

ANÁLISE DAS EXPERIÊNCIAS DOS CONSUMIDORES COM FALHAS E SERVIÇOS DE RECUPERAÇÃO NO VAREJO

Altamir da Silva Souza

FURG

Leonardo Lisboa Pereira

UFPR

E-mail: asouza@mikrus, lisboape@terra.com.br

Resumo: *A análise das experiências dos consumidores sobre falhas e serviços de recuperação durante os encontros com o serviço é benéfica para os serviços das organizações, pois permite que a administração identifique situações comuns de falhas e, logo após, utilize tais informações para minimizar ocorrências futuras e melhorar a qualidade dos serviços prestados. Com base no relato dos consumidores, este estudo analisa incidentes críticos no setor varejista. As falhas e as recuperações foram identificadas e classificadas, respectivamente, com base nos modelos de BITNER et al. (1990) e de KELLEY et al. (1993). Dentre várias categorias de falhas relatadas, o item produto com defeito foi a mais mencionada. Quanto aos serviços de recuperação, a substituição do produto foi bastante utilizada. Houve um equilíbrio entre os serviços recuperação insatisfatórios e satisfatórios. No entanto, os resultados sugerem a importância da recuperação satisfatória na retenção dos consumidores.*

Palavras chave: *qualidade de serviço, falha em serviços, serviço de recuperação, (in)satisfação do consumidor.*

Abstract: *The analysis of the consumers' experiences on failures and service recovery in service encounters represent positive opportunities for retailers to identify situations common of failures, and use such information to minimize future occurrences and increase quality of services. This study utilizes a sample of retail customers and the critical incidents technique to identify and classify failures and recoveries in the retailing sector, based on BITNER et al. (1990) and KELLEY et al. (1993), respectively. The results indicate that the product defect was the more mentioned. The findings also reveal a balance among the unsatisfactory and satisfactory recoveries. However, the results suggest the importance of recovery satisfactory in the consumer retention.*

Key words: *quality of service, service failure, service recovery, customer (dis)satisfaction.*

Introdução

GARVIN (1984), resumindo vários conceitos de qualidade – propostos nas áreas de filosofia, economia, marketing e operações – encontrou cinco grupos de definições: transcendental, produto, usuário, produção e valor. Em que pese a importância e o reconhecimento de cada um dessas conceitos, para os propósitos deste trabalho utiliza-se a dimensão de qualidade baseada no usuário, que considera os consumidores como os decisores finais da qualidade (BERRY, ZEITHAML e PARASURAMAN, 1990; FORNELL, 1992). Após a realização de uma série de estudos voltados para a questão da qualidade, ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY (1990) descobriram que os consumidores utilizam cinco dimensões gerais para avaliarem a qualidade do serviço: confiabilidade, tangíveis, sensibilidade, segurança, empatia. BERRY e PARASURAMAN (1992, p.29-30) afirmam que de acordo com os resultados de seus estudos a confiabilidade do serviço aparece como a dimensão mais importante, mas advertem que a prestação de serviços de forma descuidada, a ocorrência de erros possíveis de serem evitados e o não cumprimento das promessas sedutoras feitas para atrair clientes, estremecem a confiança do cliente em relação às capacidades da empresa e abala suas chances de conseguir a reputação pela excelência em serviços. Com isso, a intenção futura de compra do cliente pode ser afetada (SPRENG et al., 1995). Todo e qualquer tipo de falha percebido pelo consumidor

deve ser identificado e analisado, pois um consumidor insatisfeito tende a manifestar a sua indignação em forma de uma forte propaganda boca-a-boca negativa para um número bem maior de pessoas, em comparação com o número de manifestações realizadas por um consumidor satisfeito (KOTLER, 1993, p. 48); influenciando, assim, às compras futuras de outros consumidores, pois esse tipo de comunicação possui alta credibilidade e contribui para a imagem da empresa (LUTZ, 1975, apud in SPRENG *et al.*, 1995).

“Mesmo os negócios que geralmente têm bom desempenho ainda têm de lidar de tempos em tempos com clientes insatisfeitos. Embora a primeira lei da qualidade possa ser definida como 'faça o certo da primeira vez', nenhum negócio preocupado com a qualidade pode deixar de fazer planos contingenciais de como agir quando alguma coisa dá errado” (LOVELOCK, 1995, p. 269). O serviço de recuperação é a forma de se lidar com as falhas. Os serviços de recuperação incluem as ações que as empresas fazem de forma imediata e ativa para manter o cliente sob controle da situação e para encontrar uma nova e aceitável solução, quando algo de errado ou alguma coisa imprevisível e inesperada acontecer (GRÖNROOS, 1995, p. 61). A recuperação é uma estratégia que possibilita a medição do desempenho dos serviços, que auxilia o desenvolvimento dos processos, que contribui para a melhoria dos padrões de desempenho da empresa e para a melhoria da gestão da qualidade dos serviços ao cliente (GRÖNROOS, 1995, p.79). Efetivas estratégias de recuperação podem levar a uma situação paradoxal, pois o consumidor pode avaliar o conflito mais favoravelmente após o problema ter sido corretamente resolvido, do que se a transação tivesse ocorrido satisfatoriamente já no primeiro momento (ETZEL e SILVERMAN, 1981). No entanto, em geral o consumidor tem mais expectativa na recuperação do que no serviço original (BERRY, 1996, p. 96), o que determina que o processo de solução do problema possa ser mais importante para a satisfação que a realização do serviço inicial (BITNER *et al.*, 1990).

Como os serviços em geral são feitos na presença do cliente os erros são inevitáveis (HART *et al.*, 1990, p. 148), o que torna a recuperação excelente do serviço tão decisiva quanto a busca pelo serviço impecável (BERRY e PARASURAMAN, 1992, p.49). Com isso, o resultado do encontro com o serviço, definido por SUPREMAN e SOLOMON (1987) como “a interação que ocorre entre os empregados de contato do provedor do serviço e os consumidores”, é fundamental. Principalmente, para o pessoal de linha de frente que está em posição capaz de reconhecer os desejos e demandas dos consumidores (GRÖNROOS, 1995, p. 264). Alguns estudos (RICHINS, 1983; SOLOMON *et al.* 1985; SUPREMAN e SOLOMON 1987; BITNER *et al.* 1990; BITNER *et al.* 1994), analisaram contatos favoráveis e desfavoráveis com os serviços.

PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (1988) identificam que o consumidor avalia um encontro com o serviço nas dimensões do processo (avaliada pelo consumidor durante a execução do serviço) e do resultado (avaliada pelo consumidor ao final da prestação do serviço). BERRY e PARASURAMAN, (1992, p. 62) afirmam que uma falha no serviço é essencialmente um defeito no resultado que reflete uma quebra na confiabilidade, mesmo que a confiabilidade seja a principal preocupação durante a execução do serviço inicial, a dimensão do processo assume distinção durante o serviço de recuperação.

“Apesar da retórica atual nos círculos empresariais sobre a importância do serviço ao cliente, geralmente as companhias fazem mal a correção de erros no serviço que os clientes acabam sofrendo. É muito comum que a resposta das empresas – ou a ausência de resposta – deixe o cliente queixoso sentindo-se pior, em vez de melhor” (BERRY e PARASURAMAN 1992, p. 49-50). Pesquisas realizadas em várias indústrias de serviços, indicam que os consumidores têm tido problemas em suas experiências com os serviços oferecidos e muitas vezes ficam insatisfeitos com a maneira que os problemas são resolvidos” (SPRENG *et al.* 1995). Outros estudos (KELLEY *et al.*, 1993; KELLEY e DAVIS, 1994; HOFFMAN *et al.*, 1995) sobre serviços de recuperação também constataram resultados semelhantes.

Com base nesses argumentos e evidências e mediante o relato dos consumidores, tem-se como principais objetivos no presente estudo: (1) Identificar e classificar falhas e serviços de recuperação nas empresas varejistas; (2) Constatar a avaliação do consumidor sobre o incidente; (3) Avaliar a satisfação/insatisfação e a retenção do consumidor após o serviço de recuperação. Cabe ressaltar que a escolha do setor varejista como foco de análise deve-se a importância dessa indústria de serviço para a economia brasileira. Pretende-se que os resultados deste trabalho sirvam, principalmente, para as decisões sobre a qualidade dos serviços dos pequenos e médios varejistas brasileiros e, assim, possam

melhor o atual momento competitivo, marcado pela entrada de grandes varejistas internacionais, pela explosão da internet como canal de compra de produtos e pelo aumento das exigências dos consumidores.

Na seqüência do artigo, descreve-se o método utilizado e, logo após, apresenta-se os resultados e as considerações finais do estudo.

Método

Este estudo de caráter exploratório, baseou-se nos trabalhos de BITNER *et al.* (1990) que desenvolveram, mediante a análise de três tipos de serviços, um modelo de classificação para categorizar os contatos favoráveis e desfavoráveis do consumidor externo com os serviços, e de KELLEY *et al.* (1993) que elaboraram uma classificação dos serviços de recuperação adotados em empresas varejistas.

Definiu-se como universo do estudo consumidores residentes na cidade do Rio Grande, com experiência em incidentes de compra no comércio varejistas. Diferentemente dos trabalhos de RICHINS (1983) e TAX *et al.* (1998), decidiu-se por não incluir no critério de definição do universo do estudo a restrição de seis meses entre a ocorrência do incidente e o seu relato. Para a seleção da amostra, composta por 141 consumidores, utilizou-se a amostragem por julgamento (BARBETTA, 1998, p. 53).

Utilizou-se a *Critical Incidents Technique (CIT)* (FLANAGAN, 1954) para reunir os incidentes de falhas e os serviços de recuperação resultantes das experiências dos clientes com as empresas varejistas. Após a realização de um pré-teste, obteve-se a versão final do questionário, sendo composta de uma seção para a identificação de falhas, outra para identificação dos serviços de recuperação e a última para caracterizar o perfil sócio-demográfico do entrevistado.

Escolheu-se a entrevista pessoal, realizada por alunos do curso de administração, para coletar os dados. O trabalho de campo foi efetuado em vias públicas, nos domicílios e nos locais de trabalho dos entrevistados, nos meses de setembro e outubro de 1998, na cidade do Rio Grande.

Após a coleta de dados realizou-se as seguintes etapas: (1) Identificação dos incidentes de falhas; (2) Separação dos incidentes de falhas em subgrupos, mediante o julgamento de dois juízes; (3) Identificação das estratégias de recuperação adotadas para a solução das falhas; (4) Classificação dos serviços de recuperação adotados, mediante o julgamento dos juízes. Adotou-se como procedimentos de análise dos dados: distribuições de frequências, percentuais, médias, teste *t*, teste qui-quadrado e cruzamentos de variáveis. Além desses, calculou-se o índice de confiança (I_r) (PEREAULT e LEIGH 1989) para avaliar os julgamentos qualitativos.

Resultados

Os 141 consumidores entrevistados relataram 258 incidentes. Do total de entrevistados 52,5% eram do sexo masculino e 47,5% do sexo feminino, com idade média de 35,3 anos ($S=12,6$), sendo o segundo grau completo e o superior completo os graus de instrução de maior predominância, respectivamente, com 26,9% e 36,2%.

Classificação das falhas nos serviços

Apresenta-se na tabela 1 a classificação das falhas divididas em três principais grupos, de acordo com a proposição de BITNER *et al.* (1990). Com base no índice de confiança (I_r) (PEREAULT e LEIGH 1989) as taxas de ajustes para as categorias de falhas incluídas em cada um dos três principais grupos foram, respectivamente, de 0,89, 0,92 e 0,91. Constata-se, nos 258 incidentes de falhas relatados, que o tempo médio geral decorrido entre a ocorrência e o relato da falha foi de 24,1 meses e a avaliação média geral da gravidade foi 7,0. A seguir, descreve-se os resultados das categorias que alcançaram maiores frequências, em relação ao total geral de falhas relatadas.

O grupo I de falhas diz respeito às respostas dos empregados para falhas no serviço realizado. Essas falhas representaram 82,8% do total geral de falhas relatadas e estão divididas em nove categorias: falha nas políticas da empresa, serviço demorado ou indisponível, sistema de preços, erro no empacotamento, falta de estoque, produto com defeito, desastre, alteração e reparo, e informação errada.

Constata-se que a grande maioria de falhas relatadas foi relacionada com a categoria de produtos com defeito, representando 66,7% do total geral. Essa categoria envolveu situações em que: “o secador de cabelo não funcionava”, “o aparelho de som funcionava precariamente”; “o puxador caía sempre”. O tempo médio das falhas relatadas nessa categoria foi de 26,7 meses e a avaliação média da gravidade foi 7,0.

Outra categoria com grande número de observações foi o desastre, sendo mencionada em 7,8% do total geral de falhas. Essa categoria de incidente envolveu situações como: “o produto que reservei foi vendido para outro cliente”, “avisaram que o produto que tinha sido encomendado não poderia ser entregue, em razão da fábrica tê-lo retirado de linha”. O tempo médio das falhas relatadas nessa categoria foi de 24,0 meses e a avaliação média da gravidade foi 7,1.

Observa-se, embora a baixa frequência observada, que a categoria de serviço demorado, citada em apenas 2,7% dos incidentes, foi àquela considerada de maior gravidade resultando em nota 8,9. Nessa situação foram observados relatos como “fiquei esperando por muito tempo até que alguém viesse me atender”.

Tabela 1 – Classificação das Falhas nos Serviços

Categoria de falha	Ocorrências		Tempo em meses		Gravidade	
	Fr. ^a	% ^b	Média ^c	Desvio padrão ^d	Média ^e	Desvio padrão ^f
Grupo I – Respostas dos empregados para falhas no serviço realizado						
1. Falha nas políticas da empresa	3	1,2	10,0	7,0	4,3	3,1
2. Serviço demorado ou indisponível	7	2,7	31,9	32,8	8,9	1,6
3. Sistema de preços	3	1,2	15,8	11,7	7,0	3,6
4. Erro no empacotamento	1	0,4	8,4	0,0	8,0	0,0
5. Falta de estoque	4	1,6	30,0	44,2	7,3	2,6
6. Produto com defeito	172	66,7	26,7	29,2	7,0	3,0
7. Desastre	20	7,8	22,3	24,0	7,1	3,1
8. Alteração e reparo	1	0,4	3,0	0,0	6,0	0,0
9. Informação errada	2	0,8	7,2	6,8	7,5	3,5
Total Grupo I	213	82,8	25,7	28,5	7,1	3,0
Grupo II – Respostas dos empregados para pedidos e necessidades especiais do consumidor						
10. Encomenda/pedido especial do consumidor	8	3,1	15,7	14,4	8,6	1,8
11. Erro do consumidor	16	6,2	11,0	13,8	4,5	2,9
Total Grupo II	24	9,3	12,5	13,8	5,9	3,3
Grupo III – Ações não esperadas e não solicitadas dos empregados						
12. Cobrança criada indevidamente	6	2,3	5,3	5,0	7,0	3,2
13. Acusação de roubo	1	0,4	12,0	0,0	10,0	0,0
14. Confusão criadas por funcionário	8	3,1	41,4	26,5	8,3	2,1
15. Falta de atenção	6	2,3	11,8	18,0	7,8	3,7
Total Grupo III	21	8,1	21,2	24,6	7,9	2,8
Total Geral	258	100,0	24,1	27,4	7,0	3,0

Fonte: coleta de dados

^a Total de ocorrências de falhas na categoria;

^b Percentual obtido pela relação entre o número de falhas resultante na categoria de falha pelo total geral de ocorrências;

^c Tempo médio decorrido, em meses, entre a ocorrência da falha e o relato da mesma;

^d Desvio padrão do tempo médio decorrido entre a ocorrência da falha e o relato da mesma

^e Avaliação média da gravidade da falha, numa escala de 1 até 10.

^f Desvio padrão da avaliação média da gravidade da falha

O grupo II de falhas refere-se às respostas dos empregados para pedidos e necessidades especiais do consumidor e representou 9,3% do total geral de falhas, sendo composto por duas categorias: encomendas/pedidos especiais do consumidor e erro do consumidor.

Percebe-se que a categoria de pedidos especiais negados representou 3,1% do total geral de falhas constatadas. Os consumidores nessa situação relataram casos como: “escolhi um armário pelo catálogo da loja e na entrega receberam um produto totalmente diferente”, “pedi que as lentes fossem feitas com a marca que eu estava habituada a usar, mas isso não foi respeitado e não consegui me

adaptar com as lentes”. Nessa categoria o tempo médio das falhas relatadas foi de 15,7 meses e a avaliação média da gravidade foi 8,6.

O erro do consumidor ocorreu em 6,2% do total geral de falhas. Nessa categoria o próprio consumidor se considerou culpado pela falha, sendo relatadas falhas com tempo médio de 11,0 meses.

O grupo III de falhas inclui às ações não esperadas e não solicitadas dos empregados, atribuídas ao comportamento impróprio dos mesmos e somou 8,1% do total geral de falhas. Quatro categorias compõem esse grupo: cobrança criada indevidamente, acusação de roubo, confusão criada por funcionário, falta de atenção.

A falha devido à cobrança criada indevidamente foi observada em 2,3% do total geral de falhas. Nesses casos o consumidor entendeu que a falha em razão da má fé de um empregado, sendo relatados casos como: “o valor total da compra estava errado, o vendedor tentou me passar a perna”, “queriam que eu pagasse uma parcela já quitada, para ficar com o dinheiro para eles”. O tempo médio das falhas relatadas nessa categoria foi de 5,3 meses, sendo um dos mais baixos entre todas as categorias, e a avaliação média da gravidade foi 8,6.

Observa-se que a confusão causada por empregado, representou 3,1% do total de casos. Essa categoria envolveu situações como: “o caixa esqueceu de retirar o *alarme* da roupa e, quando eu estava saindo da loja, ele disparou”, “o balconista me disse que eu deveria levar uma tinta e depois vi que ela não servia para mim”. Nessa tipo de incidente o tempo médio das falhas relatadas foi de 41,4 meses, sendo o mais alto dentre todas as categorias de falhas, e avaliação média da gravidade foi 8,6.

A falta de atenção, que ocorreu em 2,3% do total geral de falhas, foi atribuída aos descuidos e negligências de funcionários. Nessa situação foram constatados casos como “ninguém da loja fez questão de me atender”. O tempo médio das falhas relatadas nessa categoria foi de 21,2 meses e a avaliação média da gravidade foi 7,9.

Classificação dos serviços de recuperação

Inicialmente, registra-se que o tempo médio geral decorrido entre a ocorrência e o relato do incidente foi de 22,2 meses no caso de solução satisfatória e de 26,2 no caso de solução insatisfatórias, não sendo observada diferença estatisticamente significativa entre esses dois conjuntos de médias ($t\text{-value}=1,172738$, $p=0,242$).

De acordo com a proposição de KELLEY *et al.* (1993) e mediante o relato dos consumidores, apresenta-se na tabela 2 a classificação dos serviços de recuperação. Observa-se que, do total de 258 serviços de recuperação realizados, 51,9% foram solucionados satisfatoriamente, enquanto que 48,1% foram solucionados insatisfatoriamente, sendo as avaliações médias das soluções, respectivamente, de 8,6 e 2,5. Observa-se diferença estatisticamente significativa entre as avaliações desses dois grupos (médias ($t\text{-value}=3,928035$, $p=0,00011$)).

Quanto a retenção do cliente, considerando a soma dos percentuais de clientes que voltaram e que pretendem voltar à empresa, constata-se que na solução satisfatória essa chegou a 94,8%, enquanto que na solução insatisfatória essa alcançou apenas 42,7%. Constata-se que esses percentuais são diferentes estatisticamente ($X^2= 2,43175$, $p= 9,26E-20$) Na sequência, descreve-se os resultados das categorias de recuperação que alcançaram maiores frequências, em relação ao total geral de recuperações realizadas.

A recuperação mediante a correção ocorreu em 13,2% do total de soluções. Essa categoria envolveu soluções como: “mandaram consertar a máquina que estava com defeito”, “o preço foi calculado devidamente”. Observa-se que essa categoria proporcionou 94,1% de soluções satisfatórias, recebeu nota média de 8,4 e proporcionou uma retenção de consumidores de 96,9%.

Constata-se que o serviço de recuperação mediante a substituição do produto foi utilizado em 32,9% do total de soluções. Nessa categoria, basicamente, foram relatadas situações do tipo “trocaram o produto com defeito”. Percebe-se que 94,1% dos casos a solução foi considerada satisfatória, recebeu nota média de 9,2 e proporcionou uma retenção de consumidores de 96,2%.

A categoria de correção insatisfatória foi constatada em 21,3% do total de soluções. Essa categoria envolve situações insatisfatórias, mas o consumidor reconheceu que alguma coisa foi feita pelo funcionário para corrigir o problema. Exemplos dessas situações são: “encaminharam o produto para a assistência técnica, no entanto o defeito não foi sanado”; “o funcionário entrou em contato com fabricante para que o produto fosse entregue, mas isso só ocorreu muito tempo depois”. Percebe-se

que nessa categoria 93,3% dos casos a solução foi considerada insatisfatória, a nota média resultante foi de 2,9 e a retenção de consumidores alcançou 47,0%.

A categoria de recuperação onde as empresas nada fizeram para a solução da falha representaram 23,3% do total de soluções. Essa categoria envolveu situações como “o funcionário sabia do problema, mas não fez nada para resolver”. Constata-se que nessa categoria 89,1% das soluções foram consideradas insatisfatórias, a nota média foi de 1,7 e a retenção foi de apenas 33,9%.

Cabe enfatizar que em apenas 1,9% dos casos os clientes não reclamaram à empresa e, mesmo assim, consideram o serviço de recuperação insatisfatório, sendo que nessa categoria a retenção de clientes alcançou 40,0%.

Tabela 2 – Classificação dos serviços de recuperação

Categoria de Recuperação	Ocorrências		Solução satisfatória						Solução insatisfatória					
	Fr. ^a	% ^b	Fr. ^c	% ^d	Aval. ^e	Realizou compras na empresa depois do fato?			Fr. ⁱ	% ^j	Aval. ^k	Realizou compras na empresa depois do fato?		
						Sim ^l	Pretende ^m	Não ⁿ				Sim ^l	Pretende ^m	Não ⁿ
1. Desconto	1	0,4	1	100,0	6,0	100,0 (1/1)	–	–	–	–	–	–	–	–
2. Correção	34	13,2	32	94,1	8,4	59,4 (19/32)	37,5 (12/32)	3,1 (1/32)	2	5,9	5,5	50,0 (1/2)	–	50,0 (1/2)
3. Intervenção do gerente ou empregado	1	0,4	1	100,0	10,0	–	100,0 (1/1)	–	–	–	–	–	–	–
4. Correção <i>plus</i>	7	2,7	5	71,4	8,0	20,0 (1/5)	20,0 (1/5)	60,0 (3/5)	2	0,8	7,5	50,0 (1/2)	50,0 (1/2)	–
5. Substituição do produto	85	32,9	80	94,1	9,2	77,5 (62/80)	18,7 (15/80)	3,8 (3/80)	5	1,9	5,0	40,0 (2/5)	20,0 (1/5)	40,0 (2/5)
6. Desculpa	3	1,2	1	33,3	10,0	100,0 (1/1)	–	–	2	0,8	4,0	100,0 (2/2)	–	–
7. Reembolso	6	2,3	3	50,0	9,3	100,0 (3/3)	–	–	3	1,2	1,0	33,3 (1/3)	–	66,7 (2/3)
8. Oferecimento de crédito	1	0,4	1	100,0	10,0	100,0 (1/1)	–	–	–	–	–	–	–	–
9. Correção insatisfatória	55	21,3	6	10,9	5,8	50,0 (3/6)	50,0 (3/6)	–	49	19,0	2,9	28,6 (14/49)	18,4 (9/49)	53,0 (26/49)
10. Nada	60	23,3	4	6,7	2,0	50,0 (2/4)	50,0 (2/4)	–	56	21,7	1,7	16,1 (9/56)	17,8 (10/56)	66,1 (37/56)
11. Falha não foi comunicada à empresa	5	1,9	–	–	–	–	–	–	5	1,9	–	20,0 (1/5)	20,0 (1/5)	60,0 (3/5)
Total geral	258	100,0	134	51,9	8,6	69,4 (93/134)	25,4 (34/134)	5,2 (7/134)	124	48,1	2,5	25,0 (31/124)	17,7 (22/124)	57,3 (71/124)

Fonte: coleta de dados

^a Total de ocorrências na categoria de recuperação;

^b Percentual obtido pela relação entre o número de casos resultantes na categoria de recuperação pelo total geral de serviços de recuperação;

^{c-i} Total de soluções (in)satisfatórias;

^{d-j} Percentual obtido pela relação entre o total de soluções (in)satisfatórias sobre o total de ocorrências na categoria de recuperação;

^{e-k} Avaliação média do serviço de recuperação, numa escala de 1 até 10;

^{f-l} Percentual obtido pela relação entre o número de clientes que voltaram à comprar na empresa sobre o total de soluções (in)satisfatórias registradas na categoria de recuperação.

^{g-m} Percentual obtido pela relação entre o número de clientes que pretendem voltar à comprar na empresa sobre o total de soluções (in)satisfatórias registradas na categoria de recuperação.

^{h-n} Percentual obtido pela relação entre o número de clientes que não pretendem voltar à comprar na empresa sobre o total de soluções (in)satisfatórias registradas na categoria de recuperação.

Considerações Finais

Os resultados obtidos corroboram as classificações elaboradas por BITNER *et al.* (1990) e KELLEY *et al.* (1993), no entanto constatou-se diferenças significativas nas frequências de determinadas categorias de falhas e de serviços de recuperações.

Constata-se que 66,6% do total de falhas relatadas foram relacionadas com produtos com defeito. O comércio varejista para atender os seus consumidores coloca tangíveis à disposição e esses, naturalmente, fazem parte do pacote de serviço oferecido pela empresa. Assim, a escolha de fabricantes que forneçam produtos de qualidade é fundamental para que o número de incidentes com produtos com defeitos sejam reduzidos. Além disso, são também importantes o prazo de entrega de produtos, a estratégia de alteração de linha do produto e a políticas de troca e garantia dos produtos dos fabricantes. Por fim, o comprometimento e o envolvimento do fabricante quando do aparecimento de eventuais problemas são decisivos para que o serviço recuperação de empresa varejista seja efetivamente realizado.

Embora 51,9% dos serviços de recuperação tenham sido julgados como satisfatórios, entende-se que o fato 49,1% de serviços de recuperação terem sido solucionados insatisfatoriamente é extremamente negativo. Situação essa que é semelhante a encontrada na pesquisa de KELLEY *et al.* (1993). Pior ainda é a constatação de que as empresas não fizeram nada para solucionar o problema em 23,3% dos incidentes. Tendo em vista as altas expectativas do consumidor sobre o serviço de recuperação (BERRY, 1996, p. 96) e as conseqüências negativas da insatisfação do consumidor, entende-se que as empresas varejistas devem melhorar seus serviços de recuperação. Pois os resultados do presente estudo reafirmam as evidências encontradas em outras pesquisas (KELLEY *et al.*, 1993; KELLEY e DAVIS, 1994; HOFFMAN *et al.*, 1995), sobre as expressivas taxas de retenção de clientes proporcionadas pelos serviços de recuperação satisfatórios. Entende-se que a análise detalhada e a correção de falhas internas (como por exemplo: serviços demorados, erros de cobranças, confusões criadas por funcionários) poderia ser um bom começo para que a busca da excelência do serviço de recuperação.

Entende-se que as empresas poderiam utilizar as experiências de falhas e recuperações como uma das formas de revisão de processos e de definição de prioridades e necessidades de treinamento, para que a qualidade dos serviços prestados melhorasse e a satisfação dos consumidores aumentasse.

Deve-se considerar algumas limitações do presente estudo. Inicialmente, em função da CIT, algumas dificuldades encontradas para interpretar os relatos dos entrevistados, podem ter influenciado a confiabilidade e a validade dos dados obtidos. A generalização dos resultados pode ser limitada pelas características da população envolvida e da região analisada. Por fim, o tamanho reduzido da amostra limitou a análise dos resultados em categorias de falhas e recuperações onde as frequências de incidentes foram muito pequenas.

Quanto às possibilidades de realização de outros estudos sobre falhas e serviços de recuperação, entende-se que são amplas. Análises em ramos específicos do varejo são importantes para que se comece a realidade de cada setor. Atenção, também, pode ser dada à análise de outras técnicas para a obtenção dos incidentes. Finalmente, outro importante foco de análise diz respeito a preocupação e o entendimento que os varejistas têm sobre o tema.

Bibliografia

- BARBETTA, Pedro A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 2ª Ed., Florianópolis: Editora da UFSC, 1998.
- BERRY, Leonard L. **Serviços de Satisfação Máxima: Guia Prático de Ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BERRY L. Leonard & PARASURAMAN A. **Serviços de Marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese-Norma, 1992, p. 15-25.
- BITNER, Bitner Jo; BOOMS, Bernard H. & MOHR, Lois A. Critical Service Encounters: The Employees Viewpoint. **Journal of Marketing**. Vol. 58, Nº 4, October, 1994, p. 95-106.
- BITNER, Mary Jo; BOOMS, H. Booms & STANREULT, Mary. The Service Enconter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. **Journal of Marketing**, 54, Jan., 1990 p. 71-84.

- ETZEL, Michael J. & SILVERMAN, Bernard. A Managerial Perspective on Directions for Retail Customer Dissatisfaction Research. **Journal of Retailing**. Vol. 57, Fall, 1981, p. 124-36.
- FLANAGAM, J. C. The Critical Incident Technique. **Psychological Bulletin**, Vol. 51, Jul., 1954, p. 327-58.
- FORNELL, Claes. A National Customer Satisfaction Barometer: the swedish experience. **Journal of Marketing**. 56, Nº 1, Jan., 1992, p. 6-21.
- GARVIN, David A. Quality on the line. **Harvard Business Review**, 61(5), Sep./Oct., 1983, p. 65-75.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços - a Competição por Serviços na Hora da Verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HART, Christofer W. L.; HESKETT James L. & SASSER Jr., Earl. The Profitable Art of Service Recovery. **Harvard Business Review**, 68, July-August, 1990, p. 148-56.
- HOFFMAN, Douglas K.; KELLEY Scott W. & ROTALSKY, Holly M. Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts. **Journal of Services Marketing**. Vol. 9, Nº 2, 1995, p. 49-61.
- KELLEY, Scott W. & DAVIS, Mark A. Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Vol. 22, Winter, 1994, p.52-61.
- KELLEY, Scott W.; HOFFMAN, Douglas K. & DAVIS, Mark. A Typology of Retail Failures and Recoveries. **Journal of Retailing**, Vol. 69, Nº 4, Winter, 1993, p. 429-452.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2ª edição, 1993.
- LOVELOCK, Christopher. **Product Plus: Produto + Serviço = Vantagem Competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- LUTZ, R. J. Chaninging Brand Attitudes Through Modification of Cognitive Structure. *Journal of Consumer Research*, vol. 1, Mar., 1975, p. 49-59; in; SPRENG, Richard A.; HARRELL, Gilbert D.; and MACKOY, Robert D. Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intentions. **Journal of Services Marketing**. Vol. 9, Nº1, p. 15-23, 1995.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. & BERRY, L. L. Understanding Customer Expectation of Service. **Sloan Management Review**. Vol. 2, Spring, 1991, p. 39-48.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. & BERRY, L. L. SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality, **Journal of Retailing**, Vol. 64, Spring, 1988, p. 12-40.
- PEREAULT, William D. Jr. & LEIGH, Laurence E. Reliability of Nominal Data Based on Qualitative Judgments. **Journal of Marketing Research**. Vol. 26, May., 1989, p. 135-48.
- RICHINS, Marsha L. Negative Word-of-mouth by Dissatisfied: a Pilot Study. **Journal of Marketing**. 47, Winter, 1983, p. 68-78.
- SOLOMON, Michael; SURPRENANT Carol; CZEPIEL, John & GUTMAN, Evelyn G. A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter, **Journal of Marketing**. 49, Winter, p. 99-111, 1985.
- SPRENG, Richard A.; HARRELL, Gilbert D. & MACKOY, Robert D. Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intentions. **Journal of Services Marketing**. Vol. 9, Nº1, 1995, p. 15-23.
- SUPREMAN, Carol & SOLOMON, Michael. Predictabilty and Personalization in the Service Encounter. **Journal of Marketing**. 51, Apr., 1987, p. 73-80.
- TAX, Stephen S. & BROWN, Stephen W. Recovering and Learning from Service Failure. **Sloan Management Review**. v. 40, Nº 1, Fall, p. 74-88, 1988.
- ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN A. & BERRY, Leonard. **Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expections**. Nova York: Free Press, 1990.