

As Falhas no Setor de Serviços: um estudo exploratório

RESUMO

Falhas em serviços levam, em geral, à insatisfação do cliente com algum aspecto do serviço prestado. Considerando os esforços gerenciais para alcance da satisfação do cliente, a presente pesquisa teve como finalidade investigar a ocorrência de falhas em segmentos de serviços, partindo da percepção de consumidores. Foram entrevistados 400 consumidores de serviços, moradores em Florianópolis, Santa Catarina. Na pesquisa do tipo survey buscou-se identificar na percepção de consumidores os serviços com maior incidência de falhas e aquelas mais comum; as respostas dadas pelas empresas; entre outras questões. Dentre os resultados alcançados, aponta-se a telefonia móvel com maior incidência de reclamações. Também, que problemas no atendimento são os mais correntes em serviços. Finalmente, sugerem-se algumas ações para recuperar clientes e prevenir falhas.

Palavras-Chave: Falhas; Serviços; Recuperação.

1. INTRODUÇÃO

Na disputa por fatia de mercado, a preocupação com a satisfação do cliente faz-se incessante, sendo caracterizada, em uma de suas formas, na busca pela redução e inexistência de falhas. No setor de serviços, o estudo da falha despontou na década de 90, refletindo o interesse acadêmico crescente na área. Destacam-se as pesquisas de Parasuraman, Zeithaml e Bitner (1985, 1989) sobre as lacunas de serviço, responsável por mapear os principais fatores que levam à insatisfação de clientes com empresas prestadoras de serviços. No Brasil, alguns estudos também buscaram compreender a ocorrência de falhas em segmentos específicos de serviços, como o setor bancário (FIGUEIREDO, OSÓRIO e ARKADER, 2002), setor de concessionárias de automóveis (BEBER e ROSSI, 2006), serviços de TV por assinatura (SANTOS e ROSSI, 2002), entre outros.

Combinado ao estudo da falha está a busca por estratégias de recuperação de serviços, assunto já reconhecido por muitas empresas como essencial a sobrevivência da organização. Lembra Grönroos (1995) ter a maioria dos serviços um componente de interação humana significativo, o que implica em maior ocorrência de falhas, dada a dificuldade de controle. Neste sentido, as empresas de serviço devem estar atentas aos aspectos gerenciais da recuperação em serviços, de forma que a falha ocorrida não resulte em rejeição futura aos serviços prestados (LOVELOCK e WRIGHT, 2006).

Considerando a importância econômica atual dos serviços, que representa hoje mais de 60% do PIB no Brasil (IBGE, 2008), combinada à área de estudo ainda pouco explorada, em especial no Brasil, tem-se como foco da presente pesquisa o estudo das falhas e recuperação de clientes no setor de serviços. O estudo traz como principal contribuição pesquisa ampla do segmento de serviços, identificando aqueles setores com maior incidência de reclamações. Ainda, levanta as ações de recuperações citadas por clientes, acompanhada de sua avaliação e intenção de uso futuro.

2. FALHAS EM SERVIÇOS

Serviços são, por natureza, atividades intangíveis (BATESON e HOFFMAN, 2001; ZEITHAML e BITNER, 2003; GRÖNROOS, 2003). Então, como uma falha ocorre? Como pode ser detectada? Bateson e Hoffman (2001) explicam atuar os serviços em dois âmbitos, uma esfera visível ao cliente – o palco; e uma esfera invisível ao cliente – os bastidores. Considere um hotel, típico serviço de hospedagem. Falhas ou erros nos bastidores podem

incluir a lavagem incorreta de uma toalha, deixando-a imprópria ao uso, ou o preenchimento incorreto de uma reserva, por exemplo. São erros de processo, ainda não visíveis ao cliente (ZEITHALM e BITNER, 2003). No entanto, quando tais falhas transpassam à dimensão de visibilidade, o cliente passa a ter contato com a falha (recebe a toalha inapropriada ou percebe o erro na reserva), fato que pode resultar na insatisfação do cliente.

Para Bitner, Booms e Tetreault (1990), as falhas em serviços podem ter diferentes origens. De acordo com os autores, falhas podem decorrer de respostas dos funcionários a problemas no sistema de prestação de serviço. Tais falhas geralmente acontecem quando a empresa não se prepara para prestar os serviços nos padrões de qualidade desejados pelos clientes. No caso do hotel, falhas no sistema de reserva se enquadrariam no caso, tratando-se, portanto, de erros no projeto do serviço. Segundo os autores, a falha de serviço pode ter origem também de respostas dos funcionários a necessidades e pedidos específicos de clientes. Voltando ao exemplo do hotel, a solicitação de um quarto para não-fumantes que não possa ser atendida se encaixaria neste quadro. Finalmente, os autores comentam sobre as falhas decorrentes de atitudes imprevisíveis e não desejadas do pessoal de contato, provocadas normalmente por falta de atenção ou comportamento fora do comum por parte de certo funcionário.

São situações inesperadas pelos clientes, que podem resultar na insatisfação dos mesmos. Lovelock e Wright (2006) explicam que a satisfação (ou insatisfação) trata-se de uma sensação decorrente da comparação entre o serviço esperado (expectativa) e o serviço percebido (situação real). Para Zeithaml e Bitner (2003), tal comparação resulta na qualidade (ou falta de) percebida no serviço. Asseguram que os clientes possuem uma expectativa sobre a qualidade do serviço, antes mesmo de comprá-lo. A expectativa é formada com base em necessidades individuais, experiências passadas, recomendações de terceiros, e pode ser influenciada também pela propaganda de um fornecedor de serviços. É um procedimento comum, após compra e consumo do serviço, a comparação da qualidade esperada, com aquilo que realmente receberam.

Corroborando Grönroos (2003), ao afirmar que os desempenhos de serviço, quando acima do nível de serviço desejado, conseguem surpreender ou encantar os clientes. Neste caso, serão avaliados como de qualidade superior. Se forem avaliados dentro de uma zona de tolerância, os clientes acharão que ele é simplesmente adequado. Quando a qualidade real percebida se posiciona abaixo do nível de serviço adequado esperado pelos clientes, ocorre uma discrepância, uma situação discordante entre o desempenho do fornecedor de serviço e as expectativas do cliente. Esta ocorrência denomina Parasuraman, Berry e Zeithalm (1985) como *gaps* ou lacunas da qualidade, mapeadas em cinco.

A primeira lacuna refere-se à discrepância que pode existir entre o desejo real do cliente e aquele que o gestor imagina. Diga-se, por exemplo, que o gestor do hotel ofereça café da manhã a partir das oito horas da manhã, desconhecendo o desejo de muitos clientes executivos pela refeição mais cedo. Em casos que o gestor compreende o desejo do cliente, mas não consegue concretizá-lo, tem-se a segunda lacuna. Considerando o exemplo anterior, pode-se ter a situação de que o gestor reconhece a necessidade dos clientes, mas encontra dificuldades na oferta em função dos horários de entrega dos fornecedores de produtos para o café da manhã.

Diferenças entre padrões de serviço estabelecidos conforme as solicitações do cliente, e sua concretização caracterizam a terceira lacuna. Cita-se, como exemplo, o estabelecimento de regras para o serviço de camareira, que são descumpridos por esquecimento ou desleixo. A quarta lacuna trata das promessas feitas e não cumpridas pelas empresas prestadoras de serviço. Chamada também de propaganda enganosa, enquadra-se nesta situação o fato de receber a informação de que o hotel conta com uma área de ginástica, quando na verdade não a possui. A quinta e última lacuna é a própria diferença entre o serviço desejado e percebido pelo cliente, a qual pode sofrer interferências situacionais fora do controle da empresa. Um

cliente que perde montante financeiro dias antes de uma viagem de férias, pode ter sua percepção de serviço de hospedagem alterada por seu estado emocional.

3. RECUPERAÇÃO DE CLIENTES EM SERVIÇOS

Por recuperação entendem-se as ações tomadas por uma empresa em resposta a uma falha de serviço (ZEITHAML e BITNER, 2003). Se deixados sem reparo, os clientes “podem acabar deixando a empresa, contando a outros clientes suas experiências negativas, e até mesmo desafiando a organização por meio de órgãos de defesa do consumidor ou outros órgãos legais” Zeithaml e Bitner (2003, p.161).

Uma organização de serviços poderá reter ou perder clientes, na medida em que conseguir lidar com as suas reclamações e seus resolver problemas. A reclamação é entendida como o ato de reclamar, apresentar queixa ou protesto, sendo uma expressão pela qual um cliente formaliza a insatisfação com algum aspecto de uma experiência de serviço.

Em estudo sobre reclamações em empresas de serviços, Kelley, Hoffman e Davis (1993) procuraram identificar as ações empreendidas para tentar recuperar os clientes, além do percentual de retenção, identificado a partir dos entrevistados que manifestaram continuar comprando o serviço após a ação de retenção. A tabela a seguir mostra as principais ações de recuperação e os percentuais de retenção, conforme se observa.

O que a empresa fez para recuperar	Número de vezes	Avaliação da Recuperação*	Percentual de Retenção**
Concessão de desconto	22	8,86	86,4%
Correção da falha	81	8,81	96,3%
Intervenção do Gerente/Outro empregado	12	8,42	75,0%
Correção <i>Plus</i> (mais que a correção simples)	21	8,24	90,5%
Troca de produtos (defeituosos ou não)	173	7,91	87,8%
Pedido de desculpas	53	6,75	77,4%
Reembolso	81	6,48	81,5%
Necessidade de o Cliente iniciar a correção	6	3,83	50,0%
Crédito na loja	11	3,36	36,4%
Correção insatisfatória	37	2,57	62,2%
A tentativa de recuperação piorou a situação	50	2,36	42,0%
Não-recuperação	114	1,55	31,0%
Total	661	5,88	71,2%

*As recuperações foram avaliadas numa escala de 1 (muito ruim) a 10 (muito bom).

**O percentual de retenção é a razão entre o número de entrevistados que indicaram que continuariam comprando na loja envolvida no incidente e o número de incidentes relatados.

Tabela 1 – Ações de recuperação e percentual de retenção.

Fonte: Livre tradução de Kelley, Hoffman e Davis (1993).

No entanto, nem sempre as ações tomadas pelas empresas para recuperar o cliente são aquelas desejadas pelos clientes. A tabela mostra que ações como “necessidade do cliente

iniciar a correção” e “crédito na loja” são avaliadas com notas inferiores à média, sendo que, no caso da ação “crédito na loja” apresenta um baixo percentual de retenção se comparado às demais ações.

Todavia, nem sempre os clientes chegam a reclamar sobre uma insatisfação com o serviço prestado. Conforme relatam Lovelock e Wright (2006), o Instituto de Programa de Pesquisas em Assistência técnica, por um estudo denominado TARP, publica anualmente resultados de pesquisas realizadas em várias partes do mundo sobre reclamações. Dados da pesquisa empreendida em 2003 revelam que a maioria das reclamações é feita no local onde o produto foi comprado ou onde o serviço foi recebido. São poucos os consumidores insatisfeitos que reclamam diretamente com os fabricantes ou no escritório central.

A pesquisa aponta também que os consumidores de faixas de alta renda são mais propensos a reclamar do que os de baixa renda, ainda, que as pessoas mais jovens são mais inclinadas a reclamar do que as mais velhas. Pessoas que reclamam também tendem a ser mais informadas sobre os produtos em questão e sobre os procedimentos de reclamação. Outros fatores que aumentam a probabilidade de uma reclamação incluem: gravidade do problema, importância do produto para o consumidor e perda financeira envolvida.

As razões apontadas como fatores que inibem a reclamação também foram investigadas, segundo a pesquisa TARP citada por Lovelock e Wright (2006), clientes insatisfeitos não reclamam por não achar valer a pena o tempo ou esforço envolvidos; outros concluíram que ninguém se preocuparia com seu problema ou em resolvê-lo; e ainda há aqueles que não sabiam para onde se dirigir ou o que fazer. Tal pessimismo parece justificado pela elevada percentagem de pessoas (entre 40 a 60%) insatisfeitas com o resultado de suas reclamações. As pessoas também não reclamam devido à cultura ou ao contexto, tomando atitudes diferentes, dependendo do país.

Finalmente, observou-se que, quando as reclamações são resolvidas de modo satisfatório, há uma chance maior de que os clientes envolvidos permaneçam fiéis e continuem a comprar os artigos em questão. Zeithaml e Bitner (2003) concordam, mas alertam que as empresas não devem forçar a ocorrência de erros, aguardando a reclamação e uma ação de recuperação satisfatória. Para as autoras, este procedimento, além de arriscado, fere os princípios éticos.

De forma complementar, Bateson e Hoffman (2001) alertam sobre o impacto negativo da desistência de um cliente e lembram que esta situação pode significar muito mais do que a perda da receita futura originada dessa pessoa. As comunicações informais, incontroláveis, difundindo conceitos que podem ser danosos à organização de serviço, podem originar-se em clientes irados.

Empresas que se empreendem na tarefa de gerir as reclamações e ouvir o que os clientes têm a dizer devem igualmente compreender o que os clientes esperam ao reclamar. Zeithaml e Bitner (2003) destacam que, de maneira geral, os clientes esperam tratamento justo ao realizar uma reclamação. As autoras apontam três tipos específicos de justiça como retorno às reclamações: imparcialidade nos resultados, nos processos e interacional. A imparcialidade nos resultados indica que “os clientes esperam resultados ou compensações que correspondam ao seu nível de insatisfação” (ZEITHAML E BITNER, 2003, p.165). As compensações podem assumir diferentes formas, desde monetária, pedidos de desculpas, serviços gratuitos no futuro, taxas reduzidas, consertos e/ou trocas, entre outras.

A imparcialidade nos processos trata-se de obter, além de compensações justas, a imparcialidade ao se tratar de políticas, regras e pontualidade, no processo de reclamações. Ou seja, os clientes desejam que o processo de reclamação seja facilitado e que as ações sejam encaminhadas rapidamente pela primeira pessoa com quem tiveram contato, evitando o célebre “passar o abacaxi” (repassar o problema para outra pessoa), costumeiramente praticado por inúmeras empresas de serviço.

Finalmente, as autoras indicam que o cliente espera a imparcialidade interacional, caracterizada pela espera por tratamento de forma educada, atenciosa e honesta. Em muitas empresas, o despreparo de profissionais de linha de frente ao lidar com situações de reclamação faz com que os mesmos entendam que a reclamação do cliente é de cunho pessoal (cliente- funcionário), ocasionado em ações equivocadas dos funcionários, as quais geram maior irritação dos clientes.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo trata-se de uma pesquisa de cunho exploratório e descritivo (MALHOTRA, 2000). Apresenta também caráter predominantemente quantitativo, sendo o universo de pesquisa escolhido habitantes de Florianópolis, Santa Catarina. De acordo com dados da Prefeitura Municipal de Florianópolis, a cidade apresenta, atualmente, cerca de 70% do PIB provenientes do setor de serviços, destacando-se o setor público, a indústria hoteleira, a área de educação e o pólo de tecnologia (PMF, 2007). Considerando o perfil da cidade, a mesma foi escolhida como local de realização da pesquisa.

Para cálculo da amostra utilizou-se o proposto por Richardson (1999), orientado às situações em que se desconhece o volume do universo. Como resultado, indica-se uma amostra probabilística composta por 400 elementos. Assim, questionários semi-estruturados foram aplicados aos sujeitos de pesquisa, considerando seu tráfego em regiões centrais da cidade, as quais concentram volume populacional. A coleta de dados ocorreu entre os meses de outubro de novembro de 2007 e janeiro de 2008.

As informações coletadas foram tabuladas em software de pesquisa Sphinx 4.0 Plus. As perguntas concentraram-se na (a) na identificação dos serviços com os quais os consumidores já tiveram problemas; (b) na lembrança da falha mais significativa ou recente de falha; (c) na descrição da falha; (d) nas formas de reclamar e motivos para não reclamação; (e) nas ações propostas pela empresa para recuperação do cliente; (f) na avaliação das ações propostas; e (g) nas intenções futuras de uso do serviço.

O tratamento estatístico dos dados buscou analisar a frequência em questões como a “a”, “b”, “d”, “e” e “g”. Ainda, por meio de análise cruzada e análise de conteúdo (VERGARA, 2005) buscou-se refinar as informações coletadas para os segmentos de serviço com maior incidência de reclamação. A correlação entre perguntas “f” e “g” também foi realizada, buscando a compreensão do comportamento do consumidor frente às ações de recuperação e investigação da hipótese de que clientes satisfeitos com as ações de recuperação tendem a retornar à empresa (ZEITHAML e BITNER, 2003).

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa são apresentados considerando suas frequências percentuais, análise cruzada de informações e correlações de variáveis. Todas as técnicas aplicadas seguem o intuito de compreender e descrever informações a cerca da percepção de falhas e ações de recuperação sob a visão de consumidores de serviços.

5.1. ANÁLISE SIMPLES

A investigação buscou identificar, além do perfil dos respondentes, informações específicas sobre a percepção de falhas em serviços. Assim sendo, apresentam-se os segmentos mais indicados na ocorrência de falhas, as ações normalmente adotadas pelos consumidores frente à ocorrência do problema, os principais motivos para não reclamar, e a avaliação da ação de recuperação tomada pela empresa.

5.1.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Os consumidores entrevistados eram 53% do sexo masculino e 47% do sexo feminino, o que indica o equilíbrio dos gêneros. A faixa etária mais significativa da pesquisa compreende os entrevistados de 19 a 29 anos, correspondendo a 39,5% da amostra. Na sequência, a faixa etária dos 30 aos 39 anos apresenta-se como mais significativa, compreendendo 21,8% da amostra. Respondentes entre 40 a 49 anos figuraram entre a terceira parcela mais significativa, com 18,8% dos entrevistados. Assim sendo, as três faixas (dos 19 aos 49 anos), em conjunto, representam cerca de 80% dos respondentes.

Trata-se de pessoas com ensino médio completo (36%), ensino superior completo (23,5%) e incompleto (19,8%), entre outras escolaridades com menor incidência. Neste sentido, são pessoas com certo nível de conhecimento, o que pode refletir em consumo mais exigente e crítico. Quanto à faixa de renda (pessoal), observou-se uma predominância de indivíduos com rendimentos que vão de R\$ 380,00 à R\$ 1.140,00 (38,8%), seguido daqueles que recebem de R\$ 1.140,00 à R\$ 1.900,00 (24%).

5.1.2 SETORES DE SERVIÇOS INDICADOS PELA OCORRÊNCIA DE PROBLEMAS

Dentre os diversos setores de serviços existentes, consumidores apontaram aqueles em que já vivenciaram problemas. Entre os mais citados figuraram o setor de comunicações, com 58,3% das citações; o setor financeiro, com 39,8% das citações; o setor de saúde, com 38% das citações; seguido pelo setor de serviços públicos, com 32% das citações (percentuais ultrapassam 100% por se tratar de questão com respostas múltiplas). Considerando que cada setor engloba diferentes tipos de serviços, o quadro a seguir procura sintetizar os principais serviços com problemas em cada um dos setores observados.

Setor	Serviços com Problemas Observados com Maior Significância	Freq. Relativa*
Imóveis	Locação de imóveis	8,3%
Manutenção e Reparos	Assistência técnica	12,3%
	Aparelhos elétricos e eletrônicos	11,8%
Financeiro	Bancos	24,3%
	Cartões de Crédito	19,3%
Turismo	Viagens (ônibus, avião)	4,8%
Comunicação	Telefonia fixa	31,5%
	Telefonia móvel	29,5%
	Internet (provedor)	22,8%
	TV por assinatura	11,8%
Saúde	Hospitais	29,0%
	Clínicas (médicas, odontológicas, fisioterapia, laboratórios)	9,3%
	Planos de Saúde	8,8%
Esporte e Lazer	Shows	2,0%
Alimentação	Restaurantes	13,0%
	Lanchonetes	11,3%
	Bares	8,8%
Serviços Públicos	Prefeitura	15,8%
	CELESC (energia elétrica)	14,5%
	CASAN (abastecimento de água e rede de esgoto)	7,8%

Diversos	Serviços de entrega (correio, <i>delivery</i>)	4,8%
	Salões de Beleza	3,0%
	Consultorias (advogado, contador)	3,0%

* Calculada com base no total de citações em cada setor.

Quadro 1: Segmentos de serviço com maior incidência de problemas

Fonte: Dados primários, 2007.

Nota-se que os serviços de “telefonia fixa”, “telefonia móvel”, “bancos”, “hospitais” e “internet (provedor)” apresentam o maior número de citações em seus setores. São serviços enquadrados nos três setores com maior número de indicações de reclamações (Comunicação, Financeiro e Saúde). Na seção “5.2 – Análise Cruzada e de Conteúdo”, estes serviços são analisados com maior profundidade, buscando identificar as falhas mais comuns, correlacionando-as com as ações tomadas pelos consumidores e suas avaliações sobre a postura da empresa.

5.1.3 AÇÕES ADOTADAS PELOS CONSUMIDORES FRENTE À OCORRÊNCIA DO PROBLEMA

Nesta pesquisa, solicitou-se aos clientes que escolhessem um problema em serviços que fosse o mais significativo ou recente. Com base nesta lembrança, os consumidores descreveram o problema ocorrido, indicaram as ações tomadas e avaliaram a empresa. Em específico, as ações adotadas pelos consumidores são assim expressas:

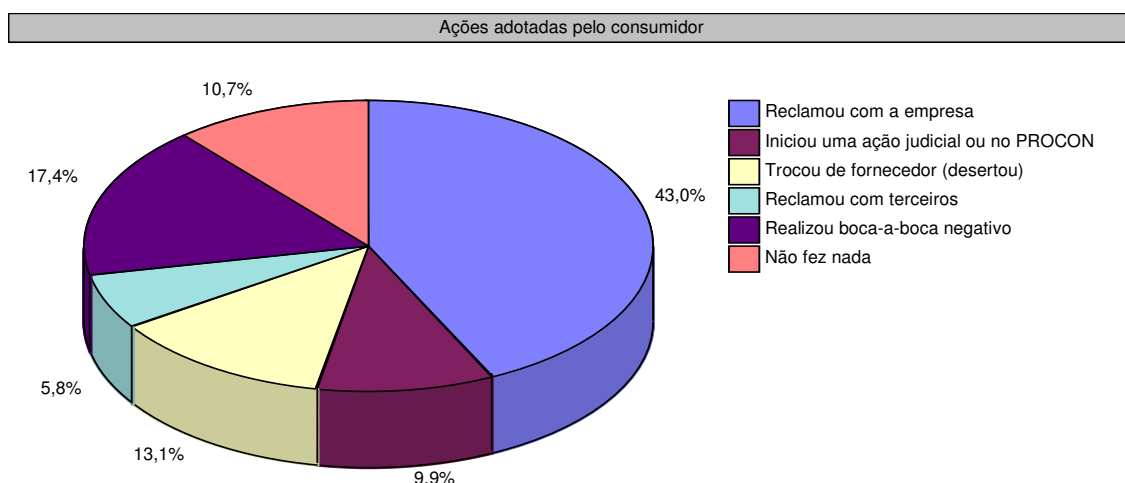


Figura 1 – Ações adotadas pelo consumidor

Fonte: Dados primários, 2007.

Pela análise da Figura 1, observa-se que uma grande parcela das citações (43%) concentrou-se nas ações de reclamação diretamente com a empresa prestadora do serviço. Em seguida, aparece a propaganda boca-a-boca negativa (17,4%), que ocorre quando o indivíduo comenta sobre o problema com amigos, familiares e conhecidos. Na seqüência, representando 13,1% das citações, estão os consumidores que trocam de fornecedor ante o problema. As ações passivas, de não reação frente ao problema, representam 10,7% das citações. Quase 10% dos entrevistados indicaram iniciar ação judicial junto ao PROCON, órgão de defesa do consumidor. Uma menor parcela, representada por 5,8% das citações, indicou reclamar com terceiros (outras entidades, como órgãos de ouvidoria).

Entre os consumidores passivos, representados por 16,5% da amostra, procurou-se mapear os motivos de não reação frente à ocorrência do problema. Em geral, as respostas se concentraram em três situações: falta de expectativa em ser atendido (indicado por 18

respondentes); reclamações feitas anteriormente que não surtiram efeito (indicado por 16 respondentes); e desconhecimento dos procedimentos necessários para reclamação (indicado por 11 respondentes). Três entrevistados atribuíram à falta de tempo o motivo para não reclamação. Outros fatores, de caracteres diversos, figuraram entre as razões de passividade, incluindo a vergonha, apontada por uma pessoa, e “estou no Brasil”, dito por outro respondente.

5.1.4 AVALIAÇÃO DA AÇÃO DE RECUPERAÇÃO TOMADA PELA EMPRESA

Como as empresas reagem à reclamação? Autores argumentam que certas empresas não sabem reagir à reclamação do cliente, considerando-a de cunho pessoal (ZEITHALM e BITNER, 2003). Neste sentido, procurou-se investigar a percepção do cliente sobre a receptividade da empresa, na ocorrência da reclamação, atribuindo notas de um a cinco, sendo um a nota mínima e cinco a nota máxima. A tabela a seguir mostra as citações, percentuais, média e desvio padrão com relação à questão.

Receptividade da empresa na reclamação	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	137	34,3%
Péssima	82	20,5%
Ruim	64	16,0%
Regular	62	15,5%
Boa	49	12,3%
Excelente	6	1,5%
TOTAL OBS.	400	100%

Média = 2,37 Desvio-padrão = 1,17

Tabela 1 – Receptividade da empresa na reclamação

Fonte: Dados primários, 2007.

Fica evidente, tanto pela análise das notas, quanto pela média alcançada (2,37), que a receptividade da empresa em casos de reclamação está aquém do esperado pelos consumidores, uma vez que 36,5% dos entrevistados indicaram ser a mesma péssima ou ruim. A satisfação foi observada apenas por 13,8% dos entrevistados (soma de percepções “boa” e “excelente”).

5.2 ANÁLISE CRUZADA E DE CONTEÚDO

Neste item, dados são apresentados de maneira específica sobre os serviços com maior incidência de reclamações (no caso, telefonia móvel, fixa, bancos e hospitais), possíveis através da análise cruzada. As informações referem-se aos tipos de problemas apontados por clientes, bem como as ações empreendidas pelos clientes para expressar sua insatisfação. Ainda, mostra as ações adotadas pelas empresas para recuperação dos clientes, com respectiva avaliação dos mesmos. Também expõe as expectativas dos clientes em relação ao que se esperava da empresa.

5.2.1 SERVIÇOS DE TELEFONIA FIXA

Nos serviços de telefonia fixa, os problemas mais correntes apontados por clientes foram: a) cobrança indevida, como em casos de cobrar ligações não efetuadas, em apartamento fechado, cobrança duplicada, entre outros – representando 27% das reclamações; b) cobrança de serviço não solicitado (representando 25% das reclamações); c) problemas no atendimento, que abrangem desde a demora a até falta de empatia, falta de esclarecimento, etc. – estas representam 13% das reclamações; e d) dificuldade no cancelamento do serviço, indicado por 9% dos consumidores. A receptividade das empresas diante da reclamação também foi elemento de avaliação dos clientes. Para este grupo, a média das notas (de um a cinco) atingiu 2,08, ficando abaixo da média da amostra geral (2,37).

Para este grupo de consumidores (que representa 11% da amostra total), cerca de 81% das atitudes frente ao problema foram de reclamações à empresa, 27% foram de propaganda negativa, outras 22% relataram ação judicial e 20% foram de troca de fornecedor. Consumidores indicaram também as ações empreendidas pelas empresas de telefonia fixa para recuperação do cliente. Dentre elas está a “correção do serviço”, apontada por 18% do grupo. A correção feita, mas sem alterar a insatisfação, foi indicada por 13% do grupo. Já o reembolso como alternativa de recuperação foi apontado por 11% do grupo. O percentual mais significativo (45%) compreende os consumidores que indicaram que a empresa nada fez.

Quando reclamam, os consumidores com problemas em telefonia fixa esperam a resolução do problema (38% das citações), preferencialmente de modo imediato. O ressarcimento do serviço é também apontado como expectativa (14% das citações). Na seqüência, o cancelamento imediato do serviço figura entre a expectativa de ação da empresa (12% das citações). O atendimento digno e cortês, bem como uma explicação convincente, representam 10% das citações (cada). A comparação entre as ações empreendidas pelas empresas e as esperadas pelos clientes deixa amostra uma lacuna considerável no que tange as ações de recuperação de clientes na ocorrência de falhas, para o setor de telefonia móvel. Este fato comprova-se nas notas de avaliação dadas às ações de recuperação de clientes empreendidas pelas empresas. Numa escala variando de zero (mais baixa) a dez (mais alta), a média de notas ficou em 3,08, com desvio padrão de 3,00.

5.2.2 SERVIÇOS DE TELEFONIA MÓVEL

Na telefonia móvel, foram observados os seguintes problemas com maior incidência: a) cobrança indevida (14% das reclamações); b) problemas no atendimento – como demora, falta de cortesia e impessoalidade (13% das reclamações); c) dificuldade para cancelar o serviço (11% das reclamações); d) problemas com créditos – como não recebimento ou demora após recarga e uso indevido pela operadora (9% das reclamações); e) produtos (celulares) com defeito, falta de informações ou informações erradas, e problemas no fornecimento do serviço (10% das reclamações – cada); f) problemas com fatura somam 5% das reclamações; g) já problemas com planos representam 4%. Outras reclamações como: demora na troca ou conserto do aparelho, problema com bônus, demora na entrega do aparelho, entre outros, representaram uma menor parcela. Como se observa, a telefonia móvel, assim como na fixa, apresenta concentração de reclamações na cobrança indevida. Com relação à receptividade da empresa frente à reclamação do cliente, os consumidores de telefonia móvel a avaliaram com média de 2,02 (com notas variando de uma a cinco), abaixo da média geral e da telefonia fixa.

Este grupo de consumidores, formado por 13,25% da amostra total, indicou, em situações de insatisfação, reclamar diretamente com a empresa (79%). Ainda, outra ação tomada pelos consumidores é realizar propaganda negativa, que somou 43% das citações. A troca de fornecedor, por sua vez, somou 26% das citações, seguida pela ação judicial no PROCON, com 24% das citações. Após a reclamação, 49% dos entrevistados informaram que a empresa nada fez. Entre as ações de recuperação de clientes mais citadas estão: a correção

feita (mas com continuidade da insatisfação), indicada por 15% do grupo; e a correção do serviço, indicada por 9% dos entrevistados.

Investigou-se também a expectativa do grupo de consumidores sobre as ações tomadas pelas empresas. Em 29% dos casos, esperava-se que a empresa solucionasse o problema. Já 19% esperavam por uma indenização, reembolso ou ressarcimento de dinheiro ou créditos (conforme o caso). A correção do erro representou 8% das respostas esperadas. Ainda, 6% esperavam o cancelamento do serviço. Na avaliação feita sobre a atitude tomada pela empresa, consumidores manifestaram insatisfação com as ações tomadas, uma vez que a média de notas (que variaram de uma a dez) foi de 2,31, sendo o desvio padrão de 2,95.

5.2.3 SETOR FINANCEIRO – BANCOS

O grupo de entrevistados que indicou ter problemas com bancos representa 7% da amostra total. Este grupo relatou os principais problemas com os serviços bancários, sendo eles: a) demora ou problemas no atendimento, indicado por 17% dos entrevistados; b) excesso de taxas e juros, bem como cobrança indevida de taxas – ambos indicados por 14% dos entrevistados; c) taxa de multa elevada e falha no processo foram indicados por 10% dos entrevistados (cada item); d) envio de cartão de crédito não solicitado e demora no processo foram indicados por 7% dos entrevistados (cada item). Outros problemas como humilhação do cliente, dificuldade para encerrar a conta e falta de qualificação do funcionário foram apontados também como problemas vivenciados pelos consumidores. A receptividade da empresa frente às reclamações dos consumidores foi por estes avaliada. Considerando notas de um a cinco, a média alcançada foi de 2,72, com desvio padrão de 1,18.

As reações aos problemas anteriormente descritos foram na pesquisa identificadas. Em 64% dos casos, os consumidores reclamaram diretamente com a empresa. Consumidores indicaram também trocar de banco (25%) e fazer propaganda negativa (25%). Cerca de 14% das reações foram relacionadas à ação judicial ao PROCON e outras 14% foram ações passivas (consumidor nada fez). A investigação sobre os motivos de não reação de clientes apontou o descrédito na resolução do problema como principal causa.

Após a reclamação, 21,4% dos entrevistados indicaram que a empresa corrigiu o problema, mas sem deixar o cliente satisfeito. Diferente dos serviços de telefonia móvel e fixa, em que a indiferença da empresa foi a ação pós-reclamação observada com maior incidência. Outras ações adotadas pela empresa foram a correção do serviço (14,3%) e a interferência de outro funcionário ou gerente (10,7%). “Nada foi feito” foi indicado por 10,7% dos entrevistados.

Sobre a expectativa dos clientes ante a recuperação esperada, consumidores de serviços bancários entrevistados indicaram, com maior incidência (33%), a resolução rápida do problema. Outra ação esperada era a revisão de cobrança (11%). Na avaliação feita sobre a atitude tomada pela empresa, consumidores manifestaram uma avaliação visivelmente superior aos outros dois serviços apresentados (telefonia móvel e fixa). Em serviços bancários, a média de notas referente à avaliação das ações tomadas pela empresa foi 4,83, com desvio padrão de 2,62. A média alcançada é inclusive superior à média geral, apesar de considerada baixa dada a escala de um a dez.

5.2.4 SETOR DA SAÚDE – HOSPITAIS

Consumidores que apontaram ter problemas com hospitais somaram 12% da amostra geral. Entre os problemas apontados por este grupo de entrevistados, aqueles relacionados ao atendimento foram os mais presentes. Cerca de 46% dos problemas apontados foram relatos de mau atendimento, atendimento demorado, descaso no atendimento – tanto de recepcionistas como de médicos. Outros 15% dos problemas relatados foram dificuldades na

marcação de consulta e exame. Com menores indicações estão o descaso da organização (5%) e filas (5%). Problemas na execução do serviço, diagnóstico errado, maus tratos aos pacientes e falta de interesse dos médicos também foram citados como problemas no setor de serviços.

Quando confrontados com problemas, as reações dos consumidores mapeadas na pesquisa foram reclamar diretamente com a empresa (41,7% de citações), realizar propaganda negativa (25% das citações), iniciar uma ação judicial (8,3%) e trocar de fornecedor (8,3%). Um número considerável de entrevistados (33%) indicou não fazer nada. Investigando as razões para tal conduta, tem-se que 14,6% dos entrevistados indicaram não ter expectativa de ser atendido, 10,4% indicou já ter feito reclamações, mas que não surtiram efeito. A receptividade da empresa frente às reclamações dos consumidores foi também avaliada. Considerando notas de um a cinco, a média alcançada foi de 2,45, com desvio padrão de 1,15.

Com relação às ações tomadas pela empresa frente à reclamação do consumidor, 25% dos entrevistados indicaram que a empresa nada fez. Outros 8% relataram que o serviço foi corrigido. As expectativas, por sua vez, indicaram espera pela melhora no atendimento (tanto da recepção como de médicos), somando 33% das respostas esperadas. A melhora geral (tanto no atendimento como no processo do serviço) representou 19% das respostas, mesmo índice da expectativa pela resolução rápida do problema. A média das notas que avaliou as ações das empresas, no sentido de recuperar o cliente, ficou em 3,30, sendo o desvio padrão de 3,03.

5.3 TABELAS DE MÉDIAS E CORRELAÇÕES

Para complementar a análise, alguns tratamentos estatísticos foram feitos. Apresenta-se a seguir os resultados do cruzamento entre as notas dadas às ações de recuperação e os serviços indicados com ocorrência de problemas, com uso do “teste t” de Student. Também, foi realizada correlação entre a avaliação das ações propostas da empresa e as intenções futuras de uso do serviço, considerando a hipótese de que uma avaliação favorável aumenta as chances de retorno.

Com relação à tabela de médias, foi possível identificar serviços melhores e piores avaliados em relação às ações tomadas pelas empresas para recuperação do cliente. A tabela a seguir sintetiza os dados, sendo que os números enquadrados correspondem às médias por categoria significativamente diferentes (teste t) do conjunto da amostra (ao risco de 95%).

Serviço com Problema	Média Nota Rec.	Qtd. Cit.	Freq. Rel.*
Manutenção e reparo – Computadores	5,33	9	2,3%
Financeiros – Bancos	4,83	28	7,0%
Serviço Público – Celesc	4,44	13	3,3%
Serviço Público – Casan	4,11	14	3,5%
Imóveis - Locação de imóveis	3,75	7	1,8%
Serviço Público – INSS	3,50	7	1,8%
Serviço Público – Prefeitura	3,50	8	2,0%
Comunicações - Internet (provedor)	3,36	24	6,0%
Saúde – Hospitais	3,30	48	12,0%
Financeiros - Cartões de crédito	3,28	26	6,5%
Comunicações - Telefonia fixa	3,08	44	11,0%
Manutenção e reparo - Aparelhos elétricos e eletrônicos	2,67	7	1,8%
Diversos - Consultorias (advogado, contador)	2,50	5	1,3%
Manutenção e reparo - Assistência técnica	2,50	12	3,0%
Comunicações - Telefonia móvel	2,31	53	13,3%

Alimentação – Lanchonete	2,25	8	2,0%
Alimentação – Restaurantes	1,50	5	1,3%

* Desconsiderou-se nesta tabela os serviços com quantidade de respondentes inferior a 1% da amostra. O percentual em cada célula considera o valor da amostra total.

Tabela 2 – Tabela de Médias das Notas de Recuperação em Serviços

Fonte: Dados primários, 2007.

Nota-se que as notas, em geral, não ultrapassaram a média cinco, indicando certa insatisfação dos clientes com as ações de recuperação de falhas tomadas pelas empresas, uma vez que a avaliação compreendia notas de zero a dez. Entre os serviços com melhor avaliação dos entrevistados estão os bancos, que aparecem com a segunda maior média de recuperação, mesmo estando entre os mais referenciados na ocorrência de falhas - juntamente com a telefonia móvel, fixa e hospitais. A telefonia móvel, ao contrário, estabeleceu-se entre os serviços com pior avaliação, além de ter sido o serviço mais citado entre aqueles que apresentaram problemas.

Em específico, buscou-se relacionar as notas de recuperação com a intenção de compra futura, para verificar se boas notas influenciavam na decisão de permanência com o mesmo fornecedor de serviço. Aplicando novamente a tabela de médias e “teste t”, observou-se que, entre os consumidores que indicaram uma intenção futura de compra, a média da avaliação das notas para ações de recuperação figurou em 4,02. Já para aqueles que afirmaram não voltar na empresa, a média das notas alcançou 2,34 – o que indica uma relação entre as variáveis, confirmando a hipótese levantada.

6. CONCLUSÃO

O atual cenário econômico, no qual se estabelecem empresas e instituições de diferentes naturezas, é marcado por constante competição e disputa de mercado. A idéia internalizada de conquista do cliente nunca esteve tão presente como hoje. Em parte, pela grande oferta de produtos e serviços, muitas vezes de caráter semelhante, transformando pequenos detalhes em instrumentos de diferenciação.

É neste contexto que ganha força a gestão de falhas em serviços, com respectivas estratégias de recuperação de clientes. O setor de serviços, por lidar com o intangível (RATHMEL, 1966), e por apresentar, em muitos casos, um forte componente de interação entre cliente e prestador de serviço (LOVELOCK e WRIGHT, 2006) apresenta-se muito suscetível às falhas. Com base nesta crença se empreendeu o presente estudo, que faz uma análise exploratória da gestão de falhas e das ações de recuperação de clientes, com base na perspectiva de consumidores de serviços.

Entre as principais conclusões apontadas, comenta-se o fato de que telefonia móvel, fixa, serviços bancários e hospitais figuram entre aqueles mais lembrados por ocorrências de falhas. Confirma, assim, dados do PROCON (2007) sobre os principais segmentos de reclamação. Com uso da técnica da análise de conteúdo foi possível verificar uma diversidade de problemas, sendo alguns comuns tanto aos serviços de telefonia fixa, móvel, bancos e hospitais – como o caso dos problemas com atendimentos. Notória, portanto, a importância de treinamento para equipe de linha de frente, a qual recebe diretamente a reclamação do cliente. Empresas de serviço conscientes sobre a importância do atendimento em seus serviços podem, inclusive, empreender ações de recuperação de clientes, entre as quais o incentivo à reclamação e tentativa imediata de correção do erro.

Tais ações, em especial a correção do erro ou resolução do problema, igualmente permearam as expectativas dos consumidores para solução do problema. Interessante notar o que Zeithaml e Bitner (2003) comentam sobre as expectativas com as reclamações. No primeiro nível, os clientes esperam – segundo as autoras – uma compensação ante a sua

insatisfação. Em alguns casos observados, a simples correção do problema não foi suficiente para compensar a insatisfação, necessitando o cliente de algo a mais – o que poderia ser, inclusive, um atendimento mais adequado, acompanhado de pedido de desculpas. Interessante notar que o “pedido de desculpas” não foi lembrado pelos entrevistados como ação tomada pela empresa no sentido de recuperar o cliente.

Igualmente curiosa é a relação estabelecida entre as médias das notas para as ações de recuperação tomadas pelas empresas, e a intenção de compra futura. Consumidores que indicaram intenção de retorno foram aqueles atribuíram notas de recuperação mais altas, sendo o contrário também verdadeiro. Assim, empresas que se esforçam em recuperar seus clientes na ocorrência de falhas, apresentam maiores chances de tê-los de volta, sendo o contrário igualmente verdadeiro.

No entanto, há casos em que nenhuma ação é tomada porque a reclamação não foi feita. Trata-se, neste caso, da passividade do consumidor frente ao problema vivenciado. Neste sentido, pode-se comparar os principais motivos para não reclamação frente ao problemas levantados pela pesquisa TARP (LOVELOCK e WRIGHT, 2006) e aqueles observados no presente estudo. Neste último, os consumidores, em geral, comentaram não reclamar em virtude da falta de expectativa em ser atendido, das reclamações anteriores que não surtiram efeito e do desconhecimento dos procedimentos para reclamação. Já na pesquisa TARP clientes insatisfeitos não reclamam por não achar valer a pena o tempo ou esforço envolvidos; por acreditar que ninguém se preocuparia com seu problema ou em resolvê-lo (falta de expectativa); e por não saber para onde se dirigir ou o que fazer (desconhecimento dos procedimentos). Nota-se, portanto, similaridade entre motivos para não reclamação, que, em sua maioria, refletem estratégias fracas ou inexistentes de recuperação de serviços.

Em específico sobre os serviços analisados com maior detalhe, fica perceptível a necessidade do aprimoramento da gestão de falhas e estratégias de recuperação em empresas de telefonia móvel e fixa. As novas regras da ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações, implantadas em 2008 podem auxiliar neste processo, forçando as empresas a atuarem de forma mais ágil, em casos de cobrança indevida, de ressarcirem o cliente em prazo determinado, e em casos de cancelamento de conta, o fazer dentro de 24 horas (ANATEL, 2008).

Já com relação aos bancos, percebe-se, pela análise das falhas apontadas, uma postura agressiva das empresas. Taxas abusivas, cobranças indevidas e até envio de cartões de crédito não solicitados são ações que se repetem – o que contribui para a formação de uma imagem negativa no setor bancário. São instituições que, atualmente no Brasil, geram lucros exorbitantes. Caberia, portanto, uma reflexão sobre as estratégias adotadas, verificando se as mesmas são consistentes em médio e longo prazo.

Finalmente, com relação aos hospitais, nota-se que este serviço não ficou entre as piores avaliações dos clientes no que diz respeito às ações de recuperação. No entanto, os problemas de atendimento relatados apresentam certa gravidade. Mau atendimento por parte da recepção e médico, diagnóstico errado, maus-tratos ao doente, entre outros, são relatos de verdadeiros descasos com a população.

Um questionamento que se pode fazer diante do quadro seria que motivos levam ao desenvolvimento acanhado ou inexistente da gestão de falhas e recuperação do cliente no setor de serviços. A Tabela 2 mostra médias que não alcançam a nota cinco, no que diz respeito à avaliação dos consumidores sobre respostas para suas reclamações. Assim sendo, há muito que se explorar neste campo. Lembrem Lovelock e Wright (2006) que o primeiro passo para a adoção de uma “gestão de falhas e recuperação do cliente” é o reconhecimento de que a reclamação é importante, aceitando-a de modo profissional e não pessoal. A partir deste ponto, as estratégias de recuperação emergem como tentativa da empresa em corrigir a impressão ruim.

Para recuperar clientes insatisfeitos, no entanto, cabe a empresa conhecer e mapear o processo de serviço existente, ou seja, as ações que englobam desde o primeiro contato do cliente com a organização prestadora de serviço, até o pós- consumo. Zeithaml e Bitner (2003) apresentam o diagrama de serviço como alternativa para mapeamento do fluxo de serviço, com base nas ações dos clientes. O mapeamento das ações permite a identificação de gargalos e ações mais indicadas para cada caso.

Outra ação fundamental para a recuperação de clientes diz respeito ao atendimento ao cliente. Dado o elevado número de reclamações sobre a má qualidade no atendimento, gerada por demora, apatia, falta de interesse, entre outros pontos, treinamentos regulares sobre a importância da qualidade no atendimento, bem como técnicas para um atendimento eficiente, tornam-se essenciais.

Desta forma, conclui-se que as falhas em serviço têm impacto negativo para o cliente, e não passam despercebidas. Ações como a propaganda negativa figuram entre as mais adotadas pelos consumidores face aos problemas vivenciados. Desconsiderar a indignação do cliente pode ser desastroso em médio e longo prazo, acarretando na construção de uma imagem negativa da empresa. O presente artigo, portanto, alerta sobre a importância da gestão das falhas e recuperação de clientes. Contribui, ainda, ao apresentar o tema numa perspectiva ampla, contemplando serviços de diversas naturezas e estabelecendo relações entre os mesmos. Finalmente, sugere ações para a gestão de falhas e recuperação com base nas expectativas e percepções dos consumidores.

7. REFERÊNCIAS

ANATEL - AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES. Regulamento do Serviço Móvel Pessoal. 2008. Disponível em www.anatel.gov.br – Acesso em 15 de Fevereiro de 2008.

BEBER, S; ROSSI, C. Estudo da insatisfação do consumidor nos serviços prestados por assistências técnicas autorizadas de automóveis. Revista de Administração Contemporânea - RAC. Vol.10, n.2, abril/ junho 2006.

BITNER, M. J; BOOMS, B. H; TETREAUULT, M. S. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. Journal of Marketing, v. 54, n. 1, p. 71-84, Jan. 1990.

BATESON, J; HOFFMAN, D. Marketing de Serviços. Porto Alegre: Bookman, 2001.

FIGUEIREDO, K; OSÓRIO, G; ARKADER, R. Estratégias de recuperação de serviço no varejo e seu impacto na fidelização dos clientes. Revista de Administração Contemporânea - RAC, v. 6, n. 3, Set./Dez. 2002.

GRÖNROOS, C. Marketing: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Contas Trimestrais. Disponível em www.ibge.gov.br – Acesso em 10 de Janeiro de 2008.

KELLEY, S. W; HOFFMAN, K. D; DAVIS, M. A. A typology of retail failures and recoveries. Journal of Retailing, v. 69, n. 4, p. 429-452, Winter 1993.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. Serviços: marketing e gestão. 6ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2006.

- MALHORTA, N. K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 3ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.
- PALADINI, E. P. Gestão da qualidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.
- PARASURAMAN, A; BERRY, L; ZEITHAML, V. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, Outono 1985.
- _____. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions. *Journal of Retailing*, vol. 64, p. 12-40, Spring 1988.
- PMF - PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS. Índices econômicos. Disponível em www.pmf.sc.gov.br – Acesso em 10 de Janeiro de 2008.
- PROCON/SC. Pesquisa por Assunto. Disponível em www.proconsc.gov.br – Acesso em 10 de Janeiro de 2008.
- RATHMELL, J. What is meant by service? *Journal of Marketing*. v.30, Oct. 1966.
- RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANTOS, C; ROSSI, C. O impacto do gerenciamento de informações na confiança e lealdade do consumidor. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*. v. 6, n. 2, Maio/Ago. 2002.
- VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2005.
- ZEITHAML, V; BITNER, M. J. Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Bookman, 2003.