

FALHAS EM SERVIÇOS E SERVIÇOS DE RECUPERAÇÃO: O PONTO DE VISTA DOS CONSUMIDORES

ALTAMIR DA SILVA SOUZA

Fundação Universidade Federal do Rio Grande/Dpto. de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis
Av. Itália, s/n Km 8 – Bairro Carreiros – Rio Grande -RS.

ABSTRACT: *The analysis of service failures and service recovery is beneficial to improve the quality of services of the organization. Using the critical incident technique, this study investigates incidents in automobile repair services, from the customer's point of view. The results show that an expressive number of customers mentioned to have experiences with failures in those companies. The majority of customers were dissatisfied with the way companies resolved their complaints. When a service recovery outcome was favorable, expressive rates of customers' retention were obtained. Finally, implications for companies are highlighted, limitations of the study are considered and indications to futures studies are commented.*

Key Words: *service recovery, service failures, quality of services.*

1 INTRODUÇÃO

O encontro com o serviço pode ser definido “como a interação que ocorre entre os empregados de contato do provedor do serviço e os consumidores” (SUPREMAN e SOLOMON, 1987). Muitas das falhas percebidas pelos consumidores ocorrem durante os encontros com o serviço e podem gerar um estado de insatisfação extremamente danoso para uma empresa. De acordo com BERRY (1996, p. 98) o consumidor após ter um problema com uma empresa poderá: reclamar e acabar satisfeito com o serviço de recuperação da empresa; reclamar mas não fica satisfeito com o serviço de recuperação; ou não reclamar à empresa e permanecer insatisfeito. Além disso, o consumidor poderá exercer uma comunicação boca a boca negativa a respeito da empresa e deixar de utilizar os serviços da mesma. PARASURAMAN *et al.* (1988) entendem que o consumidor avalia um encontro com o serviço nas dimensões do processo e do resultado. 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 destaque durante o serviço de recuperação.

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 abalam a sua chance de conseguir a reputação pela excelência em serviços (BERRY e PARASURAMAN, 1992, p. 29). A forma de se lidar com as falhas é através dos serviços de recuperação, que incluem às 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). Segundo HART *et al.* (1990, p. 150) “infelizmente, mais da metade dos esforços para responder às insatisfações dos consumidores realmente *reforçam*

(ênfase no original) uma eminente reação negativa do consumidor em relação aos serviços da empresa e a sua imagem”. Como, em geral, o consumidor tem mais expectativa na recuperação do que no serviço original (BERRY, 1996, p. 96), o processo de solução do problema pode ser mais importante para a satisfação que a realização do serviço inicial (BITNER *et al.*, 1990). Através da recuperação a empresa tem uma segunda chance para oferecer um bom atendimento ao cliente insatisfeito e, em consequência, pode conquistar a sua lealdade. Além disso, a recuperação é uma estratégia de pós-venda, que pode ser usada para monitorar e controlar as atividades e/ou áreas da empresa que precisam receber correções no sentido de melhorar a qualidade dos serviços prestados.

Com base no exposto, idealizou-se este estudo com o objetivo de analisar, a partir do ponto de vista de clientes, as falhas e os serviços de recuperação nas oficinas de automóveis e, além disso, a intenção futura desses em retornar a utilizar os serviços dessas empresas. Na seqüência do artigo, apresenta-se o método utilizado, a análise dos resultados e, por último, as considerações finais do trabalho.

2 MÉTODO

Como suporte do método deste estudo exploratório, utilizou-se os trabalhos de BITNER *et al.* (1990); KELLEY *et al.* (1993) e HOFFMAN *et al.* (1995). Definiu-se como universo do estudo os proprietários de automóveis fabricados a partir do ano de 1993, das marcas Ford, General Motors, Volkswagen e Fiat – as quais detêm a maior participação de mercado no setor de automóveis no Brasil – residentes na cidade do Rio Grande, e clientes de serviços de oficinas de automóveis. Diferentemente de outros trabalhos (como por exemplo: RICHINS, 1983; TAX *et al.* 1998), não se considerou como universo da pesquisa somente clientes que possuíssem experiência em incidentes. Essa medida foi necessária para que fossem obtidas outras informações relacionadas com os serviços das oficinas. No entanto, tais dados não são abordadas no presente artigo. Como forma de garantir a inclusão de proprietários de automóveis das quatro marcas de automóveis, utilizou-se a amostragem não-probabilística desproporcional (MATTAR, 1993, p. 289) para selecionar e, em seguida, entrevistar 412 clientes. As entrevistas foram realizadas em vias públicas, nos domicílios e nos locais de trabalho dos entrevistados, por oito estudantes universitários. Empregou-se a *Critical Incidents Technique (CIT)* (FLANAGAM, 1954) para reunir os incidentes de falhas e os serviços de recuperação resultantes das experiências dos clientes com os serviços das empresas. Após a coleta de dados realizou-se os seguintes procedimentos: (1) Identificação dos incidentes de falhas; (2) Separação dos incidentes de falhas em subgrupos, mediante o julgamento de dois juízes; (3) Identificação dos serviços de recuperação adotados para a solução das falhas; (4) Classificação dos serviços de recuperação em subgrupos, mediante o julgamento dos juízes; (5) Análise da retenção de clientes para cada incidente de falha e serviços de recuperação. Efetuou-se a análise dos dados através do software *Statistica*, mediante os seguintes procedimentos: distribuições de frequências, percentuais, médias e cruzamentos de variáveis. Além desses, calculou-se o índice de confiança (I_r) (PEREAULT e LEIGH, 1989), para avaliar a confiabilidade dos julgamentos qualitativos dos dados nominais de cada classificação.

3 RESULTADOS

Constatou-se que 40,0% do total de 412 clientes entrevistados haviam tido algum tipo de incidente com os serviços de oficinas de automóveis. Foram entrevistados clientes de ambos os sexos, de diferentes faixas etárias, graus de instrução e níveis de renda.

3.1 Classificação das falhas nos serviços

Apresenta-se na tabela 1, com base na proposição de BITNER *et al.* (1990), a classificação das falhas em três principais grupos. De acordo com o índice de confiança (I_r)

(PEREAULT e LEIGH, 1989), as taxas de ajustes para as categorias de falhas incluídas nos grupos I, II e III foram, respectivamente, de 0,89, 0,93 e 0,93.

O grupo I de falhas diz respeito às respostas de empregados para falhas nos serviços realizados. Essas falhas representaram 67,0% do total de falhas relatadas e identificou-se oito categorias de falhas neste grupo, sendo que quatro foram mais representativas. Os serviços mal feitos alcançaram 25,0% do total de casos. Nesse tipo de falha os consumidores realizaram manifestações do tipo: “o serviço ficou mal feito”; “o carro continuou com o mesmo defeito”; e “o carro ficou com mais defeitos do que estava antes”. Os serviços demorados ou indisponíveis representaram 18,4% do total de falhas. Essa categoria envolveu incidentes como: “o veículo não foi entregue no dia combinado”; “demoram muito até achar o problema”, e “a empresa não tinha capacidade de resolver o defeito”. As falhas no sistema de preços foram constatadas em 7,1% do total de casos. Nesse tipo de falha foram citados casos como: “o preço cobrado foi diferente do preço orçado”; e “os preços dos serviços deles são abusivos”. Os desastres representaram 9,7% do total de falhas. Nessa categoria os consumidores reclamaram de problemas como: “perderam minhas chaves que estavam no carro”; “entregaram o carro com o rádio estragado”; e “sujaram o estofado do meu carro”. Observa-se, através da contagem geral do grupo I, que a soma dos percentuais de clientes que voltaram ou pretendem voltar à empresa alcançou 87,1% quando o incidente foi considerado com solução satisfatória, enquanto que no caso da solução insatisfatória esse percentual alcançou apenas 42,3%.

O grupo II de falhas envolve às respostas do empregado para atender os pedidos e necessidades especiais, implícitos ou explícitos, do consumidor e ocorreram em 7,1% do total de falhas. Dos três tipos de categorias de falhas identificados nesse grupo, os pedidos especiais negados foi a categoria mais representativa com 5,1% do total de falhas constatadas. Os consumidores relataram situações como: “não me emprestaram um carro, enquanto o meu permanecia em conserto”; e “pedi que o serviço fosse feito naquele momento, mas não fui atendido”. Tendo em vista às baixas frequências existentes no grupo II, torna-se difícil tecer alguma consideração sobre a retenção de clientes.

O grupo III de falhas inclui às ações não esperadas e não solicitadas do empregado atribuídas ao comportamento impróprio do mesmo. Essas falhas representaram 25,5% do total de falhas relatadas. Identificou-se seis categorias de falhas nesse grupo, sendo três as mais expressivas. As falhas resultantes de erros de preços causadas por empregados ocorreram em 4,1% do total de falhas constatadas. Nessa situação o consumidor utilizou argumentos do tipo: “eles cobraram a mais, porque usaram de má fé”; e “ele fez um orçamento exorbitante para ganhar em cima de mim”. A confusão causada por empregado representou 8,7% do total de casos. Nessa categoria foram atribuídos problemas como: “eles são muito descuidados com os carros”; “eles esqueceram o que era para ser feito”; e “ele não é honesto”. O dstrato ao consumidor ocorreu em 5,6% dos incidentes. Os consumidores relataram situações como: “o pessoal me ignorou”; “nem se interessaram pelo problema”; e “não deram a informação que pedi”. A falha em razão da discriminação do consumidor ocorreu em 4,1% das falhas. Tais acontecimentos foram relatados através de descrições do tipo: “ele disse que eu estava mentido”. Com base no resultado geral do grupo III, constata-se que a soma dos percentuais de clientes que voltaram ou pretendem voltar à empresa alcançou 90,0% quando a solução do incidente foi considerada satisfatória, enquanto que no caso do incidente com solução insatisfatória esse foi de apenas 40,0%.

O total geral da classificação de falhas nos serviços indica que a grande maioria dos incidentes 61,7% tiveram uma solução insatisfatória. Quanto à retenção do cliente, observa-se que a soma dos percentuais de clientes que voltaram ou que pretendem voltar à empresa nos casos de solução satisfatória chegou a 92,0%, enquanto que nos casos de solução insatisfatória esse alcançou apenas 42,7%.

Categoria de falha	Ocorrência de Falhas						Retenção do cliente na empresa					
	Total de Ocorrências		Incidente Satisfatório		Incidente insatisfatório		Incidente com solução satisfatória			Incidente com solução insatisfatória		
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Voltou ^a % (relação)	Pretende voltar ^b % (relação)	Não pretende voltar ^c % (relação)	Voltou ^d % (relação)	Pretende voltar ^e % (relação)	Não pretende voltar ^f % (relação)
Grupo I – Respostas dos empregados para falhas no serviço realizado												
1. Serviço mal feito	49	25,0	19	9,7	30	15,3	68,4 (13/19)	15,8 (3/19)	-	40,0 (12/30)	40,0 (4/30)	46,7 (14/30)
2. Serviço demorado ou indisponível	36	18,4	14	7,1	22	11,2	71,5 (10/14)	21,4 (3/14)	7,1 (1/14)	18,2 (4/22)	13,6 (3/22)	68,2 (15/22)
3. Política não clara	7	3,6	-	-	7	3,6	-	-	-	-	57,1 (4/7)	42,9 (3/7)
4. Falta de estoque	5	2,6	2	1,0	3	1,5	-	100,0 (2/2)	-	66,7 (2/3)	-	33,3 (1/3)
5. Falha no sistema de preços	14	7,1	3	1,5	11	5,6	66,7 (2/3)	33,3 (1/3)	-	45,4 (5/11)	-	54,5 (6/11)
6. Desastre	19	9,7	8	4,1	11	5,6	75,0 6/8	-	25,0 (2/8)	45,5 (5/11)	9,0 (1/11)	45,5 (5/11)
7. Informação errada	1	0,5	1	0,5	-	-	100,0 (1/1)	-	-	-	-	-
8. Falha na intangibilidade	1	0,5	-	-	1	0,5	-	-	-	100,0 (1/1)	-	-
<i>Total do grupo I</i>	132	67,3	47	24,0	85	43,4	68,0 (32/47)	19,1 (9/47)	6,3 (3/47)	28,2 (29/85)	14,1 (12/85)	52,9 (44/85)
Grupo II – Respostas dos empregados para pedidos e necessidades especiais do consumidor												
9. Pedido especial negado	10	5,1	6	3,1	4	2,0	83,3 (5/6)	16,7 (1/6)	-	50,0 (2/4)	-	50,0 (2/4)
10. Preferência à outro cliente	2	1,0	-	-	2	1,0	-	-	-	50,0 (1/2)	-	50,0 (1/2)
11. Erro do consumidor	2	1,0	2	1,0	-	-	100,0 (2/2)	-	-	-	-	-
<i>Total do grupo II</i>	14	7,1	8	4,1	6	3,1	87,5 (7/8)	12,5 (1/8)	-	50,0 (3/6)	-	50,0 (3/6)
Grupo III – Ações não esperadas e não solicitadas dos empregados												
12. Erro de preço	8	4,1	5	2,6	3	1,5	100,0 (5/5)	-	-	33,3 (1/3)	33,3 (1/3)	33,3 (1/3)
13. Confusão criada por funcionário	17	8,7	9	4,6	8	4,1	77,8 (7/9)	-	22,2 (2/9)	37,5 (3/8)	-	62,5 (5/8)
14. Destrato ao consumidor	11	5,6	3	1,5	8	4,1	66,7 (2/3)	33,3 (1/3)	-	37,5 (3/8)	12,5 (1/8)	50,0 (4/8)
15. Comportamento rude	1	0,5	1	0,5	-	-	100,0 (1/1)	-	-	-	-	-
16. Discriminação ao consumidor	8	4,1	2	1,0	6	3,1	100,0 (2/2)	-	-	33,3 (2/6)	-	77,7 (4/6)
17. Avaliação gestáltica	5	2,6	-	-	5	2,6	-	-	-	20,0 (1/5)	-	80,0 (4/5)
<i>Total do grupo III</i>	50	25,5	20	10,2	30	23,5	85,0 (17/20)	5,0 (1/20)	10,0 (2/20)	33,3 (10/30)	6,7 (2/30)	60,0 (18/30)
<i>Total Geral</i>	196	100,0	75	38,3	121	61,7	77,3 (58/75)	14,7 (11/75)	8,0 (6/75)	34,7 (42/121)	12,4 (15/121)	52,9 (64/121)

^{a-d} Percentual obtido pela relação entre o número de clientes que voltaram à empresa sobre o total de ocorrências (in)satisfatórias registradas na categoria de falha.

^{b-c} Percentual obtido pela relação entre o número de clientes que pretendem voltar à empresa sobre o total de ocorrências (in)satisfatórias registradas na categoria de falha.

^{c-f} Percentual obtido pela relação entre o número de clientes que não pretendem voltar à empresa sobre o total de ocorrências (in)satisfatórias registradas na categoria de falha.

Tabela 1 – Classificação das Falhas nos Serviços

3.2 Classificação dos serviços de recuperação

Apresenta-se na tabela 2 a classificação dos serviços de recuperação, de acordo com as proposições de KELLEY *et al.* (1993) e HOFFMAN *et al.* (1995), e no argumento de BERRY (1996, p. 98) sobre as três situações que podem ocorrer após um problema com o serviço. De acordo com o índice de confiança (I_r) (PEREAULT e LEIGH, 1989), as taxas de ajustes para as categorias de falhas incluídas nos grupos I, II e III foram, respectivamente, de 0,93, 0,94 e 0,98.

O grupo I de serviços de recuperação envolve situações em que o cliente reclamou e recebeu uma recuperação satisfatória por parte da empresa. Foram cinco as categorias identificadas nesse grupo e as estratégias mais utilizadas foram as seguintes: A estratégia de desconto utilizada em 5,6% do total de incidentes. Essa estratégia envolveu situações em que o consumidor recebeu uma redução no preço final do serviço, após a realização do incidente. Outra estratégia muito usada foi a correção da falha, sendo praticada em 30,6% dos incidentes. Nessa categoria de estratégia a empresa refez o serviço que estava com problema. Constatou-se, pelo resultado do somatório de todas as categorias de recuperação do grupo I, que o percentual de 36,7% de soluções satisfatórias foi muito superior que o de 7,1% de soluções insatisfatórias. Quanto à retenção do cliente, percebe-se que a soma dos percentuais de clientes que voltaram ou que pretendem voltar à empresa nos casos de solução satisfatória chegou a 91,7%, enquanto que na solução insatisfatória esse alcançou apenas 64,3%.

O grupo II de serviços de recuperação envolve situações em que o cliente reclamou e recebeu um serviço de recuperação insatisfatório, sendo identificadas cinco categorias. Nesse grupo destacam-se três estratégias como sendo as mais utilizadas. A estratégia de desculpa foi utilizada em 4,1% do total de falhas. Nessa situação a recuperação restringiu-se apenas ao pedido de desculpas da empresa. A categoria de correção insatisfatória foi constatada em 12,7% do total de incidentes. Nesse caso o consumidor reconheceu que o vendedor (ou a empresa) tentou corrigir o erro. As recuperações piores que o esperado ocorreram em 6,6% dos casos. Nesse caso o cliente julgou que a empresa deveria ter feito a correção com mais cuidado. A categoria de recuperação onde nada foi feito pela empresa para a solução da falha representou 18,9% do total de casos. Essa situação ocorreu quando o vendedor tomou conhecimento da falha, mas não fez nada para resolvê-la. Constatou-se, nesse caso, que 45,9% dos clientes informaram que não pretendem mais retornar à empresa. Os motivos relatados foram: falta de confiança na empresa, desonestidade, incompetência, irritação e a descoberta de um serviço com mais qualidade. Por outro lado, parte dos 54% de clientes, que voltaram ou pretendem voltar à empresa e justificaram o porquê, mencionaram que era o único serviço autorizado da marca ou que voltarão somente se necessário. Observa-se que as categorias do grupo II geraram 39,8% de recuperações com solução insatisfatória e 15,3% com soluções satisfatórias. No entanto, as baixas frequências obtidas nesse grupo não possibilita uma observação mais precisa sobre a retenção de clientes.

O grupo III envolve a situação em que o cliente não reclamou à empresa e considerou o serviço de recuperação insatisfatório. Mesmo apresentando apenas uma categoria, considerou-se como grupo para caracterizar a terceira situação, descrita por BERRY (1996, p. 96), que pode acontecer após a existência de um problema. A falha não foi comunicada à empresa em 14,8% do total de casos e em todas essas situações o consumidor considerou a solução insatisfatória. Os motivos relatados, pelos 58,6% dos clientes que não pretendem mais retornar à empresa, foram bastante semelhantes aos relatados na situação onde nada foi feito e, além daqueles, foi mencionado que os serviços de uma oficina particular são melhores que os serviços de uma autorizada.

3.3 Análise dos serviços de recuperação adotados pelas empresas

Constata-se que 63,9% do total de falhas relatadas ocorreram em concessionárias autorizadas e 26,0% em oficinas não autorizadas, ambas localizadas na cidade do Rio Grande, os 11,0% de falhas restantes ocorreram em empresas de outras cidades.

Categoria de recuperação	Estratégia Recuperação						Retenção do cliente na empresa					
	Total de ocorrências		Solução satisfatória		Solução insatisfatória		Solução satisfatória			Solução insatisfatória		
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Voltou ^a % (relação)	Pretende voltar ^b % (relação)	Não pretende Voltar ^c % (relação)	Voltou ^d % (relação)	Pretende voltar ^e % (relação)	Não pretende Voltar ^f % (relação)
Grupo I – Estratégia de recuperação satisfatória para a reclamação do cliente												
1. Desconto	11	5,6	9	5,5	2	1,2	66,7 (6/9)	33,3 (3/9)	-	-	-	100,0 (2/2)
2. Correção	60	30,6	49	29,7	11	6,7	75,5 (37/49)	14,3 (7/49)	10,2 (5/49)	63,6 (7/11)	18,2 (2/11)	18,2 (2/11)
3. Intervenção do gerente ou empregado	7	3,6	6	3,6	1	0,6	83,3 (5/6)	-	16,7 (1/6)	-	-	100,0 (1/1)
4. Correção <i>plus</i>	7	3,6	7	4,2	0	0	100,0 (7/7)	-	-	-	-	-
5. Devolução	1	0,5	1	0,6	0	0	100,0 (1/1)	-	-	-	-	-
<i>Total do grupo I</i>	100	51,0	72	36,7	14	7,1	77,8 (56/72)	13,9 (10/72)	8,3 (6/72)	50,0 (7/14)	14,3 (2/14)	35,7 (5/14)
Grupo II – Estratégia de recuperação insatisfatória para a reclamação do cliente												
6. Desculpa	8	4,1	2	1,2	6	3,6	50,0 (1/2)	50,0 (1/2)	-	33,3 (2/6)	-	66,7 (4/6)
7. Oferecimento de crédito	1	0,5	0	0	1	0,5	-	-	-	-	-	100,0 (1/1)
8. Correção insatisfatória	22	11,2	1	0,6	21	12,7	100,0 (1/1)	-	-	38,1 (8/21)	9,5 (2/21)	52,4 (11/21)
9. Correção pior que a esperada	13	6,6	0	0	13	7,9	-	-	-	30,8 (4/13)	-	6,9 (9/13)
10. Nada	37	18,9	0	0	37	22,4	-	-	-	35,1 (13/37)	18,9 (7/37)	45,9 (17/37)
<i>Total do grupo II</i>	81	41,3	3	15,3	78	39,8	66,7 (2/3)	33,3 (1/3)	-	34,6 (27/78)	11,5 (9/78)	53,8 (42/78)
Grupo III – Estratégia de recuperação insatisfatória quando o cliente não reclamou à empresa												
11. Falha não foi comunicada à empresa	29	14,8	0	0	29	17,6	-	-	-	27,6 (8/29)	13,8 (4/29)	58,6 (17/29)
<i>Total do grupo III</i>	29	14,8	-	-	29	17,6	-	-	-	27,6 (8/29)	13,8 (4/29)	58,6 (17/29)
<i>Total geral</i>	196	100,0	75	45,45	121	73,33	77,3 (58/75)	14,7 (11/75)	8,0 (6/75)	34,7 (42/121)	12,4 (15/121)	52,9 (64/121)

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

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

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

Tabela 2 – Classificação dos serviços de recuperação

Apresenta-se na tabela 3 as análises dos serviços de recuperação e das retenções por empresas. Constata-se que, em Rio Grande, as concessionárias autorizadas das marcas Ford, General Motors, Volkswagen e Fiat alcançaram altos percentuais de serviços de recuperação insatisfatórios, respectivamente, 73,1%, 58,3%, 63,2% e 84,0%; enquanto que as oficinas particulares obtiveram um percentual de 45,1% de soluções insatisfatórias. Somando-se os percentuais de clientes que voltaram ou que pretendem voltar às empresas, observa-se que os maiores percentuais de retenção de clientes, proporcionados pelas soluções satisfatórias e insatisfatórias, foram registrados na concessionária autorizada da Volkswagen sendo, respectivamente, de 100,0% e 62,5%; enquanto que os menores foram

constatados na concessionária da Fiat sendo, respectivamente, de 75,0% e 42,8%. Já nas oficinas particulares os percentuais de retenção foram de 96,4% e 62,5%.

Local onde ocorreu a falha	Serviços de Recuperação						Retenção do cliente					
	Total de ocorrências		Solução satisfatória		Solução insatisfatória		Solução satisfatória			Solução insatisfatória		
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Voltou ^a % (relação)	Pretende voltar ^b % (relação)	Não pretende Voltar ^c % (relação)	Voltou ^d % (relação)	Pretende voltar ^e % (relação)	Não pretende Voltar ^f % (relação)
Concessionária Ford – RG	26	13,3	7	26,9	19	73,1	85,7 (6/7)	- -	14,3 (1/7)	42,1 (8/19)	10,5 (2/19)	47,4 (9/19)
Concessionária GM – RG	36	18,4	15	41,7	21	58,3	73,3 (11/15)	20,0 (3/15)	6,7 (1/15)	47,6 (10/21)	4,8 (1/21)	47,6 (10/21)
Concessionária Volks – RG	38	19,4	14	36,8	24	63,2	78,6 (11/14)	21,4 (3/14)	- -	54,2 (13/24)	8,3 (2/24)	37,5 (9/24)
Concessionária Fiat – RG	25	12,8	4	16,0	21	84,0	75,0 (3/4)	- -	25,0 (1/4)	19,0 (4/21)	23,8 (5/21)	57,2 (12/21)
Oficinas particulares – RG	51	26,0	28	54,9	23	45,1	85,7 (24/28)	10,7 (3/28)	3,6 (1/28)	26,1 (6/23)	36,4 (4/23)	56,5 (13/23)
Concessionárias de outras cidades	5	2,6	3	60,0	2	40,0	33,3 (1/3)	33,3 (1/3)	33,3 (1/3)	- -	- -	100,0 (2/2)
Oficinas particulares de outras cidades	7	3,6	3	42,8	4	57,1	33,3 (1/3)	33,3 (1/3)	33,3 (1/3)	- -	- -	100,0 (4/4)
Não informou	8	4,1	1	12,5	7	87,5	100,0 (1/1)	- -	- -	14,3 (1/7)	14,3 (1/7)	71,4 (5/7)
Total	196	100,0	75	38,3	121	61,7	77,3 (58/75)	14,7 (11/75)	8,0 (6/75)	34,7 (42/121)	12,4 (15/121)	52,9 (64/121)

^{a-d} Percentual obtido pela relação entre o número de clientes que voltaram à empresa sobre o total de soluções (in)satisfatórias registradas na empresa.

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

^{c-f} Percentual obtido pela relação entre o número de clientes que não pretendem voltar à empresa sobre o total de soluções (in)satisfatórias registradas empresa.

Tabela 3 – Serviços de recuperação adotados pelas empresas

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma vez que a seleção dos 412 entrevistados não se baseou no aspecto desses terem um incidente crítico para relatar, entende-se que a constatação de que 40,0% dos clientes relataram pelo menos um incidente com os serviços de oficinas de automóveis é significativa e indesejável. Nesse mesmo sentido, o fato de que 61,7% dos incidentes terem sido resolvidos de forma insatisfatória, confirma os relatos de SPRENG *et al.* (1995) e BERRY (1996, p. 98) de que grande número de clientes permanecem insatisfeitos com os serviços de recuperação. Quanto ao resultado das recuperações por empresa, surpreendentemente, as oficinas não autorizadas obtiveram melhores resultados em comparação com as concessionárias autorizadas, tendo em vista que essas possuem o suporte direto das montadoras das marcas que representam. Por outro lado, o percentual de 92,0%, resultante da soma de clientes que voltaram e dos que pretendem voltar a utilizar os serviços das empresas quando a solução do incidente foi satisfatória, demonstra claramente a importância da realização de efetivos serviços de recuperação para a retenção de clientes.

Diante dos resultados do estudo e sabendo dos problemas que os insatisfeitos causam às empresas, entende-se que as oficinas de automóveis deveriam incentivar as reclamações dos clientes e desenvolver efetivos programas para tratá-las.

Entende-se que é importante reconhecer as limitações do presente estudo, no que diz respeito aos seguintes aspectos: a técnica de incidentes críticos, a generalização dos resultados e ao tamanho reduzido da amostra.

A partir dos resultados obtidos, percebe-se que as possibilidades de realização de outros trabalhos sobre falhas e serviços de recuperação são extremamente amplas. Os encontros com serviço poderão ser analisados através da perspectiva de SHOSTACK (1985) que define o encontro com serviço de forma mais ampla, incluindo todos os aspectos do serviço da empresa com os quais o consumidor pode interagir, incluindo pessoas, instalações físicas e outros elementos visíveis (*in* BITNER *et al.*, 1990). Estudos poderão investigar o comportamento de diferentes segmentos de consumidores, em relação às falhas e aos serviços de recuperação. O comportamento do cliente após a ocorrência dos incidentes, também, pode ser alvo de maior atenção. Outros métodos para a identificação de incidentes com os serviços devem ser testados (por exemplo: através de pesquisa *survey*). Finalmente, entende-se relevante analisar o ponto de vista das empresas sobre a (in)satisfação de seus clientes diante de falhas e serviços de recuperação.

5 BIBLIOGRAFIA

- BERRY, Leonard L. **Serviços de Satisfação Máxima: Guia Prático de Ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BERRY L. L. & PARASURAMAN A. **Serviços de Marketing: Competindo Através da Qualidade**. São Paulo: Maltese-Norma, p. 15-25, 1992.
- BITNER, Mary Jo; BOOMS, H. Booms; & STANREAUULT, Mary. The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. **Journal of Marketing**, 54, Jan., pp.71-84, 1990.
- FLANAGAM, J. C. The Critical Incident Technique. **Psychological Bulletin**, Vol. 51, Jul., pp. 327-58.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento de 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, Jul.-Aug., pp. 148-56, 1990.
- HOFFMAN, Douglas K.; KELLEY Scott W.; & ROTALSKY, Holly M. Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts. **Journal of Services Marketing**. Vol. 9, N° 2, pp. 49-61, 1995.
- KELLEY, Scott W.; HOFFMAN, Douglas K.; & DAVIS, Mark. A Typology of Retail Failures and Recoveries. **Journal of Retailing**, Vol. 69, N° 4, Winter, pp. 429-452, 1993.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. vol. 1 São Paulo: Atlas, 1993.
- 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, pp. 12-40, 1988.
- PEREAULT, William D. Jr. & LEIGH, Laurence E. Reliability of Nominal Data Based on Qualitative Judgments. **Journal of Marketing Research**. Vol. 26, May., pp. 135-48, 1989.
- RICHINS, Marsha L. Negative Word-of-mouth by Dissatisfied: a Pilot Study. **Journal of Marketing**. 47, Winter, pp. 68-78, 1983.
- SHOSTACK, G. Lynn. Planning the Service Encounter, in *The Service Encounter*. John A. Czepiel. Michael R. Solomon, & Carol F. Suprenant, eds. New York: Lexington Books, 243-54, 1985; in: BITNER, M. J.; BOOMS, H. B.; STANREAUULT, M. *The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents*. **Journal of Marketing**, 54, Jan., pp. 71-84, 1990.
- SPRENG, Richard A.; HARRELL, Gilbert D.; & MACKOY, Robert D. Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intentions. **Journal of Services Marketing**. Vol. 9, N° 1, pp. 15-23, 1995.
- SUPREMAN, Carol & SOLOMON, Michael. Predictability and Personalization in the Service Encounter. **Journal of Marketing**. 51, Apr., pp. 73-80, 1987.
- TAX, Stephen S., BROWN, Stephen W., & CHANDRASHEKARAN, Murali. Customer Evaluations of Service. Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing, **Journal of Marketing**, Apr., pp. 60-76, 1998.