

A importância dos encontros de serviço nos relacionamentos e estratégias para recuperação das falhas em serviços bancários

Nicolau André de Miguel

demiguel@fgvsp.br

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – São Paulo, SP, Brasil

RESUMO

Os encontros de serviço são chave para construção de relacionamentos e satisfação dos clientes. As falhas na prestação de serviços, apesar de indesejadas, ocorrem e podem provocar a deserção de clientes. Este “paper” discute algumas questões referentes à dimensão dos encontros de serviços bancários: as causas das falhas e os processos de recuperação dos serviços. Apresenta, ainda, a técnica do incidente crítico como ferramenta estratégica para o processo de recuperação das falhas, melhoria dos serviços e manutenção de relacionamentos duradouros

Palavras-Chave: Serviço. Falhas. Recuperação. Incidente crítico.

1. INTRODUÇÃO

POSSO AJUDÁ-LO? Esta pergunta tem sido formulada por funcionários a clientes em determinadas agências bancárias. Quais têm sido as respostas dos clientes? Os clientes têm experimentado algum encanto ao observar que alguém tomou conhecimento de suas presenças? Os problemas apresentados pelos clientes têm sido resolvidos conforme suas expectativas? Quantos bancos tornam acessíveis as participações dos clientes em pesquisas, formulação de sugestões e apresentação de reclamações? Nesta era de massificação dos produtos e atendimento ao cliente via máquinas, a qualidade dos serviços de recepção aos clientes é uma das mais promissoras fontes de distinção entre os bancos. Embora muitos bancos ainda considerem o atendimento pessoal como custos e desnecessários, levando-os a fazerem o mínimo para seus clientes, convém observar que quando os serviços bancários falham a quem caberá a responsabilidade de recuperá-los? Um dos benefícios mais importantes de uma recuperação eficaz das falhas bancárias é a prevenção da perda de clientes para outros bancos. Basicamente, existem três abordagens para aumento da lucratividade: reduzir os custos, aumentar as vendas e limitar a deserção de clientes. Portanto, a retenção de clientes é um dos principais objetivos de negócio amplamente aceito, pois a conquista de novos clientes é mais custosa que a manutenção dos clientes atuais, que são mais lucrativos quanto maior o relacionamento e mais tempo permanecerem operando com o banco (LEWIS; SPYRAKOUPOULOS, 2001).

Além da necessidade de manter-se competitiva, a instituição deve considerar que a partir de junho de 2006, o Código de Defesa do Consumidor (CDC) passou a ser aplicado nas relações entre os bancos e demais instituições financeiras com seus clientes. As principais reclamações dos clientes aos órgãos competentes da área bancária, até então, relacionavam-se à cobrança indevida de tarifas e a falta de informações sobre as operações pelos bancos. Agora, além dessas reclamações, os clientes poderão pedir aos bancos a anulação de cláusulas contratuais que impliquem obrigações demasiadamente onerosas, responsabilizando-os pelos danos que estes lhe causarem. Beneficia-se a interpretação mais favorável em casos de dúvida (omissão ou falta de clareza) dos contratos e de outros direitos inseridos no CDC. Estas novas

situações exigem providências, não só relacionadas a contratos e operações correlatas, mas também a medidas para prover os funcionários de habilidades para enfrentar e mitigar as reclamações dos clientes.

Este *paper* tem por objetivo discutir os principais elementos envolvidos em encontros de serviços bancários, analisar os encontros de serviço sob a perspectiva relacional, avaliar como ocorrem as falhas em serviços, verificar os processos de recuperação de serviços utilizados, e, finalmente, como deve ser aproveitada a técnica do incidente crítico para melhoria dos serviços bancários e manutenção de relacionamentos duradouros.

2. ENCONTROS DE SERVIÇO

Encontros de serviço são as interações pessoais entre clientes e empregados das empresas de serviço durante determinado tempo e as interações entre os clientes e equipamentos de auto-atendimento ou instalações físicas também podem ser considerados como encontros (LOVELOCK; WRIGHT, 2001). Na maioria desses encontros, essas interações ocupam papel central na maneira como a fornecedora do serviço será avaliada pelo cliente (JOHNSTON, 1995). Por outro lado, a entrega do serviço tem possibilidade de ser heterogênea, pois depende em grande parte do comportamento dos funcionários, do comportamento do cliente que recebe o serviço e das ações de outros clientes que possam estar presentes no momento da entrega do serviço. Adicionalmente, outras características dos serviços como intangibilidade, complexidade, natureza técnica e perecibilidade os tornam difíceis de serem avaliados, além de ausência de padrões entre as empresas (BATESON; HOFFMAN, 1999).

Além das interações pessoais, os encontros de serviços englobam outros elementos como o ambiente físico e o ambiente social. O ambiente físico diferencia os bancos funcionalmente e fornece pistas sobre a qualidade e consistência do serviço que são avaliadas pelas sensações dos clientes quando ele avalia a sinalização, segurança, iluminação, limpeza, temperatura, conservação das máquinas, pintura e decoração entre outros. O ambiente social pode ser configurado pelas interações entre clientes, com funcionários e entre estes. De acordo com a natureza dos serviços bancários as interações podem ser face-a-face ou serem mediadas por máquinas ou tecnologias.

No sistema bancário a presença física das duas partes – funcionário e cliente – é uma ocasião ímpar para o início ou continuidade de um relacionamento. Nestas situações é possível que as partes possam sempre se ajustar uma à outra de maneira imediata e sucessiva. Ademais, tanto a comunicação verbal como a não verbal transmitem emoções positivas ou negativas relacionadas às situações nas quais as partes se encontram (SUNDARAM; WEBSTER, 2000). Contudo, se estas interações e emoções não forem gerenciadas de forma adequada há possibilidade de redução da percepção da qualidade do serviço em prejuízo do relacionamento no longo prazo.

Com a finalidade de melhorar o desempenho das operações e a qualidade dos serviços, os funcionários, particularmente os que mantêm contato direto com os clientes devem ser treinados tanto nas habilidades em relacionamentos interpessoais como nas habilidades técnicas e devem ser altamente motivados. Este é o grande desafio gerencial. A seguir são apresentados conceitos-chave para esta iniciativa.

2.1. EXPECTATIVAS DOS CLIENTES QUANTO AOS SERVIÇOS BANCÁRIOS

As expectativas dos clientes desempenham um papel central nos comportamentos de procura e avaliação dos serviços bancários. As expectativas são esperanças que os clientes possuem em razão das promessas veiculadas pelas comunicações da instituição. Portanto, a compreensão da natureza e dos determinantes das expectativas dos clientes tornam-se

fundamentais para garantir que o desempenho do serviço atenda e até supere suas expectativas.

As pesquisas sobre as expectativas dos clientes de bancos estão evoluindo de forma documentada devido à importância da busca por diferenciação nos serviços bancários. Paradoxalmente, os clientes percebem quase nenhuma diferença entre os serviços oferecidos pelos bancos, pois assim que surge um diferencial logo ele é imitado pelos concorrentes. Muitos bancos estão descobrindo e preferindo aumentar a base de clientes fiéis pelo atendimento de suas expectativas para aumentar seus lucros em vez de diferenciações sofisticadas. LEVESQUE; McDOUGALL (1996), ALLRED; ADDAMS (2000), e, SURESHCHANDAR; RAJENDRAN; ANANTHARAMAN (2003) realizaram pesquisas profundas sobre as expectativas dos clientes de bancos quanto a seus serviços. Os principais pontos que ajudam a identificar as expectativas relacionadas aos serviços bancários podem ser, conforme Quadro 1:

Quadro 1 – Fatores determinantes das expectativas dos clientes quanto aos serviços bancários

1	Serviço central ou produto	O serviço central representa o “conteúdo” de um serviço, quais são as “características” que são oferecidas em um serviço ou produto.
2	Pessoal de entrega dos serviços	São todos os aspectos como: confiabilidade, responsabilidade, empatia garantida, momentos da verdade, incidentes críticos e recuperação de serviço.
3	Sistematização impessoal para entrega dos serviços	Todos os processos, procedimentos, sistemas e tecnologia que configuram um serviço ímpar. Os clientes desejam que a entrega seja padronizada e simplificada sem qualquer complicação, problema ou questionamento indesejado pelo provedor.
4	Tangibilidade dos serviços	Os aspectos tangíveis dos equipamentos, sinalização, aparência dos funcionários, inclusive o ambiente do local.
5	Responsabilidade social	Permite a uma organização liderar aspectos de cidadania encorajando comportamento ético em todos seus empreendimentos.

Fonte: Adaptado de SURESHACHANDAR; RAJENDRAN; ANANTHARAMAN (2003)

O entendimento das expectativas é insuficiente para entregar serviços superiores e deve ser complementado com pesquisas sobre como os clientes avaliam os processos de entrega dos serviços. As principais variáveis da avaliação dos processos estão descritas no Quadro 2.

Quadro 2 – Variáveis para avaliação da qualidade dos processos de serviço

Variáveis	Questão / Avaliação
Confiabilidade	Os funcionários são precisos e consistentes?
Receptividade	Os funcionários sentem-se felizes em atender rapidamente?
Competência	Os funcionários demonstram competências?
Acesso	O banco fornece serviços rápidos e eficientes?
Cortesia	Os funcionários tratam os clientes com respeito?
Comunicação	As políticas são devidamente explicadas no curso das ações?
Credibilidade	Os funcionários são honestos e confiáveis?
Segurança	As informações são seguras e livres de fraudes?
Empatia	Os funcionários ouvem os clientes e são genuínos na compreensão?
Serviço Básico	O banco fornece as coisas essenciais que o cliente deseja?

Justiça	O banco trata o cliente com justiça?
Erro	Se o banco erra, uma correção rápida é realizada?
Garantias	O banco oferece indenização caso ocorram falhas em suas promessas?

Fonte: Adaptado de ALLRED; ADDAMS (2000) e LEVESQUE; McDOUGALL (1996)

Ao contrário dos serviços superiores que ajudam a reter clientes, os serviços pobres são as principais causas das deserções dos clientes, e assim foram categorizadas após pesquisa realizada com ex-clientes de bancos, conforme Quadro 3:

Quadro 3 – Causas de deserção de clientes

Causas de deserção	Comentários dos clientes
Cortesia de funcionários	“empregados rudes, caixas não amigáveis, caixas esnobes, sem cortesia, má atitude, idiotas pretensiosos, etc.”
Taxas	“taxas muito altas, muitas taxas, aumento constante das taxas, novas taxas, taxas extras, custos ocultos, etc.”
Erros e enganoso	“contas perdidas, registros sem precisão, depósitos com erros freqüentes, não assume responsabilidade pelos erros, computadores constantemente fora de serviço, procedimentos contáveis fracos, etc.”
Funcionários no geral	“conhecimento dos funcionários é pobre, não disposto a fazer o necessário, pouca quantidade de funcionários, etc.”
Acesso	“não abre, não disponível, difícil de conseguir, localização inconveniente, filas longas, etc.”
Processo de aprovação	“não disposto a aprovar empréstimos, não observa histórico de crédito, não disposto a abrir novas contas, etc.”
Sem competitividade	“taxas de empréstimos e outros serviços não eram competitivos, etc.”
Serviço geral	“serviço muito pobre aos clientes, etc.”

Fonte: Adaptado de ALLRED; ADDAMS (2000)

Pesquisa realizada por STEWART (1998) com ex-clientes de bancos demonstrou que um terço dos casos de deserção foi ocasionado por um único problema. A grande maioria (85%) realizou esforços para solucionar o problema através de contatos pessoais na agência, telefone ou correio. As respostas foram as mais variadas possíveis, porém insatisfatórias para resolução dos problemas apresentados. Cerca de dois terços dos casos usaram termos que sugeriram que suas experiências com os problemas e seus processos subsequentes envolveram componentes afetivos – suas emoções. As emoções relatadas foram: frustração, raiva, embaraço, humilhação, fúria, aborrecimento, repugnância, irritação e desapontamento. Evidenciou-se que o tipo do problema considerado, as ações tomadas, as emoções experimentadas e outras influências no processo de deserção dos clientes tinham tudo a ver com um relacionamento e não com uma seqüência de meras transações com os bancos.

3. FALHAS E RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS

Falhas. Os clientes têm dois níveis de expectativas (o adequado e o desejado), que estão separados por uma zona de tolerância. Os níveis podem mudar entre os clientes e entre os encontros de serviço, em razão de fatores pessoais e ambientais (BERRY; PARASURAMAN, 1995). De maneira geral, as falhas são mais identificadas quando os

clientes voluntariamente reclamam quando o atendimento está abaixo da zona de tolerância - nível de adequado à situação. LEWIS; SPYRAKOPOULOS (2001) estudaram as falhas e recuperação de serviços em bancos de varejo e mediante a técnica do incidente crítico identificaram 11 tipos de falhas que foram agrupadas em cinco categorias conforme Quadro 4 e as estratégias para recuperação de serviços bancários foram agrupadas em outras sete categorias conforme Quadro 5.

Quadro 4. Falhas em serviços bancários

<p>1. Procedimentos bancários</p> <ul style="list-style-type: none">* burocracia e vagarosidade; e* falhas em manter o cliente totalmente informado de sua situação bancária. <p>2. Enganos</p> <p>3. Comportamento de funcionário e treinamento</p> <ul style="list-style-type: none">* empregado ignorante quanto a certos procedimentos bancários, e* empregado sem vontade ou vagaroso em ajudar o cliente. <p>4. Falhas técnicas / funcionais</p> <ul style="list-style-type: none">* filas longas ou desorganizadas;* caixas eletrônicos fora de serviço;* rede de caixas eletrônicos limitada;* rede de agências limitada; e* cláusulas incompreensíveis em contas, termos de empréstimos, convenções, etc. <p>5. Ações ou omissões do banco que são contra um senso comercial justo.</p>

Fonte: LEWIS; SPYRAKOPOULOS (2001)

Para que não passem despercebidas, a instituição deve manter um sistema de monitoramento das reclamações. Uma vez que os clientes percebem uma falha ou erro, eles esperam que o provedor tenha capacidade em corrigi-los. Canais como telefone, correio eletrônico, ouvidoria, pesquisas no local, etc. servem para os clientes expressarem suas opiniões. Ademais, a utilização de pesquisas adicionais pode ajudar os clientes não reclamantes a se manifestarem quando estimulados, contribuindo para o aprimoramento das operações a aumentando a credibilidade junto a estes.

Em especial, as falhas nos sistemas de segurança mecânicos das agências bancárias brasileiras têm sido fonte de reclamações dos clientes, cujas manifestações fogem ao controle da instituição. Há clientes que se serviram dos jornais para relatar os constrangimentos pelos quais passaram em detrimento à imagem do banco.

Recuperação. As circunstâncias de recuperação do serviço representam excelentes ocasiões para atender e exceder as expectativas dos clientes, além de reforçar o relacionamento. A pronta ação demonstra que a instituição tem interesse no cliente e se preocupa com sua satisfação, pois ele presta mais atenção quando alguma coisa acontece de forma inconveniente do que quando tudo acontece de forma apropriada. Igualmente, uma falha permite à instituição realizar análise da sua origem e, assim, prevenir sua reincidência.

Quadro 5. Estratégias para recuperação de serviços bancários

<p>1. Correções – fazer as coisas certas, eliminar a causa da insatisfação inicial.</p> <p>2. Tratamento excepcional ao cliente reclamante.</p> <p>3. Explicações - relacionadas ao que o banco fez de errado, o que fez de correto ou o que o cliente deve fazer para evitar o mesmo problema novamente.</p>
--

4. **Desculpas** – de um funcionário ou gerente.
5. **Compensação** – monetária ou outro tipo
6. **Redirecionar a reclamação a outro funcionário ou nível gerencial mais alto.**
7. **Nada** – em resposta à reclamação.

Fonte: LEWIS; SPYRAKOPOULOS (2001)

A pesquisa de LEWIS; SPYRAKOPOULOS (2001) revelou que algumas estratégias de recuperação são mais adequadas do que outras para certos tipos de falhas. Por exemplo: correções se aplicam com mais propriedade às falhas de vagariedade na aprovação de empréstimos, funcionário ignorante, fila longa, funcionário com pouca vontade em atender o cliente, cláusulas incompreensíveis, comunicação e altas taxas. Já para extrato errado e caixa fora de serviço uma compensação é mais apropriada.

Ao estudar a satisfação dos clientes com as estratégias de recuperação aplicadas pelos seus bancos, DUFFY; MILLER; BEXLEY (2006) concluíram que ouvir e resolver os problemas dos clientes adiciona valor ao banco e mitiga as falhas. Desculpas e compensação não aumentam a satisfação dos clientes, bem como a ampliação dos esforços para recuperação de serviços, além de ser perda de tempo dos funcionários. As estratégias devem ser seletivas para garantir a satisfação dos clientes. Os clientes necessitam perceber e saber que a instituição tem programas voltados aos seus problemas e há dispositivos direcionados às suas soluções. Este posicionamento traz implicações para todo o pessoal envolvido em encontros de serviço, que necessita conhecimento e autoridade para lidar com as possíveis falhas.

Em suma, a recuperação de serviço com sucesso depende de (1) reconhecimento pela Alta Direção de que falhas nos serviços, apesar de não desejadas, são normais e podem ocorrer; (2) desenvolvimento de estratégias de recuperação de serviço de forma padronizadas e adequadas aos tipos de falhas; (3) realização de investimentos em treinamento de funcionários; (4) encorajamento da delegação de poderes aos funcionários que levem a interações interpessoais significativas com clientes; (5) estabelecimento de programas de reconhecimento aos funcionários comprometidos com a excelência dos serviços a clientes.

4. TÉCNICA DO INCIDENTE CRÍTICO

A técnica do incidente crítico (TIC) foi amplamente utilizada durante a Segunda Guerra Mundial para desenvolver procedimentos na seleção e classificação de candidatos a pilotos de avião (FLANAGRAN, 1954). Esta técnica permitiu identificar os componentes críticos para um desempenho eficaz dos pilotos quando em ação. Desde então, a TIC tem sido utilizada na gestão de pessoas e, recentemente, na gestão de serviços (GREMLER; BITNER, 1993; STAUSS; WEINLICH, 1997). Em serviços, a TIC tem sido largamente utilizada para compreender como os clientes ou funcionários percebem as falhas ou sucessos relacionados à entrega do serviço.

De acordo com FLANAGRAN (1954), a TIC pode ser descrita como “um conjunto de procedimentos para coleta, por observação direta, de comportamentos humanos de maneira que facilite sua utilidade potencial na solução de problemas práticos”. Essas observações são coletadas de incidentes específicos. Esses incidentes são considerados críticos quando existem três critérios: (1) as ações dos participantes são completas o suficiente para se realizar inferências e predições sobre os participantes; (2) os intentos das ações dos participantes são claros; e, (3) as conseqüências das ações são suficientemente seguras, sem deixar dúvidas, quanto a seus efeitos. A realização de uma análise deste tipo de pesquisa possibilita o mapeamento dos incidentes que ocorrem durante a entrega de serviço e podem ser significativos para determinar se os clientes estão satisfeitos ou não.

A TIC sob a Perspectiva dos clientes. Os resultados de um estudo utilizando a TIC podem ser úteis para se definir oportunidades para futuras melhorias nos processos de entrega de serviço aos clientes. A identificação de pontos negativos mais prováveis nos encontros de serviço, cujos resultados podem aborrecer os clientes é o primeiro passo na tomada de ações corretivas. Igualmente, os resultados relacionados a pontos positivos, em que os clientes se sentem satisfeitos, permitem à direção o desenvolvimento ou treinamento de seus funcionários quanto às ações preferidas pelos clientes.

A TIC sob a perspectiva dos funcionários. Os encontros de serviço são resultados de interações entre cliente-funcionário ou máquina-cliente. Conforme LOVELOCK; WRIGTH (2001) há clientes que se comportam de modo irrefletido ou abusivo e podem causar sérios incidentes com o pessoal de serviços que tem como obrigação atendê-los bem. Clientes inoportunos podem, inclusive, prejudicar as experiências dos demais clientes, principalmente nos casos de abuso físico que provocam danos às instalações e máquinas de serviço. Assim, nem sempre é verdade que o “cliente tem sempre razão”. Como clientes inoportunos são indesejáveis, os bancos devem estabelecer procedimentos para se controlar e prevenir seus comportamentos abusivos. Os funcionários devem ser treinados a enfrentar estes tipos de incidentes negativos, bem como aprenderem a controlar suas emoções como a raiva, a ansiedade e a frustração quando ofendidos, apesar de não lhes caber a culpa.

A TIC sob as perspectivas dos clientes e dos funcionários. CHUNG-HERRERA; GOLDSCHMIDT; HOFFMAN (2004) realizaram uma pesquisa sobre 1.512 incidentes reportados por clientes e 390 incidentes reportados por funcionários para verificar as similaridades e diferenças quanto à percepção de recuperação de serviços, tanto boas como ruins. Os resultados indicaram que as percepções dos funcionários tendiam a ser mais alinhadas às percepções dos clientes quando o resultado geral da recuperação do serviço era bom. Ao inverso, os funcionários tendiam a divergir dos clientes quando o resultado geral era ruim. Os pesquisadores consideraram que as percepções exatas dos funcionários são chave para se processar ajustes nos comportamentos durante os encontros de serviço; por conseguinte, seria importante que os funcionários tivessem um melhor entendimento de como os clientes percebem exatamente as falhas de serviços. Além disso, os funcionários deveriam ser treinados em prevenção de falhas em primeiro lugar e, quando estas ocorressem, deveriam saber recuperar os serviços de maneira apropriada e satisfatória. Nesta perspectiva, convém registrar que a interação cliente-funcionário é dinâmica e a utilização constante da TIC contribui significativamente na melhoria da entrega dos serviços.

4.1. METODOLOGIA E PLANEJAMENTO DA TIC

A TIC não consiste em um conjunto rígido de procedimentos para se coletar informações. Pelo contrário, trata-se de um conjunto flexível de procedimentos que deve ser modificado e adaptado às situações específicas. Assim, da observação direta passou-se à utilização de depoimentos dos envolvidos nas interações, tornando a técnica menos onerosa.

Em termos práticos a TIC compreende dois estágios. No primeiro estágio buscam-se os dados específicos sobre o objeto de interesse a ser analisado. Os dados são obtidos diretamente dos envolvidos no encontro de serviço sejam eles clientes ou funcionários que os atendem. No segundo estágio os incidentes críticos descritos, organizados a partir dos dados coletados, são classificados em grupos que tratam de refletir características do objeto de interesse. O estágio da coleta de informações compreende cinco passos (FLANAGRAN, 1954; SAUTTER; HANNA, 1994), a seguir descritos:

Passo Um: Determinação do objetivo geral de uma atividade. O objetivo do estudo trata de focar a atenção do participante relacionada aos incidentes que são críticos nas atividades que estão sendo estudadas. Mais, os objetivos devem ser simples e claros para que todos os participantes da pesquisa possam compreender como os resultados serão utilizados. Por exemplo: quando as máquinas não têm dinheiro disponível para saque e as filas dos caixas estão longas, qual o envolvimento do funcionário para manter o cliente satisfeito apesar da morosidade no atendimento.

Passo Dois: Desenvolvimento de um plano para coleta dos dados. Este passo requer que o analista especifique claramente os critérios relacionados à importância dos comportamentos diante dos objetivos do estudo. Em outras palavras, o que faz um incidente ser crítico a fim de se ter um melhor entendimento do tópico que está sendo pesquisado. O analista deve detalhar como, quando, onde, por que e por quem devem ser coletadas as informações. Neste passo deve ser utilizado um instrumento de coleta específico contendo instruções para identificação de um incidente; a descrição da situação na qual a ação positiva ou negativa ocorreu (local, horário e eventos relacionados ao incidente); a descrição do comportamento do funcionário ou cliente de forma detalhada (o que aconteceu como consequência das ações).

Passo Três: Coleta dos dados. A obtenção de respostas escritas é provavelmente o melhor procedimento, embora a entrevista possa também ser utilizada. Os dados são coletados de participantes que tiveram experiências recentes com os fatos que estão sendo pesquisados. Ainda, os objetivos da pesquisa definem o período em que ocorreram os incidentes em estudo.

Passo Quatro: Análise dos dados. Os procedimentos de análise dos dados procuram, basicamente, sumarizar e classificar os dados sem perda de sua compreensão. Essencialmente, um analista desenvolve um esquema para categorizar os dados coletados. Recomenda-se que um analista independente separe os dados conforme o esquema do primeiro analista como forma de validar os resultados. O caminho para classificação dos incidentes é se concentrar nos verbos e adjetivos utilizados pelos participantes e que são comuns entre certos incidentes relatados. Espera-se que um nível de acordo entre 75% a 85% para a categoria dos dados principais, e, entre 60% a 70% para a categoria dos dados secundários. Este é um processo subjetivo e indutivo. As categorias dos incidentes devem ser discutidas entre os analistas antes de suas classificações, embora mudanças possam ocorrer posteriormente. Assim, nesta fase procura-se um padrão para remover alguma subjetividade presente no processo.

Passo Cinco: Interpretação dos resultados. A descrição dos resultados deve balancear a riqueza dos dados qualitativos com a parcimônia dos métodos de pesquisa quantitativa. Os resultados devem ser sumarizados com títulos auto-explicáveis para as categorias e subcategorias. O fundamental é caracterizar comportamentos efetivos que contribuam para o sucesso ou insucesso das atividades pesquisadas. Ainda, o relatório deve ser cuidadoso ao definir informações detalhadas que diferenciem claramente os conteúdos entre as categorias de incidentes. Com base nesses resultados são determinadas as necessidades dos clientes e devem fazer parte das medidas para melhoria dos processos de entrega dos serviços com eficácia. Os casos identificados poderão fazer parte do desenvolvimento e treinamento dos funcionários envolvidos com atendimento a clientes, ajudando-os a observarem as situações críticas e na recuperação dos serviços quando houver falhas. Igualmente, a técnica do incidente crítico torna-se num instrumento de aprendizagem e crescimento organizacional.

Em termos de esquema, o processo da TIC pode ser conforme Figura 1:



Figura 1 – Processo de melhorias via TIC

Fonte: Adaptado de CASTILLO, J.C.; HARTSON, H.; HIX, D. (1997)

O processo da TIC tem como vantagens não ser oneroso e proporcionar ajuda significativa no entendimento dos motivos, ações e seus resultados dos participantes em incidentes críticos. Por ser específico ele trata de elementos importantes das tarefas relacionadas à entrega dos serviços de modo concreto. Ajuda na identificação rápida de particularidades que são vulneráveis e que podem ter sido excluídas em outros estudos em função de tempo e recursos escassos. Em termos de desvantagens, os dados relatados estão baseados nas memórias dos participantes que podem ser esquecidos ou distorcidos. A TIC requer relatórios cuidadosos demonstrando que foram realizados esforços para contornar possíveis distorções e a validação externa dos seus achados é problemática em razão da cultura organizacional e outras particularidades.

5. CONCLUSÕES

Ninguém pode assegurar que a prestação de serviço superior é fácil, mas quando uma instituição se esforça em tal sentido, as recompensas são gratificantes: aumenta-se a retenção e a fidelidade dos clientes, que no longo do tempo geram maior lucratividade. Desta maneira, este *paper* tratou de descrever que a superioridade em serviços começa com estratégias relacionadas aos encontros. Entender como as expectativas dos clientes são geradas, mapear as zonas de tolerância aplicada a cada tipo de serviço, analisar como ocorrem as falhas, definir as estratégias para recuperar os serviços, mitigar os problemas dos clientes e ser sensível às suas emoções representam desafios à gerência e devem ser superados para aprimorar a satisfação dos clientes com os serviços prestados. A técnica do incidente crítico é uma ferramenta de baixa complexidade e pode ser facilmente aplicada nessa tarefa que requer

meticulosidade e muito empenho. A preparação dos funcionários não pode ser deixada ao acaso, eles necessitam receber treinamentos adequados tanto para um bom desempenho nas rotinas como no processo de recuperação dos serviços que afetam os relacionamentos no longo prazo.

6. REFERÊNCIAS BIBLIGRÁFICAS

ALLRED, A.T.; ADDAMS, H.L. Service quality at banks and credit unions: what do their customers say? **Managing Service Quality**, vol. 10, n. 1, pp. 52-60, 2000.

BATESON, J.E.; HOFFMAN, K.D. **Managing services marketing**. Fort Worth: The Dryden Press, 1999.

BERRY, L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing: Competindo Através da Qualidade**. 3ª ed. São Paulo: Maltese, 1995.

CASTILLO, J.C.; HARTSON, H.; HIX, D. **The user-reported critical incident method at a glance**. Working Paper, Virginia Polytechnic Institute and State University, 7p.,1997.

CHUNG-HERRERA, B.G.; GOLDSCHMIDT, N.; HOFFMAN, K.D. Customer and employee views of critical service incidents. **Journal of Services Marketing**, vol. 18, n. 4, pp. 241-254, 2004.

DUFFY, J.A.; MILLER, J.M.; BEXLEY, J.B. Banking customers' varied reactions to service recovery strategies. **International Journal of Bank Marketing**, vol. 24, n. 2, pp. 112-132, 2006.

FLANAGAN, J. C. The critical incident technique. **Psychological Bulletin**, vol. 51, n. 4, pp. 27-358, 1954.

GREMLER, D.; BITNER, M. J. The internal service encounter. **International Journal of Service Industry Management**, vol. 5, n. 2, pp. 34-56, 1993.

JOHNSTON, R. The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. **International Journal of Service Management**, vol. 6, n. 5, pp. 53-71, 1995.

LEVESQUE, T.; McDOUGALL, G.H.G. Determinants of customer satisfaction in retail banking. **International Journal of Bank Marketing**, vol. 14, n. 7, pp. 12-20, 1996.

LEWIS, B.R.; SPYRAKOPOULOS, S. Service failures and recovery in retail banking: the customers' perspective. **International Journal of Bank Marketing**, vol. 19, n. 1, pp. 37-47, 2001.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

SAUTTER, E.T.; HANNA, J. Using the critical incident technique as a learning tool in services marketing courses. **Journal of Marketing Education**, Fall, pp. 94-100, 1994.

STAUSS, B.; WEINLICH, B. Process-oriented measurement of service quality: applying the sequential incident technique. **European Journal of Marketing**, vol. 31, n. 1, p. 33-55, 1997.

STEWART, K. An exploration of customer exit in retail banking. **International Journal do Bank Marketing**, vol. 16, n. 1, pp. 6-14, 1998.

SUNDARAM, D.S.; WEBSTER, C. The role of nonverbal communication in service encounter. **Journal of Services Marketing**, vol. 14, n. 5, pp. 378-391, 2000.

SURESHCHANDAR, G.S.; RAJENDRAN, C.; ANANTHARAMAN. Customer perceptions of service quality in the baking sector of a developing economy: a critical analysis. **International Journal of Bank Marketing**, vol. 21, n. 5, pp. 233-242, 2003.