado ISO 9001, tendo sido a primeira empresa brasileira, fabricante de Suprimentos de Energia (No Break e Estabilizadores), com Sistema da Qualidade Certificado com base na norma ISO 9001/94, e atualmente recertificada ISO 9001/2000.

Em 2002 a CP Eletrônica foi homenageada pela FIERGS e CIERGS com o Prêmio Distinção Indústria 2002. Este prêmio, há mais de 30 anos, destaca as tecnologias inovadoras desenvolvidas pelas empresas gaúchas. A CP foi uma das vencedoras, graças ao Analisador de Baterias, produto inovador, desenvolvido para atender requisitos especiais dos clientes - como o de monitorar a vida útil das baterias. Com suas particularidades o Analisador de Baterias é um importante aliado do usuário para a permanência dos equipamentos em funcionamento em caso de falta de energia.

Em 2003 outro importante destaque da CP veio do Instituto de Pesquisa de Qualidade (IQ), que concedeu à CP o Prêmio Master de Ciência e Tecnologia. A Entrega ocorreu no dia 26 de setembro, em Campinas, São Paulo. Ao lado de outras empresas de ponta, como a Petrobras, Vias e BMW, a CP recebeu a premiação por seus produtos trazerem soluções inovadoras. Como forma de avaliação, o IQ procurou analisar as empresas que contribuíram para o seu próprio crescimento, sua adequação aos requisitos e interesses da sociedade e sua contribuição para o desenvolvimento do país.

Pelo quinto ano consecutivo, a CP aparece entre as 200 maiores empresas de tecnologia do Brasil, no ranking publicado pela revista Info Exame. Ao todo, 245 companhias enviaram suas informações financeiras para os organizadores, e a CP ficou em 148º, subindo 9 posições em relação ao ano passado. (dados: Balanço patrimonial da empresa 2001 e 2002). Na categoria "as menos endividadas", foi classificada em 10º lugar. E no seu segmento, Hardware, destacou-se ainda mais. No quesito Liquidez, por exemplo, que mede a capacidade da empresa de saldar suas dívidas de curto prazo, a CP ocupou a segunda colocação. Na edição passada, aparece em 7º lugar.

A CP também foi escolhida como Destaque do Ano, entre as empresas de Hardware, na categoria Infra-estrutura, no Anuário Informática Hoje 2003. A publicação, uma das mais respeitadas na área de Tecnologia da Informação, contou com o apoio da equipe da Fundação Getúlio Vargas para fazer um estudo minucioso do desempenho econômico-financeiro das organizações participantes. A investigação selecionou a CP considerando-a a mais eficiente no seu segmento de atuação.

O modelo de gestão participativa, pioneiramente adotado pela empresa em 1987, recebeu amplo reconhecimento nacional nos mais variados segmentos da sociedade. Sua aplicação resultou em um corpo de colaboradores continuamente motivado, que se beneficia

da participação mensal nos resultados obtidos, elevando o nível de comprometimento com a satisfação total de seus clientes.

O reconhecimento obtido pela empresa não é por acaso: desde sua fundação a CP se esmera em fornecer as melhores soluções em energia confiável a seus clientes, dentre os quais podemos citar ABN AMRO Bank, Bom Preço, Bradesco, Caixa Econômica Federal, Carrefour, Coca-Cola, Correios, Compaq-HP, Embratel, Fiat, General Motors, Grupo Gerdau, HSBC, Mercedes-Benz, Oracle, Santander, Senai, Unibanco, Varig e Volkswagen.

A Política de Qualidade da CP Eletrônica abrange ações externas e internas, profissionais e conscientes, visando atender os seguintes princípios:

- Satisfação do Cliente

A satisfação total do cliente é obtida através de produtos adequados ao uso, serviços e atendimento com elevados níveis de desempenho, segurança e confiabilidade.

- Tecnologia Avançada

Buscamos a fabricação de produtos de tecnologia avançada, dentro de normas e padrões técnicos internacionais.

- Custo Competitivo

Através de um trabalho contínuo na otimização e racionalização dos processos gerais da Empresa, seus produtos tornam-se competitivos e proporcionam os resultados adequados e necessários ao nosso crescimento conjunto.

- Motivação dos Funcionários

Proporcionando treinamento nas tarefas, ambiente organizado, segurança adequada e participação efetiva nos resultados, a Empresa busca o compromisso e a motivação de seus funcionários.

- Parceria com fornecedores

Através da troca de informações e estabelecimento de parcerias, a Empresa mantém o efetivo compromisso de seus fornecedores, compatível com seu padrão de qualidade.

- Respeito ao Ambiente

Os processos industriais da CP Eletrônica não contribuem para a degradação ambiental, havendo uma preocupação especial na manutenção de um ambiente limpo e organizado.

Referente à serviços e assistência técnica, o setor de Assistência Técnica da empresa

dispõe de uma rede de representantes em todo o país. A empresa coloca à disposição dessa rede um serviço especial de suporte técnico solucionando eventuais dúvidas de representantes e clientes.

O setor de Pós-Venda presta informações preliminares aos clientes, orientando a instalação do equipamento adquirido. Além de receber um manual de instalação dos produtos, o cliente é informado com precisão sobre o transporte, data e horário de entrega do equipamento.

4.2.2 Questionário Qualitativo dos elementos da recuperação

A seguir mostra-se a entrevista feita com o Gerente de Qualidade e Pós-Venda da empresa, onde foram consideradas algumas questões importantes para o processo de recuperação, conforme segue:

Entrevista individual na CP Eletrônica S.A.

1) Como são monitoradas as reclamações dos clientes?

R: As reclamações são tratadas individualmente, assim que tomamos conhecimento. Temos um indicador de satisfação, levantado através de pesquisa anual. Estamos estruturando para pesquisa mensal.

2) É feita Pesquisa de Satisfação de clientes? Como?

R: Sim. Uma vez por ano enviamos mala direta com carta resposta (retorno com porte pago). Estamos alterando a pesquisa para frequência mensal e por e-mail. Pretendemos colocar no site da CP.

3) Como é feito monitoramento do processo de atendimento ao cliente?

R: Na parte de Assistência Técnica temos um indicador de retrabalho. Se há retorno para atender o mesmo equipamento em 30 dias, isso significa problema.

Em média, temos 120 atendimentos mês, com retorno de 2%. Nem sempre o problema é causado por deficiência técnica, mas é considerado no indicador.

4) A linha de frente está treinada e preparada para atender uma reclamação?

R: Sim. Nossos técnicos são bem treinados tecnicamente e todos são encaminhados para curso de relacionamento.

5) Qual a flexibilidade que os funcionários tem no processo de monitoração dos serviços?

R: Ele precisa de autorização para gastar. Os problemas não podem ser resolvidos a qualquer custo, até porque o cliente deverá concordar ou não com isto (orçamentos).

6) Qual a importância dada para recuperação de serviços

R: Procuramos o contato direto, via Gerência, quando a situação torna-se crítica, principalmente em se tratando de parceiros tradicionais.

7) É feita uma avaliação das queixas dos clientes? Como?

R: Sim. De uma maneira ampla, temos uma pesquisa de satisfação dos clientes. Além disso, as queixas com relação a AT e Vendas são tratadas diretamente pelos Setores.

8) Existe um sistema para registrar as reclamações? Como funciona?

R: As reclamações são registradas nos questionários das Pesquisas e também nos SACs (Solicitação de Ação Corretiva e Preventiva).

9) Existe algum método formal para resolução dos problemas? Qual?

R: O método é bem simples: identificação do problema, pesquisa da causa fundamental, apontamento da solução com base na causa fundamental e verificação da eficácia da solução.

10) A solução é registrada em algum sistema?

R: Somente nos SACs.

11) A empresa premia as melhores soluções?

R: Não.

12) Existe um processo de análise da causa dos problemas?

R: Sim.

13) Existem reuniões para discussão dos problemas e soluções? Isto pode gerar mudanças de procedimentos da empresa?

R: Sim e sim.

4.2.3 Questionário Qualitativo conforme modelo Zemke (1995)

Apresentamos as respostas obtidas com a empresa utilizando o mesmo registro padrão conforme item 2.6; porém com seus respectivos resultados.

Sistemas, políticas e Procedimentos	Avaliando a performance do serviço	Foco no cliente e comprometimento	Reconhecendo e recompensando o serviço	Treinamento e suporte	Pontos Obtidos
Sim Não	Sim Não	Sim Não	Sim Não	Sim Não	
1 2	1 3	1 X	1 2	1 3	
2 3	2 x	2 2	2 2	2 2	
3 3	3 2	3 2	3 x	3 8	
4 2	4 2 Mensal	4 3	4 x	4 x	
5 x	5 3	5 X	5 3	5 2	
6 x	6 2	6 X	6 x	6 x	
7 2	7 x	7 2	7 x	7 x	
8 x	8 2	8 X			
9 2	9 x	9 1			
10 3	10 3	10 Não			
11 2					
12 x					
Tot. 19	17	10	7	15	68
Max 28	21	21	15	21	106
Min 22	16	16	12	12	78

Figura 14 Respostas da empresa CP Eletrônica S.A.

Ao analisarmos o resultado total obtido de 68 pontos contra os 78 pontos da zona de mínimo conforto, identifica-se que a empresa está em geral bem abaixo do mínimo recomendado.

Com o resultado total obtido apresentamos a figura 15 que nos mostra a comparação entre o estágio atual da empresa e a zona de mínimo conforto, conforme modelo Zemke (1995).

E analisando o gráfico da figura 15 observa-se que a empresa está adequada somente para os itens das colunas 2 (Avaliando a performance do serviço) e 5 (Treinamento e suporte), pois sua pontuação encontra-se acima da Zona de mínimo conforto somente para estes itens, porém para os outros itens percebe-se que está tangenciando ou abaixo da zona de mínimo conforto. Por exemplo, para o item da coluna 1 (Sistemas, políticas e procedimentos) a empresa ficou abaixo do mínimo, e para os itens das colunas 3 (Foco no cliente e comprometimento) e 4 (Reconhecendo e recompensando o serviço) a empresa ficou bem abaixo do mínimo recomendado.

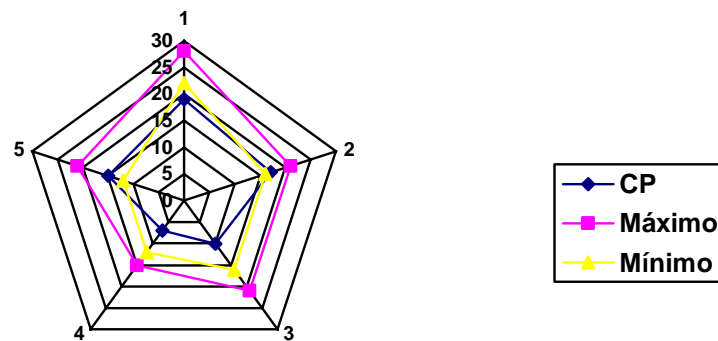


Figura 15: Gráfico Radar comparativo com os padrões – CP Eletrônica

4.3 Novus Produtos Eletrônicos Ltda

4.3.1 A Empresa

A Empresa foi fundada em abril de 1982 por dois engenheiros, Miguel Fachin Jr. e

Sérgio Zimmermann, então professores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul que, com seus espíritos empreendedores aliados à sólida experiência adquirida nos laboratórios da universidade, não se contentavam com os limites da vida acadêmica.

Inicialmente com o nome E.C.I. Equipamentos Científicos e Industriais Ltda, alterado para **NOVUS** em março de 1994 por motivos de internacionalização, a Empresa tinha como objetivo o desenvolvimento e fabricação de instrumentos eletrônicos de medição e controle para uso em laboratórios e indústrias.

O envolvimento acadêmico dos dois jovens empresários não permitia uma maior dedicação à nova Empresa. Para tanto, foram convidados a participar do empreendimento Aderbal F. Lima, então formando em Engenharia Eletrônica pela mesma universidade, com a tarefa de cuidar das atividades administrativas e comerciais, e Marco Antônio B. Pinheiro, Técnico em Eletrônica, dedicando-se à produção industrial.

Ao longo da década de 80, a Empresa dedicou-se ao desenvolvimento de equipamentos de controle dentro dos moldes voltados à substituição de importações. Fabricou mais de vinte mil unidades de controladores, principalmente para aplicações em temperatura nas mais variadas atividades industriais e de laboratórios.

Com a abertura do mercado brasileiro no começo dos anos 90, a Empresa viu-se diante de uma difícil encruzilhada: encerrar as atividades industriais transformando-se em uma Empresa meramente comercial, distribuidora de produtos importados, ou voltar-se com todas as forças para a sua atividade industrial porém contemplando também o mercado externo.

A decisão pela segunda opção tem sido ratificada pelo tempo como a mais acertada. A **NOVUS** foi a primeira empresa brasileira neste segmento a contar com registro do PPB - Processo Produtivo Básico aprovado pelo Ministério de Ciências e Tecnologia e pelo Ministério da Fazenda (tornando seus produtos com IPI reduzido) e é a única a dominar completamente a tecnologia dos produtos que fabrica.

Atualmente a **NOVUS** possui duas filiais no Brasil (São Paulo e Curitiba), representantes ou distribuidores em mais de trinta países, exporta para toda América Latina, alguns países da Europa, América do Norte e Ásia e vem recebendo solicitações de amostras e propostas comerciais de dezenas de países em quatro continentes.

Alguns de seus produtos são licenciados para EUA, Taiwan e Itália e lá são fabricados com a cobrança de “royalties” que aqui ingressam para gerar novas tecnologias.

O desenvolvimento de produtos com características internacionais é um exemplo típico de como a busca incessante por novos padrões, sem no entanto fugir dos ideais básicos, pode levar uma empresa a inserir-se no contexto mundial.

4.3.2 Questionário Qualitativo dos elementos da recuperação

A seguir mostra-se a entrevista feita com o Diretor Industrial da empresa, onde foram consideradas algumas questões importantes para o processo de recuperação, conforme segue:

Entrevista individual na Novus Produtos Eletrônicos Ltda.

1) Como são monitoradas as reclamações dos clientes?

R: Através de um banco de dados onde registra-se tais reclamações, mesmo aquelas que não vem diretamente do cliente. Pode vir de um representante ou mesmo de um colaborador interno. Para cada tipo de reclamação já está predefinido um responsável que deve encaminhar o assunto. O sistema se encarrega de lembrar o “esquecido” caso ele não tome nenhuma providência. Também está sendo implantado um local específico para este assunto no site da empresa. Estes assuntos também são analisados nas reuniões de análise crítica do sistema de qualidade Novus (SQN – ISO9000).

2) É feita Pesquisa de Satisfação de clientes? Como?

R: Sim. É feita uma pesquisa por telefone, duas vezes ao ano, com uma amostragem de 20 clientes; porém está sendo analisada alternativas para melhorar o resultado desta pesquisa; talvez diminuir a periodicidade, aumentar a amostra, colocar no site, via email.

3) Como é feito monitoramento do processo de atendimento ao cliente?

R: Existe um banco de dados de CRM, onde detalha-se cada etapa do atendimento do cliente; porém também existe um processo interno de treinamento e conscientização das pessoas para criar a cultura de alimentar o sistema no tempo certo.

4) A linha de frente está treinada e preparada para atender uma reclamação?

R: Não existe um processo de treinamento formal quanto ao assunto, porém está preparada para atender uma reclamação.

5) *Qual a flexibilidade que os funcionários tem no processo de monitoração dos serviços?*

R: Total até necessitar um gasto financeiro, e neste caso precisa de autorização da Gerência da área.

6) *Qual a importância dada para recuperação de serviços*

R: Formalmente nenhuma; porém sabemos que é muito importante reconquistar um cliente. A nova versão da ISO9000:2000 pega pesado neste sentido, e como atualmente existe uma vontade interna para tratar este assunto estaremos iniciando neste processo em 2004.

7) *É feita uma avaliação das queixas dos clientes? Como?*

R: Não

8) *Existe um sistema para registrar as reclamações? Como funciona?*

R: Temos um banco de dados no notes onde registramos as reclamações (mesmo aquelas que não vêm diretamente do cliente) Pode vir de um representante ou mesmo de um colaborador interno. Para cada tipo de reclamação já está predefinido um responsável que deve encaminhar o assunto. O sistema se encarrega de lembrar o "esquecido" caso ele não tome providências. Também estamos disponibilizando um local específico no site para este fim. Estes assuntos devem também ser analisados nas reuniões de análise crítica do SQN (ISO 9000)

9) *Existe algum método formal para resolução dos problemas? Qual?*

R: Temos um banco de dados que chamamos MASP. Neste banco são registrados problemas e não-conformidades normalmente mais relacionadas ao processo produtivo. Nele são atribuídas responsabilidades e prazos. Temos também um banco de dados que chamamos SUGESTÕES que assim como o outro está em rede e disponível para qualquer um da organização. Neste último pode ser registrada qualquer tipo de sugestão sobre qualquer aspecto da empresa. Os gerentes ficam responsáveis em analisar periodicamente (típicamente a cada 15 dias) e dar encaminhamento. Se rejeitar a sugestão, tem que explicar porquê.

10) A solução é registrada em algum sistema?

R: Sim, conforme acima.

11) A empresa premia as melhores soluções?

R: Ainda não, mas teremos em breve. Há um consenso que algumas pessoas merecem um tratamento diferenciado. Isto deve ser feito dentro deste ano

12) Existe um processo de análise da causa dos problemas?

R: Não formalmente.

13) Existem reuniões para discussão dos problemas e soluções? Isto pode gerar mudanças de procedimentos da empresa?

R: Não formalmente, atualmente há uma resistência ou dificuldade grande em fazer reuniões com este propósito (análise de causa e solução), mas acredito que estamos melhorando muito neste sentido, pois estamos tentando formalizar tais reuniões e as mesmas gerarão mudanças de procedimentos quando necessário.

4.3.3 Questionário Qualitativo conforme modelo Zemke (1995)

Apresentamos as respostas obtidas com a empresa utilizando o mesmo registro padrão conforme item 2.6; porém com seus respectivos resultados.

Com o resultado total obtido apresentamos a figura 17 que nos mostra a comparação entre o estágio atual da empresa e a zona de mínimo conforto, conforme modelo Zemke (1995).

E analisando o gráfico da figura 17 observa-se que a empresa está adequada somente para o item da coluna 1 (Sistemas, políticas e procedimentos), pois sua pontuação encontra-se acima da Zona de mínimo conforto somente para este item, porém para os outros itens percebe-se que está tangenciando ou abaixo da zona de mínimo conforto. Por exemplo, para os itens das colunas 2 (Avaliando a performance do serviço) e 3 (Foco no cliente e comprometimento) a empresa ficou abaixo do mínimo e no mínimo respectivamente, porém para os itens das colunas 4 (Reconhecendo e recompensando o serviço) e 5 (Treinamento e suporte) a empresa ficou bem abaixo do mínimo recomendado.

Ao analisarmos o resultado total obtido de 67 pontos contra os 78 pontos da zona de mínimo conforto, identifica-se que a empresa está em geral bem abaixo do mínimo recomendado.

					Total
Sistemas, políticas e Procedimentos	Avaliando a performance do serviço	Foco no cliente e comprometimento	Reconhecendo e recompensando o serviço	Treinamento e suporte	Pontos Obtidos
Sim Não	Sim Não	Sim Não	Sim Não	Sim Não	
1 2	1 3	1 X	1 2	1 x	
2 3	2 2	2 2	2 x	2 x	
3 3	3 2	3 X	3 x	3 x	
4 2	4 2M	4 3	4 2	4 x	
5 3	5 x	5 2	5 3	5 2	
6 2	6 2	6 3	6 x	6 x	
7 2	7 x	7 2	7 x	7 x	
8 2	8 x	8 2			
9 2	9 x	9 1			
10 3	10 3	10 1			
11 2					
12 2					
Tot. 28	14	16	7	2	67
Max 28	21	21	15	21	106
Min 22	16	16	12	12	78

Figura 16 Respostas da empresa Novus Produtos Eletrônicos Ltda

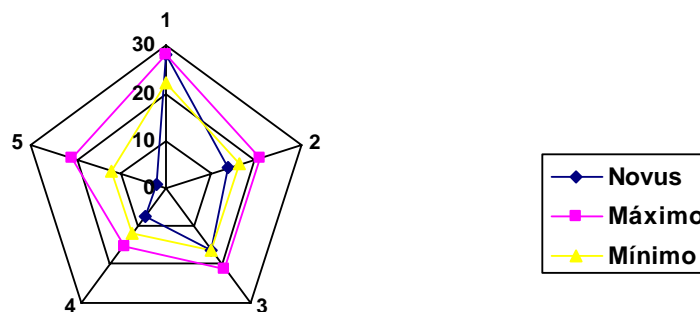


Figura 17: Gráfico Radar comparativo com os padrões – NOVUS

4.4 BCM Engenharia Ltda

4.4.1 A Empresa

A BCM Automação Industrial desenvolve, projeta e fabrica equipamentos e produtos eletrônicos para a automação e controle de processos. Atua principalmente em áreas como a automação da geração, distribuição e uso da energia elétrica, tratamento de água e efluentes, automação predial, automação industrial, agroindústrias, aeroportos, etc...

Desde 1980 a BCM produz equipamentos eletrônicos para automação. Entre as principais inovações tecnológicas que a BCM introduziu no segmento de automação no Brasil está a Linguagem Descritiva BCM, linguagem de programação de Controladores Programáveis em alto nível, totalmente amigável, realizações interessantes como robôs industriais, sistemas com redundâncias múltiplas, redes de comunicação em alta velocidade, conversores de frequência e outros.

A BCM conta com um sistema de qualidade certificado de acordo com as normas ISO9001.

O Controlador Programável GP3000 conquistou o Prêmio Distinção Indústria 2002, conferido pela Federação e Centro das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul em reconhecimento ao avanço tecnológico, em design e inovação de projeto.

4.4.2 Questionário Qualitativo dos elementos da recuperação

A seguir mostra-se a entrevista feita com o Diretor Geral da empresa, onde foram consideradas algumas questões importantes para o processo de recuperação, conforme segue:

Entrevista individual na BCM Engenharia Ltda.

1) Como são monitoradas as reclamações dos clientes?

R: Foi criada a Secretaria dos clientes, onde recebe a reclamação, direciona para a área devida e monitora até o final do processo. Todas as ligações para Assistência Técnica e Manutenção passam pela Secretaria do Cliente.

2) *É feita Pesquisa de Satisfação de clientes? Como?*

R: Sim. Quadrimestralmente através de Fax e contato telefônico.

3) *Como é feito monitoramento do processo de atendimento ao cliente?*

R: Através de banco de dados onde são inseridas as informações de contato / atendimento técnico.

4) *A linha de frente está treinada e preparada para atender uma reclamação?*

R: Treinada não, porém está preparada tecnicamente.

5) *Qual a flexibilidade que os funcionários tem no processo de monitoração dos serviços?*

R: Pouca, se houver algo diferente do padrão tenta contato com a chefia, e caso não consiga pode tomar a decisão.

6) *Qual a importância dada para recuperação de serviços?*

R: Total, existe uma área (Secretaria do Cliente) que vai até o problema estar resolvido e o cliente satisfeito.

7) *É feita uma avaliação das queixas dos clientes? Como?*

R: Através de reuniões com o grupo da qualidade.

8) *Existe um sistema para registrar as reclamações? Como funciona?*

R: Existe um formulário próprio que alimenta o banco de dados de reclamações de clientes. Todo e qualquer funcionário pode preenchê-lo entregando-o a sua chefia ou à Secretaria do Cliente que encaminha ao setor responsável e acompanha até sua solução.

9) *Existe algum método formal para resolução dos problemas? Qual?*

R: O próprio banco de dados oferece os passos a serem seguidos para solução do problema.

10) *A solução é registrada em algum sistema?*

R: No banco de dados mencionado anteriormente.

11) A empresa premia as melhores soluções?

R: Formalmente não, porém os profissionais que se destacam nas soluções são valorizados pela estrutura e direção.

12) Existe um processo de análise da causa dos problemas?

R: O próprio formulário no banco de dados.

13) Existem reuniões para discussão dos problemas e soluções? Isto pode gerar mudanças de procedimentos da empresa?

R: Sim. Sim.

4.4.3 Questionário Qualitativo conforme modelo Zemke (1995)

Apresentamos as respostas obtidas com a empresa utilizando o mesmo registro padrão conforme item 2.6; porém com seus respectivos resultados.

Com o resultado total obtido apresentamos a figura 19 que nos mostra a comparação entre o estágio atual da empresa e a zona de mínimo conforto, conforme modelo Zemke (1995).

E analisando o gráfico da figura 19 observa-se que a empresa está adequada somente para o item da coluna 5 (Treinamento e suporte), pois sua pontuação encontra-se acima da Zona de mínimo conforto somente para este item, porém para os outros itens percebe-se que está abaixo da zona de mínimo conforto. Por exemplo, para os itens das colunas 1 (Sistemas, políticas e procedimentos), 2 (Avaliando a performance do serviço) e 3 (Foco no cliente e comprometimento) a empresa ficou abaixo do mínimo, porém para o item da coluna 4 (Reconhecendo e recompensando o serviço) a empresa ficou bem abaixo do mínimo recomendado.

Ao analisarmos o resultado total obtido de 67 pontos contra os 78 pontos da zona de mínimo conforto, identifica-se que a empresa está em geral bem abaixo do mínimo recomendado.

					Total
Sistemas, políticas e Procedimentos	Avaliando a performance do serviço	Foco no cliente e comprometimento	Reconhecendo e recompensando o serviço	Treinamento e suporte	Pontos Obtidos
Sim Não	Sim Não	Sim Não	Sim Não	Sim Não	
1 2	1 x	1 3	1 2	1 3	
2 3	2 x	2 2	2 2	2 x	
3 3	3 2	3 X	3 2	3 7	
4 2	4 2M	4 X	4 x	4 x	
5 3	5 x	5 2	5 x	5 2	
6 x	6 x	6 3	6 x	6 2	
7 x	7 2	7 2	7 x	7 x	
8 x	8 2	8 2			
9 x	9 2	9 X			
10 3	10 2	10 1			
11 2					
12 2					
Tot. 20	12	15	6	14	67
Max 28	21	21	15	21	106
Min 22	16	16	12	12	78

Figura 18 Resposta da empresa BCM Engenharia Ltda

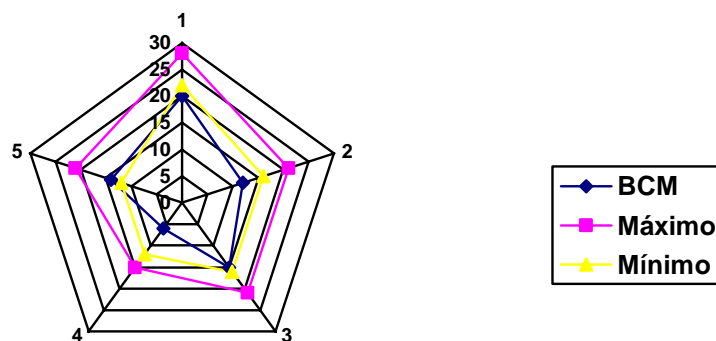


Figura 19: Gráfico Radar comparativo com os padrões – BCM

4.5 Parks S.A.

4.5.1 A Empresa

Situada no Distrito Industrial de Cachoeirinha, RS, Brasil, a Parks é uma empresa gaúcha de capital 100% nacional.

Sua fundação ocorreu em 1966 pelo atual Diretor Presidente, Sr Paulo Renato Ketzer de Souza. A Parks conta atualmente com 150 colaboradores diretos em uma área própria de 8 mil m² de construção e possui uma rede de distribuidores e revendedores. A empresa oferece uma linha diversificada de produtos de comunicação de dados atendendo o mercado corporativo e mercado SOHO (empresas de pequeno porte, profissionais autônomos e acesso residencial).

Uma visão focada em ser referencial de competitividade no mercado de soluções para o transporte eletrônico de informações e a constante preocupação em atender os seus clientes, faz com que a Parks esteja sempre a frente no mercado de telecomunicações, buscando alternativas e soluções de alta tecnologia e qualidade que facilitem a vida das pessoas.

A Parks tem como missão disponibilizar soluções para o transporte eletrônico de informações, com qualidade, atendendo as necessidades e expectativas de clientes, acionistas e colaboradores, respeitando princípios éticos, legais e sociais.

A principal estratégia da Parks para manter-se competitiva no tempo é a flexibilidade, a inovação e o compromisso com a qualidade de seus produtos e serviços.



A tecnologia empregada é própria ou desenvolvida em parcerias nacionais e internacionais, o que garante à Parks acesso rápido a tecnologias de última geração a custos competitivos.

As crenças e valores da Parks são sustentadas pela ética, pelo espírito inovador, respeito às pessoas, responsabilidade social, honestidade nos negócios e rentabilidade.

A Parks trabalha constantemente para oferecer as melhores soluções. Por isso mantém diversas certificações de qualidade, técnicas e mesmo humanitárias. Além disso, forma

alianças com fabricantes líderes em seus segmentos para incorporar as mais altas tecnologias em seus produtos.

Certificações:

	<p>Surface Mount Technology Association, dos Estados Unidos, organização mundial em tecnologia de montagem em superfície. A Parks é habilitada pela organização desde outubro/1998.</p>
	<p>Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen - a mais importante organização certificadora da Alemanha. A Parks foi certificada pelas normas da ISO 9001, pela DQS, em novembro/1996.</p>

Dados divulgados pelo Ibope eRatings apontam aumento de 10,69% no tempo de navegação dos internautas brasileiros no mês de setembro de 2003, superando países como França, Alemanha, Itália, Inglaterra e Espanha. Em média, cada usuário da Internet ficou conectado 12 horas e 28 minutos. Homens na faixa entre 25 e 34 anos continuam batendo recorde de permanência conectados. Cresceu, também, a participação de adolescentes e crianças "on line".

"A crescente adesão a planos de acesso à Internet rápida, por banda larga, tem desencadeado dois fenômenos: a possibilidade de permanecer conectado sem que haja interrupção do uso do telefone tem sido encarada como uma grande vantagem entre os assinantes domiciliares; além disso, por conta de uma taxa fixa cobrada mensalmente, o internauta sente-se mais livre para permanecer conectado o tempo desejado e necessário para explorar todas as informações de que precisa", afirma Paulo Renato Ketzer de Souza, presidente da Parks S.A. Comunicações Digitais.

A Parks, que é inteiramente nacional e detém 36% do market share nacional em

vendas de modems de banda larga, continua apostando nos modems ADSL (Asymmetrical Digital Subscriber Line). "O crescimento deste mercado aponta para 2,2 milhões de assinantes nos próximos dois anos e a Parks está preparada para atender este mercado.", diz Paulo Renato.

"Além de modems cada vez mais sofisticados, como o Altavia 670R com roteador, que garante a qualidade e a estabilidade da conexão, a redução de preços permite um acesso mais democrático à Internet. Há quatro anos, eles custavam cerca de US\$ 2 mil. Hoje, são encontrados por pouco mais de US\$ 100", diz o presidente da Parks.

A Parks SA Comunicações Digitais está investindo em um modelo de assistência técnica express para que as empresas que fazem da Internet rápida um instrumento de trabalho não tenham prejuízos por conta de um modem que precisa ser reparado.

"Entendemos que o cliente perde dinheiro com um modem parado. Isso nos levou a investir em pessoal preparado para atuar no setor de recebimento do centro de reparos. Hoje, se um cliente traz o equipamento com uma cópia da nota, ele deixa a Parks em menos de 40 minutos com o equipamento consertado ou substituído, dependendo do caso. Modems enviados via transportadora ou Correios não permanecem mais de 24 horas na empresa", diz Jaci Göethel, gerente de assistência técnica.

Nesse segmento de mercado, o processo de reparo de equipamentos pode levar até dez dias, representando prejuízo incalculável para muitas empresas. "Muitos reconhecem os benefícios de acessar a Internet sem precisar interromper o uso da linha telefônica. O acesso rápido, realizado através de um modem ADSL e de um contrato de serviço com a operadora local de telefonia, tem diversas vantagens, como o acesso instantâneo a qualquer tipo de informação ou serviço, economia de tempo e esforço para baixar arquivos e enviar documentos, garantia de uma performance melhor dos sistemas e softwares existentes, e - principalmente - a possibilidade de estar em contato em tempo real com os e-mails, facilitando os relacionamentos profissionais, com clientes e fornecedores", diz Göethel.

4.5.2 Questionário Qualitativo dos elementos da recuperação

A seguir mostra-se a entrevista feita com o Supervisor de Assistência Técnica e com a Supervisora de Suporte Técnico, onde foram consideradas algumas questões importantes para o processo de recuperação, conforme segue:

Entrevista individual na Parks S.A.

1) Como são monitoradas as reclamações dos clientes?

R: Possui um sistema para tratamento das reclamações, que são analisadas para ver a causa e encaminhar para a área competente.

Todo monitoramento e *feedback* são baseados em sistemas de informação.

2) É feita Pesquisa de Satisfação de clientes? Como?

R: Sim, periodicamente por assunto de maior interesse no momento. É feito pela ouvidoria, através de telefone e da página web.

3) Como é feito monitoramento do processo de atendimento ao cliente?

R: Existem instruções e procedimentos ISO para cada etapa do Atendimento (Suporte, Assistência Técnica, expedição, etc) e contratos com transportadora.

4) A linha de frente está treinada e preparada para atender uma reclamação?

R: Sim

5) Qual a flexibilidade que os funcionários têm no processo de monitoração dos serviços?

R: Tem flexibilidade para resolver o problema, e tem liberdade até um determinado limite de gasto, após isto deve pedir autorização para a chefia da área.

6) Qual a importância dada para recuperação de serviços?

R: Sim, e faz parte da estratégia do cliente; as áreas de pós-venda estão separadas por canal e função, por exemplo: suporte técnico, assistência técnica, ouvidoria.

7) É feita uma avaliação das queixas dos clientes? Como?

R: Sim, é realizada avaliação pela área responsável que recebe a queixa, dependendo do

problema são tomadas ações pertinentes.

8) *Existe um sistema para registrar as reclamações? Como funciona?*

R: Sim, Reclamação de cliente recebidas pelo SAC , são registradas e encaminhadas as áreas competentes para resposta ao cliente, estas são acompanhadas até seu encerramento.

As reclamações técnica de cliente são recebidas pelo setor de suporte técnico por telefone ou e-mail são registradas no sistema ERP e tratada até seu encerramento no caso a solução do problema para o cliente.

9) *Existe algum método formal para resolução dos problemas? Qual?*

R: Sim, através de formulários e relatórios.

10) *A solução é registrada em algum sistema?*

R: Sim

11) *A empresa premia as melhores soluções?*

R: Não

12) *Existe um processo de análise da causa dos problemas?*

R: Sim, depois de encaminhado é analisado e providenciado a solução pela área responsável.

13) *Existem reuniões para discussão dos problemas e soluções? Isto pode gerar mudanças de procedimentos da empresa?*

R: Sim, de acordo com o problema ocorrido são realizadas reuniões e geradas relatórios para tratar dos problemas, se necessário ocorre mudanças de procedimentos.

4.5.3 Questionário Qualitativo conforme modelo Zemke (1995)

Apresentamos as respostas obtidas com a empresa utilizando o mesmo registro padrão conforme item 2.6; porém com seus respectivos resultados.

Com o resultado total obtido apresentamos a figura 21 que nos mostra a comparação entre o estágio atual da empresa e a zona de mínimo conforto, conforme modelo Zemke

(1995).

E analisando o gráfico da figura 21 observa-se que a empresa está adequada para os itens das colunas 1 (Sistemas, políticas e procedimentos) e 5 (Treinamento e suporte), pois sua pontuação encontra-se acima da Zona de mínimo conforto para estes itens, porém para os outros itens percebe-se que está abaixo da zona de mínimo conforto. Por exemplo, para os itens das colunas 2 (Avaliando a performance do serviço) e 4 (Reconhecendo e recompensando o serviço) a empresa ficou abaixo do mínimo, porém para o item da coluna 3 (Foco no cliente e comprometimento) a empresa ficou exatamente no mínimo recomendado.

Ao analisarmos o resultado total obtido de 82 pontos contra os 78 pontos da zona de mínimo conforto, identifica-se que a empresa está acima do mínimo recomendado.

					Total
Sistemas, políticas e Procedimentos	Avaliando a performance do serviço	Foco no cliente e comprometimento	Reconhecendo e recompensando o serviço	Treinamento e suporte	Pontos Obtidos
Sim Não	Sim Não	Sim Não	Sim Não	Sim Não	
1 2	1 3	1 3	1 2	1 3	
2 3	2 X	2 2	2 X	2 2	
3 3	3 2	3 2	3 2	3 8	
4 2	4 2	4 X	4 2	4 X	
5 3	5 3	5 X	5 3	5 2	
6 2	6 2	6 3	6 X	6 X	
7 2	7 1	7 2	7 X	7 X	
8 2	8 1	8 2			
9 2	9 X	9 1			
10 3	10 X	10 1			
11 2					
12 2					
Tot. 28	14	16	9	15	82
Max 28	21	21	15	21	106
Min 22	16	16	12	12	78

Figura 20 Respostas da empresa Parks S.A. Comunicações Digitais

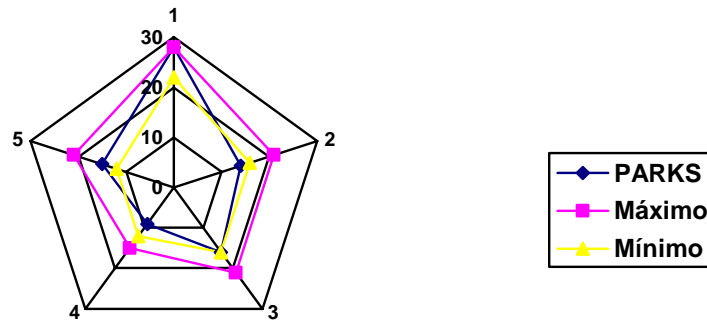


Figura 21: Gráfico Radar comparativo com os padrões – PARKS

4.6 Avaliação do resultado

A avaliação está baseada nos assuntos do questionário qualitativo conforme modelo Zemke (1995), através da comparação das respostas das empresas com a planilha de registro padrão do modelo, e ainda sendo complementado pela avaliação da pesquisa qualitativa referente aos elementos da recuperação, conforme segue:

- 1) Sistemas, políticas e procedimentos;
- 2) Avaliando a performance do serviço;
- 3) Foco no cliente e comprometimento;
- 4) Reconhecendo e recompensando serviço;
- 5) Treinamento e suporte.

O quadro a seguir servirá de base para a avaliação final de cada item, onde os números dentro do quadro representam a numeração das questões dos itens cujas respostas foram negativas, ou seja, elementos considerados importantes para a recuperação de serviços e que as empresas ainda não possuem implementados em seus processos.

Tabulação das respostas negativas dos assuntos do questionário qualitativo do modelo Zemke (1995)

	1	2	3	4	5
Digitel	7,9	1,2,9	1,5,10	6,7	2,6,7
CP	5,6,8,12	2,7,9	1,5,6,8	3,4,6,7	4,6,7
Novus		5,7,8,9	1,3	2,3,6,7	1,2,3,4,6,7
Bcm	6,7,8,9	1,2,5,6	3,4,9	4,5,6,7	2,4,7
Parks		2,9,10	4,5	2,6,7	4,6,7

Figura 22 : Quadro comparativo respostas negativas

A figura 23 a seguir mostra o gráfico sintético de resultados por item.

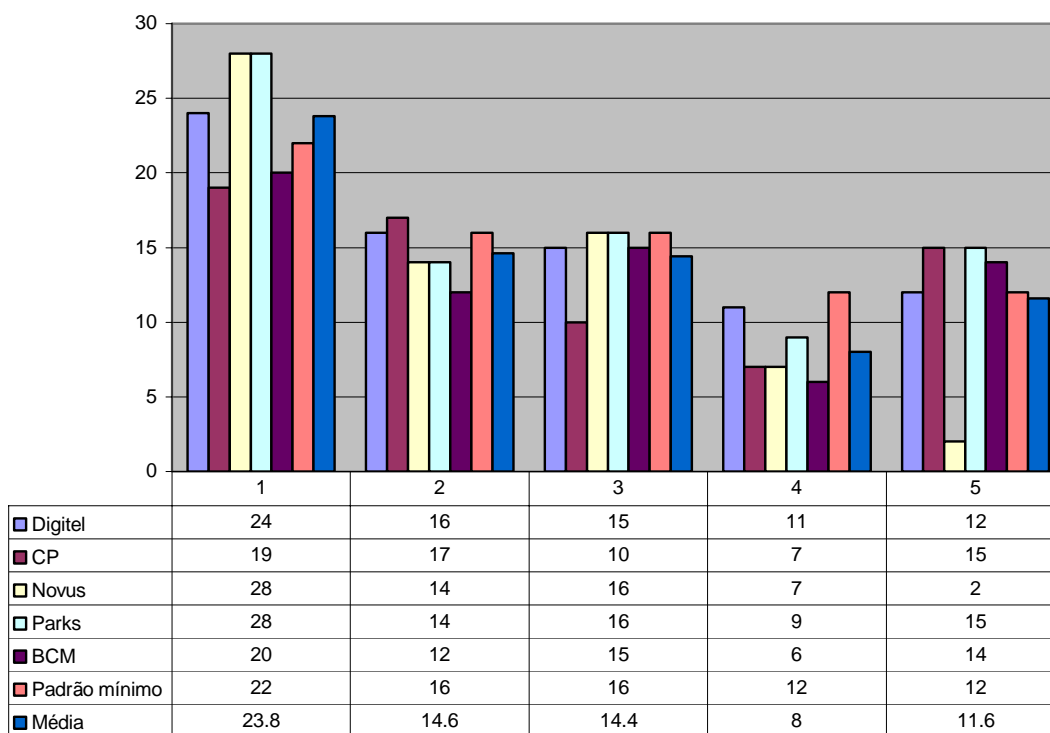


Figura 23: Gráfico Sintético de resultados por item

Analisando o gráfico da figura 23, bem como as respostas negativas que apareceram em mais de uma empresa conforme o quadro da figura 22, observa-se o seguinte quanto aos itens pesquisados:

Quanto ao item 1 (Sistemas, políticas e procedimentos) a média das empresas encontra-se acima da zona de mínimo conforto, porém ainda têm que melhorar para os itens a seguir:

- Definição de procedimentos claros para “o que fazer” quando ocorrem enganos ou quando erros são descobertos, conforme questão 5 (Meu departamento/unidade/divisão tem procedimentos claramente definidos para “o que fazer” quando ocorrem enganos ou quando erros são descobertos) do item 2.6.2 (Sistemas, políticas e procedimentos);
- Facilitar a entrada da reclamação do cliente com problema, e a devida tomada de providências, conforme questão 6 (A recuperação pode ser começada com uma simples ligação de um cliente com problemas; nosso sistema não requer várias ligações para que se comece a tomada de providências) do item 2.6.2;
- Sistematizar o contato com o cliente dando retorno sobre o andamento da recuperação, conforme questão 7 (Quando a recuperação demora, nós temos um sistema para manter contato com o cliente atualizando sobre a recuperação) do item 2.6.2;
- Autorizar os funcionários da linha de frente a agregarem valor à recuperação, conforme questão 8 (Empregados da linha de frente estão autorizados a gestos para agregar valor a recuperação) do item 2.6.2;
- Treinar e capacitar a linha de frente para saber o que podem fazer na resolução dos problemas dos clientes, conforme questão 9 (Toda a linha de frente e os empregados de suporte sabem o que cada um pode pessoalmente fazer para resolver o problema de um cliente) do item 2.6.2;
- Incluir critérios que enfatizem as habilidades de “trabalhar com o consumidor” no processo de contratação de pessoal para a linha de frente, conforme questão 12 (Nossos critérios para contratação de pessoal para a linha de frente enfatizam as habilidades de “trabalhar com o consumidor”, tanto quanto as capacidades técnicas e os conhecimentos do candidato) do item 2.6.2;

Foram pesquisadas cinco (5) empresas, das quais três (3) apresentaram falhas, e sendo que os itens referentes às questões 6, 7, 8 e 9 apareceram como falhas em duas destas três empresas.

E apesar dos itens 5 e 12 aparecerem como falhas em somente uma das empresas pesquisadas, minha opinião pessoal é que estes também devem ser considerados como itens a melhorar, pois conheço bem três destas empresas há pelo menos oito anos prestando consultoria mensal nas mesmas.

Quanto ao item 2 (Avaliando a performance do serviço) a média das empresas encontra-se abaixo da zona de mínimo conforto, e para modificar esta situação precisam melhorar nos itens a seguir:

- Definição de padrões para pronta resposta para queixas, questões, dúvidas de clientes e outros contatos ou correspondências, conforme questão 1 (Meu departamento/unidade/divisão tem definidos padrões para pronta resposta para queixas, questões, dúvidas de clientes e outros contatos ou correspondências) do item 2.6.3 (Avaliando a performance do serviço);
- Basear os padrões mais nas informações fornecidas pelos clientes do que em dados gerados internamente por critérios técnicos, conforme questão 2 (Nossos padrões são baseados mais nas informações fornecidas pelos clientes do que em dados gerados internamente por critérios técnicos) do item 2.6.3;
- Qualificação dos funcionários para preencherem ou excederem os padrões regulares, conforme questão 5 (Todos que trabalham para mim preenchem ou excedem os padrões regulares) do item 2.6.3;
- Criar meios de pedir aos consumidores que avaliem os resultados de nossos esforços para a recuperação do serviço, conforme questão 7 (Nós pedimos aos nossos consumidores para avaliar os resultados de nossos esforços para a recuperação do serviço) do item 2.6.3;
- Implementação de cliente fantasma, periodicamente, conforme questão 9 (Nós “compramos” e/ou “damos alguns passeios” pela organização regularmente. (pelo menos 2 vezes por anos) (cliente fantasma)) do item 2.6.3;

Os itens citados anteriormente foram identificados como falhas de pelo menos duas das empresas pesquisadas, sendo que os itens referentes às questões 1,5 e 7 apareceram em duas das empresas pesquisadas, e os itens referentes às questões 2 e 9 apareceram como falhas em quatro das empresas pesquisadas.

Quanto ao item 3 (Foco no cliente e comprometimento) a média das empresas encontra-se abaixo da zona de mínimo conforto, e também precisam melhorar nos seguintes itens:

- Encorajar os empregados a resolverem problemas não usuais ou para preencher necessidades fora do comum de clientes, sem a necessidade de uma permissão especial, conforme questão 1 (Empregados sentem-se encorajados para resolver problemas não usuais ou para preencher necessidades fora do comum de clientes, sem a necessidade de uma permissão especial) do item 2.6.4 (Foco no cliente e comprometimento);
- Criar meios para que os empregados não tenham medo de perguntar aos seus consumidores sobre sua satisfação com nossos produtos e serviços, e sentirem-se confortáveis agindo para o processo de informação sobre as insatisfações dos clientes, conforme questão 3 (Empregados não têm medo de perguntar aos seus consumidores sobre sua satisfação com nossos produtos e serviços; sentem-se confortáveis agindo para o processo de informação sobre as insatisfações dos clientes) do item 2.6.4;
- Definir política de perguntar aos clientes o que eles esperam de nós quando um problema acontece, conforme questão 4 (Nós temos uma política de perguntar aos clientes o que eles esperam de nós quando um problema acontece) do item 2.6.4;
- Definir padrões baseados no que os clientes esperam de nós quando problemas acontecem, conforme questão 5 (Nossos padrões atuais são resultado de perguntar aos clientes o que eles esperam de nós quando problemas acontecem) do item 2.6.4;

Os itens citados anteriormente foram identificados como falhas de pelo menos duas das empresas pesquisadas, sendo que os itens referentes às questões 3 e 4 apareceram em duas

das empresas pesquisadas, e os itens referentes às questões 1 e 5 apareceram como falhas em três das empresas pesquisadas.

Quanto ao item 4 (Reconhecendo e recompensando serviço) a média das empresas encontra-se muito abaixo da zona de mínimo conforto, e precisam melhorar significativamente nos seguintes itens:

- Criar maneiras de que os empregados sejam apontados e recompensados de maneira tangível por seus esforços em resolver problemas de um consumidor, conforme questão 2 (Tais empregados são apontados e recompensados de maneira tangível por seus esforços) do item 2.6.5 (Reconhecendo e recompensando serviço);
- Permitir que empregados que pratiquem um bom trabalho na recuperação de um serviço sejam mantidos como exemplo ou modelo para os demais, conforme questão 3 (Empregados que praticam um bom trabalho na recuperação de um serviço são mantidos como exemplo ou modelo para os demais) do item 2.6.5;
- Passar confiança aos empregados que enquanto trabalham em prol do consumidor, mesmo se errarem não serão punidos, conforme questão 4 (Empregados que erram enquanto trabalham em prol do consumidor confiam que não serão punidos) do item 2.6.5;
- Criar um sistema formal que permita aos empregados reconhecer e agradecer outros empregados pela ajuda na solução de um problema, conforme questão 6 (Nós temos um sistema formal que permite aos empregados reconhecer e agradecer outros empregados pela ajuda na solução de um problema) do item 2.6.5;
- Criar um sistema formal que encoraje os consumidores a reconhecer os empregados pela sua assistência em prevenir ou corrigir uma falha de serviço, conforme questão 7 (Nós temos um sistema formal que encoraja nossos consumidores a reconhecer os empregados pela sua assistência em prevenir ou corrigir uma falha de serviço) do item 2.6.5;

Os itens citados anteriormente foram identificados como falhas de pelo menos duas das empresas pesquisadas, sendo que os itens referentes às questões 2, 3 e 4 apareceram como falhas em duas das empresas pesquisadas.

A criação de um sistema formal, para encorajar empregados e consumidores a reconhecerem e agradecerem àqueles que prestaram algum tipo de assistência para prevenir ou corrigir alguma falha de serviço, é uma necessidade de todas as empresas pesquisadas, pois os itens referentes às questões 6 e 7 apareceram como falhas em todas as empresas.

Quanto ao item 5 (Treinamento e suporte) a média das empresas encontra-se abaixo da zona de mínimo conforto, e também precisam melhorar nos seguintes itens:

- Fazer com que os empregados acreditem que seus esforços para “ir além” serão reconhecidos e recompensados, conforme questão 2 (Empregados acreditam que seus esforços para “ir além” são reconhecidos e recompensados) do item 2.6.6 (Treinamento e suporte);
- Criar forma de ajudar os empregados a tratar com o stress proveniente do contato com o consumidor, conforme questão 4 (Nós tomamos ações específicas para ajudar os empregados a tratar com o stress proveniente do contato com o consumidor) do item 2.6.6;
- Proporcionar e incentivar os gerentes e supervisores da empresa a regularmente encontrarem-se cara a cara com empregados para treinar técnicas para recuperação de serviço, conforme questão 6 (Gerentes e supervisores do meu departamento/unidade/divisão regularmente encontram-se cara a cara com empregados para treinar técnicas para recuperação de serviço) do item 2.6.6;
- Proporcionar e incentivar os empregados a encontrarem-se regularmente (sem a presença de gerentes ou supervisores) para discutir problemas de consumidores resistentes e para troca de informações sobre como resolver problemas, conforme questão 7 (Empregados encontram-se regularmente (sem a presença de gerentes ou supervisores) para discutir problemas de consumidores resistentes e para troca de informações sobre como resolver problemas) do item 2.6.6;

Os itens citados anteriormente foram identificados como falhas de pelo menos duas das empresas pesquisadas, sendo que o item referente à questão 2 apareceu em três, ou 60%, das empresas pesquisadas, bem como os itens referentes às questões 4 e 6 apareceram como falhas em quatro, ou 80%, das empresas pesquisadas.

Proporcionar e incentivar os empregados a encontrarem-se regularmente (sem a presença de gerentes ou supervisores) para discutir problemas de consumidores resistentes e para troca de informações sobre como resolver problemas, conforme questão 7 do item 2.6.6, é uma necessidade de todas as empresas, pois apareceu como falha em todas as empresas pesquisadas.

E analisando o gráfico da figura 23 sob o ponto de vista das empresas pesquisadas observa-se o seguinte:

A empresa Parks está em processo de preparação para a recuperação de serviços. Somente quanto aos itens “Avaliando a Performance do serviço” e “Reconhecendo e recompensando o serviço” é que a empresa ficou abaixo da zona de mínimo conforto, porém precisa dar mais importância para o reconhecimento dos esforços do pessoal da linha de frente, para então preparar-se para a recuperação de serviços.

Percebe-se que a empresa encontra-se em um nível adequado para o tratamento da recuperação, e tende a melhorar através do trabalho de sua área de Ouvidoria; que é a área que vai ao encontro do problema do cliente conforme destacada importância desta atitude mostrada por Berry (1996).

Quanto à Digital verifica-se que a empresa também está em processo de preparação para a recuperação de serviços; e quanto aos itens “Foco no cliente e comprometimento” e “reconhecendo e recompensando o serviço” a empresa ficou abaixo do limite mínimo recomendado, sendo que somente “Sistemas, políticas e procedimentos” ficou acima da zona de mínimo conforto.

Percebe-se que a empresa está em busca, porém iniciando, do correto tratamento da recuperação de serviços.

Quanto à empresa CP verifica-se que a empresa precisa se preparar para a recuperação de serviços; e quanto aos itens “Foco no cliente e comprometimento”,

“reconhecendo e recompensando o serviço” e “Sistemas, políticas e procedimentos” a empresa ficou abaixo do limite mínimo recomendado, sendo que “reconhecendo e recompensando o serviço” está sendo negligenciado. Quanto à “Avaliação da Performance do Serviço” e “Treinamento e suporte” a empresa está acima do limite mínimo recomendado.

Percebe-se que a empresa está iniciando a dar importância para a reclamação dos clientes, porém ainda não para a recuperação de serviços.

Para a empresa Novus verifica-se que a empresa também precisa se preparar para a recuperação de serviços.

Quanto ao item “Sistemas, políticas e procedimentos” a empresa está preparada para a recuperação, porém quanto aos itens “Avaliando a performance do serviço”, “reconhecendo e recompensando o serviço” a empresa ficou abaixo do limite mínimo recomendado, sendo que “Treinamento e Suporte” está sendo negligenciado pela mesma.

Percebe-se que a empresa está querendo se preparar para a recuperação de serviços, porém a implantação da cultura “Recuperação como oportunidade” ainda levará algum tempo.

Quanto à BCM verifica-se que a empresa também precisa se preparar para a recuperação de serviços.

Somente quanto ao item “Treinamento e suporte” a empresa ficou acima do limite mínimo recomendado, sendo que “Reconhecendo e recompensando o serviço” está sendo negligenciado.

Percebe-se que a empresa está preocupada com o tratamento dos clientes, porém precisa tratar os diversos itens da recuperação para então poder aumentar a fidelidade de seus clientes.

Para complementar e finalizar a análise anterior, referente às figuras 22 e 23, mostra-se o gráfico da figura 24 onde verifica-se que em média as empresas não estão preparadas para a recuperação, e receberam conceito máximo de B+ conforme o resumo final do registro padrão do modelo Zemke (1995), que encontra-se a seguir.

Cartão resumo do relatório registro padrão de recuperação:

- A+ 91 a 106 pontos
- A 85 a 90 pontos
- B+ 80 a 84 pontos
- B 75 a 79 pontos
- Menor que 75 pontos: "Nada em pior situação do que esta e não apresenta nada de melhoria"

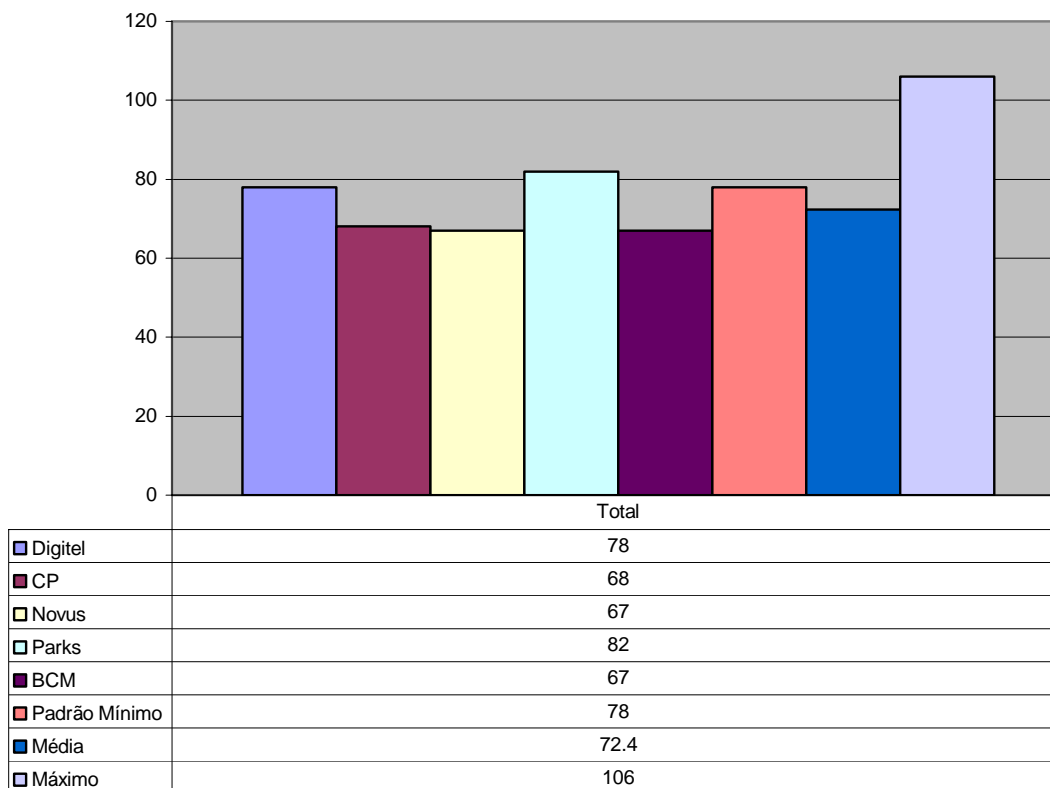


Figura 24: Gráfico Sintético de resultados totais

Após a análise do questionário qualitativo do modelo Zemke (1995) faz-se a análise das respostas do segundo questionário qualitativo, que nos mostra o seguinte em relação ao tratamento dos elementos da recuperação de serviço, conforme mostrado na figura 25. Após a figura 25 seguem as explicações detalhadas da mesma.

	Elementos da Recuperação	Empresas					
		Digitel	CP	Novus	Bcm	Parks	Média
1	Identificar os problemas do serviço						
	Realizar Pesquisa de clientes	T	P	P	P	T	P
	Avaliação das queixas dos clientes	T	T	N	T	T	P
	Monitorar o processo	P	P	P	P	T	P
2	Resolver os problemas efetivamente						
	Preparar as Pessoas e mantê-los capazes	P	P	N	N	P	N
	Criar um caminho da recuperação e um espaço das soluções	P	P	P	P	T	P
3	Aprender a partir da experiência de recuperação						
	Sistema de rastreamento dos problemas	T	P	P	P	T	P
	Processo de análise da raiz dos problemas	P	P	N	P	T	P
	Flexibilizar o processo de monitoração dos serviços	T	P	T	P	T	P

T – Totalmente atendido P – Parcialmente Atendido N - Não atendido

Figura 25 : Análise qualitativa quanto aos elementos da recuperação

Conforme as respostas das empresas, referente às questões do questionário qualitativo, atribuiu-se os seguintes conceitos em relação à atender os elementos da recuperação: N – Não Atendido; P – Parcialmente Atendido; T – Totalmente atendido.

Onde “N – Não atendido” significa que a empresa, para àquele subitem do elemento da recuperação, não está atendendo as expectativas, e nem agindo conforme o esperado;

“P – Parcialmente atendido” significa que a empresa atende parcialmente determinado elemento da recuperação, porém não na periodicidade indicada, ou adequada (ex.: pesquisa aos clientes uma ou duas vezes ao ano), e/ou também não com o objetivo adequado (ex.: pesquisa para medir a satisfação, e não a insatisfação. A pesquisa tem que ser

para identificar clientes com problema, e atuar sobre isto.);

“T – Totalmente atendido” significa que a empresa está atendendo as expectativas, e inclusive quanto ao objetivo e a periodicidade.

E para calcular a média considerou-se 1 ponto para “N – Não atendido”, 2 pontos para “P – Parcialmente atendido” e 3 pontos para “T – Totalmente atendido”.

Observando-se os dados da figura 25 verifica-se o seguinte:

Quanto ao primeiro elemento da recuperação, identificar os problemas do serviço, verifica-se que em média as empresas estão atendendo parcialmente, e precisam melhorar o foco da pesquisa dos clientes para clientes com reclamações sobre produtos e serviços, bem como melhorar o monitoramento do processo de servir os clientes e lidar com as reclamações.

Quanto a primeira etapa do primeiro elemento da recuperação, realizar pesquisa de clientes, a mesma é avaliada conforme resposta da questão 2 do questionário qualitativo.

Quanto a segunda etapa do primeiro elemento da recuperação, avaliação das queixas dos clientes, a mesma é avaliada conforme resposta da questão 7 do questionário qualitativo.

Quanto a terceira etapa do primeiro elemento da recuperação, monitorar o processo, a mesma é avaliada conforme resposta das questões 1 e 3 do questionário qualitativo.

Quanto ao segundo elemento da recuperação, que é resolver os problemas efetivamente, verifica-se que em média as empresas não estão atendendo este elemento, e principalmente em se tratando da preparação da linha de frente e apoio à mesma.

Quanto a primeira etapa do segundo elemento da recuperação, preparar as pessoas e mantê-los capazes, a mesma é avaliada conforme resposta das questões 4 e 6 do questionário qualitativo.

Quanto a segunda etapa do segundo elemento da recuperação, criar um caminho da recuperação e um espaço das soluções, a mesma é avaliada conforme resposta das questões 11 e 13 do questionário qualitativo.

Quanto ao terceiro elemento, que é aprender a partir da experiência da recuperação,

verifica-se que em média as empresas estão atendendo parcialmente, porém precisam melhorar principalmente o processo de análise da raiz dos problemas no que tange à autonomia da linha de frente em fazer sugestões de melhorias.

Quanto a primeira etapa do terceiro elemento da recuperação, sistema de rastreamento dos problemas, a mesma é avaliada conforme resposta das questões 8, 9 e 10 do questionário qualitativo.

Quanto a segunda etapa do terceiro elemento da recuperação, processo de análise da raiz dos problemas, a mesma é avaliada conforme resposta da questão 12 do questionário qualitativo.

Quanto a terceira etapa do terceiro elemento da recuperação, flexibilizar o processo de monitoração dos serviços, a mesma é avaliada conforme resposta da questão 5 do questionário qualitativo.

Na figura 26 mostra-se um quadro comparativo entre as questões do questionário qualitativo e os elementos da recuperação de serviços.

Elementos da Recuperação	Questões do questionário qualitativo referente aos elementos da recuperação:
1	Identificar os problemas do serviço
Realizar Pesquisa de clientes	2) <i>É feita Pesquisa de Satisfação de clientes? Como?</i>
Avaliação das queixas dos clientes	7) <i>É feita uma avaliação das queixas dos clientes? Como?</i>
Monitorar o processo	1) <i>Como são monitoradas as reclamações dos clientes?</i> 3) <i>Como é feito monitoramento do processo de atendimento ao cliente?</i>
2	Resolver os problemas efetivamente
Preparar as Pessoas e mantê-los capazes	4) <i>A linha de frente está treinada e preparada para atender uma reclamação?</i> 6) <i>Qual a importância dada para recuperação de serviços?</i>
Criar um caminho da recuperação e um espaço das soluções	11) <i>A empresa premia as melhores soluções?</i> 13) <i>Existem reuniões para discussão dos problemas e soluções? Isto pode gerar mudanças de procedimentos da empresa?</i>
3	Aprender a partir da experiência de recuperação
Sistema de rastreamento dos problemas	8) <i>Existe um sistema para registrar as reclamações? Como funciona?</i> 9) <i>Existe algum método formal para resolução dos problemas? Qual?</i> 10) <i>A solução é registrada em algum sistema?</i>
Processo de análise da raiz dos problemas	12) <i>Existe um processo de análise da causa dos problemas?</i>
Flexibilizar o processo de monitoração dos serviços	5) <i>Qual a flexibilidade que os funcionários tem no processo de monitoração dos serviços?</i>

Figura 26 : Quadro comparativo entre as questões qualitativas e os elementos da recuperação

Após esta análise sugerimos as seguintes melhorias:

- Incluir a recuperação de serviços como um item da estratégia da empresa, e implementar procedimentos claros do assunto;
- Desenvolver a cultura de CRM (Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente) dentro da empresa, seguida pela implantação de um software de CRM;
- Criar uma área específica de Serviço de Assistência ao Cliente;
- A alta direção implantar o conceito de “empresa voltada para o cliente”, bem como substituir o foco na produção pelo foco no cliente;
- Treinar a linha de frente para a recuperação de serviços.

5 Comentários finais

Por quê recuperar serviços? Vale a pena envidar esforços e mais que isso, destinar pessoas, recursos financeiros, tempo e estrutura da empresa para a recuperação de serviços e/ou falhas durante o processo? Perguntas como essas poderiam ser substituídas por uma outra como: Vale a pena manter clientes, aumentar sua fidelidade e confiança? Se a empresa responder afirmativamente a esta terceira pergunta, estará concordando com as duas primeiras. Não se pode pensar em “qualidade” para uma empresa de serviços sem considerar fortemente a recuperação.

Mediante a análise de diversos autores pode-se verificar a importância relativa à recuperação de serviços. Manter clientes e estreitar os laços de fidelidade e confiança com estes, é o objetivo de todas as empresas. Sem dúvida, falhar pode causar uma ruptura neste elo entre cliente e empresa. Os autores ressaltam, no entanto, que a ocorrência de uma falha pode, paradoxalmente, levar a um estreitamento de relações entre cliente e empresa se for dado o tratamento adequado. O simples fato de se querer ou de se ter “vontade” de recuperar não é suficiente para a solução de problemas. As empresas devem seguir esta filosofia e fazer com que seja passada para todos seus níveis, indistintamente. A linha de frente necessita receber atenção especial para saber como proceder, até onde ir, a quem recorrer, tornando o processo de recuperação eficiente. A empresa precisa manter e/ou criar canais eficientes para a captação de informações e dados referentes a clientes insatisfeitos. A recuperação constitui uma oportunidade excepcional para a avaliação dos seus processos, através do contínuo *feedback* proporcionado pelo sistema de recuperação.

5.1 Conclusões

A avaliação do estágio em que as empresas de eletroeletrônica do RS estão quanto ao assunto de recuperação de serviços, em suas áreas de assistência técnica e pós-venda, mostrou que as empresas estão iniciando um processo de tratamento da recuperação de clientes; a criação das ouvidorias para identificar clientes com problemas, e encaminhar o tratamento necessário para tornar o cliente satisfeito é um indicio de que as empresas estão acordando para a importância da recuperação.

Quanto ao primeiro objetivo específico, o mesmo foi atingido através da revisão da literatura conforme demonstrado no item 2.3.2 (Elementos de um sistema de recuperação de serviços).

Quanto ao segundo objetivo específico, que é fazer um diagnóstico da situação atual do ramo de eletroeletrônica em suas áreas de assistência técnica e pós-venda, este trabalho atingiu o objetivo, conforme demonstrado no item 4.6 (avaliação do resultado), e obteve os seguintes resultados:

a) De modo geral as empresas não estão preparadas para a recuperação de serviços; e quanto aos itens “avaliando a performance dos serviços” e “foco no cliente e comprometimento” as empresas ficaram abaixo do limite mínimo recomendado ou muito próximo a este, sendo que o item “reconhecendo e recompensando serviço” está sendo negligenciado pelas empresas.

b) Verificou-se que as empresas precisam realizar aperfeiçoamentos em quase todos os itens questionados para que estejam efetiva e adequadamente preparadas para a recuperação de serviços e, assim, tirar proveito das suas ações de recuperação.

c) Através da análise das empresas, e da avaliação da figura 24, verificou-se que quanto mais estruturada a empresa está na área de pós-venda, mais se aproxima dos níveis aceitáveis quanto à recuperação, segundo o Modelo Zemke (1995).

Portanto, pode-se concluir que, apesar da literatura ressaltar a importância da recuperação de serviços e as empresas pesquisadas apesar de líderes em seu segmento, existe grande distância entre a teoria e prática.

E quanto ao terceiro e último objetivo específico, que é sugerir melhorias para as empresas, este trabalho também atingiu o objetivo, pois no item 4.6 (Avaliação do resultado) foram apresentados diversos itens de melhorias tanto na avaliação do questionário qualitativo do modelo Zemke (1995), quanto na avaliação do questionário qualitativo referente aos elementos da recuperação.

A recuperação não teve contribuição para as empresas, pois elas não o fazem de maneira sistematizada, porém quando tais empresas conseguirem implantar a cultura de “reclamação como oportunidade” e darem o devido tratamento para a recuperação, naturalmente estarão melhorando a fidelização e a manutenção de seus clientes, o que levará ao conseqüente aumento das vendas para seus próprios clientes. Esta parece ser uma das excelentes contribuições que o método de recuperação de serviços poderá trazer para as empresas que o utilizarem.

Verificou-se que as empresas pesquisadas ainda estão negligenciando o tratamento do pessoal da linha de frente, e apesar de algumas estarem iniciando a dar importância para o processo de recuperação, ainda precisam se preparar para o correto tratamento deste processo, pois os funcionários da linha de frente não estão treinados e preparados para a recuperação de serviços. E isto foi corroborado pela análise do questionário qualitativo, conforme figura 25.

Quanto ao item Sistemas, políticas e procedimentos verifica-se a necessidade de melhorar o treinamento e preparação dos funcionários da linha de frente para o correto tratamento da recuperação de serviços. Este ponto também foi corroborado pela análise do questionário qualitativo, conforme figura 25.

Quanto ao item Avaliação da Performance dos serviços verifica-se que não existe o conceito de cliente fantasma nas empresas, bem como verifica-se também que as empresas precisam definir padrões baseados nas necessidades dos clientes, e criarem meios para avaliação dos clientes quanto aos serviços recebidos.

Quanto ao item Foco no cliente e Comprometimento verifica-se que a maioria das empresas está falhando em encorajar os empregados a resolverem problemas, bem como também falham em definir padrões sob o ponto de vista do cliente para resolverem os problemas. E este ponto também foi encontrado e corroborado na análise do questionário qualitativo, conforme figura 25.

Quanto ao item Reconhecendo e Recompensando Serviço verifica-se que em média as empresas estão negligenciando tal assunto, e também verifica-se a necessidade de criar meios de incentivar os funcionários da linha de frente a tratarem a recuperação de maneira eficiente, pois somente através disto que poderá melhorar a preparação da linha de frente para o tratamento da recuperação. Isto mostra, mais uma vez, a falta de preparo da linha de frente.

Quanto ao item Treinamento e Suporte verifica-se que não existe regularidade no treinamento de técnicas de recuperação de serviço, nem incentivo aos funcionários para reunirem-se para analisar problemas e soluções; o que mostra que quanto ao elemento de aprendizagem com a recuperação de serviço, o mesmo não está sendo atendido. Mais uma vez, também este ponto foi corroborado pela análise do questionário qualitativo, conforme figura 25.

A média das empresas encontra-se bem, ou acima da Zona de mínimo conforto, somente no que se refere à sistemas, políticas e procedimentos, e talvez isto ocorra porque todas as empresas possuem suas normas internas descritas conforme o padrão da Norma ISO9000, no qual todas as empresas são certificadas ISO9001.

Para as empresas que aplicarem um método de recuperação de serviços, identifica-se um potencial diferencial de competitividade. Pois através da manutenção de seus clientes, atuais e recuperados, precisarão de menor investimento para a conquista de novos clientes, e esta é uma das principais razões para investir-se fortemente na recuperação de serviços, tratando tal investimento como um centro de lucros. Esta também é uma das excelentes contribuições que o método de recuperação de serviços poderá trazer para as empresas que o utilizarem.

5.2 Sugestões para trabalhos futuros

Esta mesma pesquisa poderá ser feita em outras áreas da indústria e de serviços, pois os questionamentos feitos têm abrangência global e poderão ser aplicados em qualquer tipo de empresa, seja indústria ou serviço.

Uma possibilidade de trabalho que seria interessante é tentar provar, que com o tratamento correto do processo de recuperação de serviços as empresas poderão diminuir o ciclo de crescimento, pois diminuirão a perda de clientes, e com a mesma captação de clientes novos que possuem hoje irão garantir um crescimento contínuo de faturamento e de resultado para a empresa.

Outra pesquisa interessante seria acompanhar a evolução de algumas destas empresas pesquisadas, em termos de implementação de melhores procedimentos de recuperação de serviços, conforme feito no capítulo 4, e relacionar estas melhorias aos resultados das empresas, comparando-se estes resultados no momento desta pesquisa, em que a empresa ainda não possui um sistema de recuperação totalmente implementado, com os resultados obtidos quando isto estiver de acordo com os preceitos teóricos apresentados no capítulo 2.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABINEE, Desempenho Setorial, Estudo referente análise da Eletroeletrônica no Brasil, 2003
- ALBRECHT, K. : Revolução nos Serviços. São Paulo, Pioneira, 2000
- ANDERSON, Eugene W.; MITTAL Vikas. Strengthening the Satisfaction-Profit Chain. *Journal of Service Research*, Estados Unidos, v. 3, p. 107-120, nov. 2000
- BARCELLOS, Paulo. Notas de Aula da Disciplina de Satisfação de Cientes - Material de Suporte do Curso de Mestrado em Gerência de Serviços. Porto Alegre, RS.. 2001
- BERRY, L.L. & PARASURAMAN, A. Serviços de marketing: competindo através da qualidade. São Paulo, Maltese-Norma, 1992. 238p.
- BERRY, Leonard L., Serviços de Satisfação Máxima: Guia prático de ação, Rio de Janeiro, RJ, Campus, 1996
- BITNER, M. J. Evaluating service encounters: the effects of physical surrounding and employee responses. *Journal of Marketing*, v. 54, p. 69-82, Apr. 1990
- BITNER, M.J.; BOOMS, B.H.; TETREAULT, M. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, v. 54, p. 71-84, Jan. 1990.
- BOLTON, R. N.; BRONKHORST, T. M. The relationships between customer complaints to the firm and subsequent exit behavior. *Advances in Consumer Research*, v. 22, p. 94-100, 1995.
- BOLTON, R. N.; LEMON, K. N. Dynamic model of customers' usage of services: usage as an antecedent and consequence of satisfaction. *Journal of Marketing Research*, v. 36, p.171-186, May,1999.
- CERONI, S. & RIBEIRO, J. A qualidade assegurada através da prestação, recuperação e correção de serviços, Enegep, 1997
- DA SILVA, S.C .; Elementos Fundamentais para a Excelência na Prestação de Serviços, Porto Alegre, Dissertacao de Mestrado UFRGS, 1997
- DUBE, L.; MAUTE, M. F. Defensive strategies for managing satisfaction and loyalty in the service industry. *Psychology & Marketing*, v. 15, n. 8, p. 775-791, 1998.
- FITZSIMMONS, J. & FITZSIMMONS, M. Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia de Informação. 2. ed. Porto Alegre, Bookman, 2000, 537p

- GIANESI, I. & CORREA, H. Administração Estratégica de Serviços : Operações para a Satisfação do Cliente. São Paulo, Atlas, 1994, 233p
- GILLY, M. C.; STEVENSON, W. B.; YALE, L. J. Dynamics of complaint management in the service organization. *The Journal of Consumer Affairs*, v. 25, n. 2, p. 295-322, 1991.
- GOODWIN, C.; ROSS, Salient dimensions of perceived fairness in resolution of service complaints. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, v. 2, p. 87-92, 1989.
- GRONROOS, Christian. Marketing Gerenciamento e Serviços: A Competição por Serviços na Hora da Verdade. Editora Campus, Rio de Janeiro, RJ.. 377 p. 1993
- HART C. W. L., Heskett, J. L. & Sasser, W. E. (1990). The Profitable Art of Service Recovery. *Harvard Business Review*, (July-August), 149-156.
- HILL, D. J.; BAER, R. Customers complain - business make excuses: the effects of linkage and valence. In: ALLEN, C. T.; JOHN, D. R. (eds.). *Advances in Consumer Research*. Provo, UT: Association for Consumer Research, 1994. v. 21. p. 399-405.
- LOVELOCK, C. & WRIGHT, L. Serviços: Marketing e Gestão. São Paulo, Saraiva, 2001, 416p
- RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valarie; LEMON, Katherine N. O Valor do Cliente. Bookman, Porto Alegre, RS.. 280p. 2001
- OLIVEIRA, K.A.P., Recuperação de Serviço no Processo de Atendimento em Restaurante, Estudo de caso em Porto Alegre, Porto Alegre, Dissertação de Mestrado UFRGS, 2002
- SANTOS, C. P. dos; Impacto do Gerenciamento de Reclamações na Confiança e Lealdade do Consumidor, no Contexto de Trocas Relacionais de Serviços: Construção e Teste de um Modelo Teórico., Porto Alegre, Tese de Doutorado UFRGS, 2001
- SANTOS, C. P. dos; SINGH, J. Consumers complain, can businesses satisfy them? : a review of theoretical and empirical research on complaint handling processes. In: AMA WINTER MARKETING EDUCATORS' CONFERENCE, 11., 2000, Texas. *Proceedings...* Texas, 2000. 1 CD.
- SCHMENNER, R.; Administração de Operações em Serviços. São Paulo, Futura, 1999, 422p
- SEVERT, D.E.; The Customer's Path to Loyalty: A Partial Test of the Relationships of prior Experience, Justice, and Customer Satisfaction, Virginia, Doctor Dissertation in Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, 2002
- SILVA, E.L. da; MENEZES, E.M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 2. ed. , UFSC, Florianópolis, 2001
- SILVA, P.R.C.; Modelagem do Valor Percebido e dos Custos Associados à Prestação de Serviços, Porto Alegre, Dissertação de Mestrado UFRGS, 2000
- SINGH, J.; WILKES, R.E. When consumer complain: a path analysis of consumer complaint responses estimates. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 24, p.350-365, 1996.

- SMITH, A.K.; BOLTON, R. N.; WAGNER, J. A Model of customer satisfaction with service encounter involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, v. 36, p.356-372, Aug. 1999.
- SPRENG, R. A.; HARRELL, G. D.; MACKOY, R. D. Service recovery: impact on satisfactions and intentions. *The Journal of Services Marketing*, v. 9, n. 1, p. 15-23, 1995.
- SPRENG, Service recovery: Impact on satisfaction and intentions, *Journal of services marketing* vol 9 nro 1 p 15-23, 1995
- SOUZA, A . & Pereira, L . Análise das experiências dos consumidores com falhas e serviços de recuperação no varejo. Enegep 2000
- STEPHENS, N.; GWINNER, K. P. Why don't some people complain? a cognitive-emotive process model of consumer complaint behavior. *Academy of Marketing Science*, v. 26, n. 3, p. 172-189, 1998.
- TAX, S. S.; BROWN, S. W.; CHANDRASHEKARAN, M. Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 62, p. 60-76, Apr. 1998.
- TAX, S. S.; CHANDRASHEKARAN, M. Consumer decision making following a failed service encounter: a pilot study. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, v. 5, p. 55-68, 1992.
- TÉBOUL, J. A Era dos Serviços: Uma Nova Abordagem de Gerenciamento. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1999, 295p
- TSCHOHL, J. Do yourself a favor: gripe about bad service. *The American Salesman*, p. 3-6, June, 1991.
- VERGARA, S.C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1998.
- WEBSTER, C.; SUNDARAM, D. S. Service consumption criticality in failure recovery. *Journal of Business Research*, v. 41, p. 153-159, 1998.
- XAVIER, PAULO A.M.; Qualidade em Serviços: a Recuperação de Serviços, Porto Alegre, ENEGEP, 2001
- ZEMKE, R. Service Recovery: Fixing Broken Customers. Portland, Oregon, Management Master Series, Productivity Press, 1995 71p