**VI SEME*AD* ENSAIO**

**Marketing**

Retenção de clientes:

recuperação de falhas de serviços

Autores:

Luís Otávio A.de Almeida

Mestrando em Administração da FEA/USP

e-mail: loaa@usp.br

Geraldo Luciano Toledo

Professor titular do Departamento de Administração da FEA-USP

e-mail: gltoledo@usp.br

Retenção de clientes: recuperação de falhas de serviços

Resumo

*As empresas concentram-se em gerar produtos e serviços confiáveis e de alto valor para o cliente. Porém, dão menor atenção às falhas. Pouco se preparam para tais situações, quando se preparam. Pode-se reduzir a freqüência com que falhas ocorrem, mas ocorrerão. Quando ocorrerem, a empresa deverá estar preparada para a recuperação do valor para o cliente. Um cliente insatisfeito pode representar perdas a serem acumuladas no longo prazo, cujo efeito pode se difundir para outros clientes.*

*Este estudo, de caráter teórico-conceitual, discute a necessidade de uma política empresarial que crie sistemas de recuperação de falhas, em que os funcionários devem ser preparados para o rápido julgamento e reação a sinais de problemas. O julgamento correto do tipo de falha pode representar economia para a empresa por meio da eficiente alocação de recurso na reação da empresa ao problema. A eficácia da reação, ou seja, o efeito positivo no valor do serviço para o cliente, depende da compreensão da percepção que o cliente tem da justiça da relação com o fornecedor e com os resultados do serviço.*

# Introdução

*Falhas ocorrem. Há como reduzir a freqüência com que ocorrem, mas ocorrerão. (Heskett, Sasser, Hart, 1990)*

A literatura de marketing de serviços faz muitas referências ao valor para o cliente, à expectativa do cliente em receber o produto ou serviço da empresa que atenda aos seus requisitos e à busca contínua da confiabilidade dos serviços. Um reflexo disso na prática é que as empresas concentram-se em gerar serviços confiáveis e de alto valor para o cliente. Porém, dão menor atenção às falhas. Pouco se preparam para tais situações, quando se preparam.

“Falha na recuperação pode gerar resultados negativos tais como perda de clientes, [divulgação] boca-a-boca negativa e redução de lucros” (Tax, Brown, 1998 citado por Bitner, Brown, Meuter, 2000: 144). “Recuperação de serviço é um momento da verdade crítico e fornece a oportunidade para as empresas agradarem e reterem clientes” (Smith, Bolton, 1998 e Tax, Brown, 1998 citados por Bitner, Brown, Meuter, 2000: 144).

Estudos qualitativos mostram a importância da recuperação de serviços e os resultados benéficos. Em um estudo de incidente crítico, foi relatado que 23% dos encontros de serviço satisfatórios foram devidos à reação de empregados a uma falha de serviço (Bitner, Booms, Tetreault: 1990, citado por Bitner, Brown, Meuter, 2000: 144). Em outro estudo, 53% dos relatos satisfatórios foram baseados em recuperações bem-sucedidas de falhas de serviços; a maior parte das experiências altamente satisfatórias foram resultado de alguma coisa errada que aconteceu e de uma recuperação eficaz pela empresa (Johnston, 1995 citado por Bitner, Brown, Meuter, 2000: 144).

Smith e Bolton (1998 citado por Bitner, Brown, Meuter, 2000:145) investigaram encontros com falha e recuperação e seu impacto na satisfação cumulativa e intenções de recompra: embora a boa condução no tratamento de falhas possa tornar o cliente satisfeito, é arriscado ver falhas do serviço como oportunidades de impressionar bem o cliente.

A falha pode ser culpa da empresa (falha do serviço ou erro da empresa), do cliente (erro do cliente) ou de nenhum dos dois (falha devido a agentes externos).

Este artigo, de caráter teórico e conceitual, discute aspectos críticos relacionados a falhas no serviço e suas implicações no relacionamento da empresa com seus clientes.

# A percepção do cliente

## Satisfação e insatisfação do cliente

“Satisfação é função da diferença entre o desempenho percebido e as expectativas: se o desempenho ficar abaixo das expectativas, o consumidor ficará insatisfeito, se atender, ficará insatisfeito, se exceder, ficará altamente satisfeito, gratificado ou encantado” (Kotler, 1996). Angelo e Giangrande (1999: 108-9) afirmam que satisfação e insatisfação não fazem parte da mesma dimensão de avaliação. Pertencem a duas dimensões independentes, se bem que inter-relacionadas.

A ausência de insatisfação não é satisfação, mas abre caminho para a satisfação. A empresa deve detectar os pontos de insatisfação e, somente depois de removidos é que podem emergir os verdadeiros pontos de satisfação. Existe um ponto de neutralidade entre satisfação e insatisfação.

Portanto, não basta fornecer um pacote que satisfaça o cliente (isto é, expectativas a satisfazer) e não basta trabalhar para eliminar a insatisfação do cliente (isto é, para eliminar expectativas não satisfeitas, tendo o cliente reclamado ou não). É necessário trabalhar ambos: satisfazer o cliente e eliminar pontos de insatisfação.

Expectativa de cliente não atendida gera insatisfação. Portanto as expectativas devem ser administradas (Norman, 1993: 169). Criar ou permitir que se criem expectativas altas demais pode gerar insatisfação. A empresa pode comunicar um nível de características menor que o proporcionado pelo seu serviço e, assim, criar um excedente de satisfação no contato com o serviço. Uma forma de limitar as expectativas do cliente são as garantias explícitas de serviço, porque elas:

* Definem padrões claros
* Obrigam o fornecedor a compreender porque falhou (Hart, 1993 citado por Sviokla, Shapiro, 1994: c. 15).

Embora a satisfação do cliente não seja suficiente para que ele se torne leal à empresa, a insatisfação tende a afastar clientes da empresa.

## Reação do cliente à insatisfação

Diante da insatisfação em relação ao serviço, o cliente pode reclamar ou não e decidir voltar a comprar do mesmo fornecedor ou não. No caso de clientes que reclamam, a decisão de voltar a comprar é afetada pelo tratamento dado pelo fornecedor à insatisfação.

A maioria dos clientes insatisfeitos não reclama para a empresa, apenas conta para outros clientes em perspectiva. Um estudo realizado pela Technical Assistance Research Programs Institute (TARP) para o U.S. Office Consumer Affairs mostrou que consumidores que percebem que suas reclamações não foram satisfatoriamente resolvidas fizeram mais divulgação boca-a-boca negativa (contaram para nove ou dez pessoas suas experiências negativas) do que a divulgação boca a boca positiva de clientes plenamente satisfeitos (contaram para quatro ou cinco pessoas suas experiências positivas) (Heskett, Sasser, Hart, 1990).

## A recuperação de falhas e a satisfação do cliente

Pode-se criar uma lista de perguntas para avaliar a satisfação de um cliente em relação a uma série de itens e chegar-se à conclusão precipitada que o mesmo está totalmente satisfeito. Mas pode haver outros itens, de insatisfação, que não foram pesquisados nem avaliados (Angelo e Giangrande, 1999:108-109).

### Pesquisa de satisfação

A pesquisa de satisfação:

1. serve como sistema de monitoramento – sinais de problemas com consumidores podem ser detectados no nascedouro, antes que se tornem realmente problemas. Com esse aviso antecipado a empresa pode corrigir defeitos e capitalizar sobre seus pontos mais fortes.
2. serve para mensuração dos esforços – a atuação pode ser mais eficiente se relacionada às opiniões dos clientes
3. serve para registrar percepções do consumidor – um problema só estará solucionado quando o consumidor perceber isso. A solução é eficaz quando resolve o problema real e altera a percepção do consumidor positivamente .

(Angelo e Giangrande, 1999: 111-113)

As pesquisas de satisfação tendem a evoluir para pesquisas de valor percebido, mais complexas, abrangendo fatores de compra mais relevantes na percepção do cliente (pesquisas qualitativas prévias), importância relativa de cada fator de compra em cada segmento, posição da empresa em relação aos principais concorrentes para os fatores de compra de maior peso (pesquisas quantitativas). Medir a importância relativa de fatores e comparar satisfação com fatores do serviço da empresa em relação a concorrentes é necessário porque o cliente pode estar satisfeito com o serviço da empresa e, ainda assim, preferir o serviço de um concorrente.

Dependendo do objetivo, devem ser pesquisados clientes ativos, clientes potenciais, clientes dos concorrentes e ex-clientes.

### Pesquisas relativas à recuperação de problemas ou falhas

Uma recomendação básica no atendimento de serviços é: “Assegure-se de que seus clientes retornarão.” É necessário que os clientes sejam entrevistados imediatamente após a prestação do serviço e algum tempo depois para se verificar se continuam satisfeitos. Embora o problema tendo sido resolvido, o cliente pode não ficar satisfeito. O grau de satisfação com a resolução de problemas está relacionado com a disposição de voltar a adquirir produtos que já levaram a descontentamento (Garvin, 1987 In: Sviokla e Shapiro 1994: 138). "Assegure-se de que seus clientes retornarão” significa também que, após a recuperação de problemas, deve-se sondar a satisfação do cliente diante das novas medidas tomadas.

O serviço pode ser conceitualizado como dividido em 3 fases (Lehtinen, 1983 e Lehtinen, Storbacka, 1986 citados por Grönroos 1990, 205-206 ): *união*, *consumo intenso*, *separação*.

Fase de *união* – o cliente entra em contato com o fornecedor do serviço. Inclui o deslocamento até as instalações ou espera até que o serviço seja iniciado. Serviços de apoio podem ser usados nessa fase.

Fase de *consumo intenso* – ou fase de consumo é o estágio principal, em que suas necessidades têm que ser satisfeitas ou seu problema resolvido. Os serviços básicos são consumidos nessa fase. Além disso há outros serviços que facilitam ou que apóiam o serviço básico.

Fase de *separação* – é o estágio em que o cliente afasta-se do sistema de produção do serviço. Serviços de apoio são também usados nesse estágio.

Ao longo de todas essas fases, eventos que possam afetar o recebimento do serviço pelo cliente, inclusive falhas fora da fase de consumo, afetam o valor do serviço percebido pelo cliente.

## Valor para o cliente

Albrecht e Zemke (1985, citado por Grönroos, 1990: 43-44) relatam como critérios de boa qualidade de serviço, dos quais a recuperação de falhas faz parte da qualidade:

1. Cuidado e interesse
2. Espontaneidade
3. Solução de problemas
4. Recuperação

Grönroos (1990: 46-48) apresenta uma lista de seis critérios segundo os quais os clientes percebem a boa qualidade em serviços: *profissionalismo e habilidades; atitudes e comportamento; acessibilidade e flexibilidade; confiabilidade e confiança; recuperação; reputação e credibilidade.*

**Profissionalismo e habilidades**. Os clientes entendem que o fornecedor de serviços, seus empregados e recursos físicos têm conhecimento e habilidades necessárias para resolver seus problemas de uma forma profissional. É um critério relacionado a *resultados*.

**Atitudes e comportamento**. Os clientes sentem que os empregados que executam o serviço (pessoal de contato) preocupam-se com os clientes e querem resolver seus problemas de uma forma amistosa e espontânea. Trata-se de um critério relacionado ao *processo*.

**Acessibilidade e flexibilidade**. Os clientes sentem que o fornecedor de serviços, sua localização, horário de operação, empregados e sistemas de operação foram projetados e operam de maneira tal que o acesso ao serviço é fácil e estão preparados para as solicitações e desejos do cliente de uma forma flexível.

**Confiabilidade e confiança**. Os clientes sabem que aconteça o que acontecer ou que tenha sido combinado, podem confiar que o fornecedor do serviço, seus empregados e sistemas manterão suas promessas e executarão o serviço tendo por base o melhor interesse dos clientes. Este critério está relacionado ao *processo*.

**Recuperação**. Os clientes compreendem que, sempre que alguma coisa errada acontecer ou algo imprevisível ocorrer, o fornecedor do serviço imediatamente e ativamente atuará para manter a situação sob controle e para encontrar uma solução nova e aceitável. Recuperação é um critério relacionado a *processo*.

**Reputação e credibilidade**. Os clientes acreditam que as operações do fornecedor do serviço são confiáveis e valem o dinheiro pago e que significam bom desempenho e valores que podem ser compartilhados por clientes e fornecedor do serviço. É um critério relacionado à *imagem*.

De acordo com os autores das duas listas, a recuperação de falhas é um critério da qualidade de serviços. Esse critério está relacionado ao processo de produção-consumo do serviço. Nele estão implícitos outros critérios tais como atitudes e comportamento, flexibilidade, confiança, reputação e credibilidade.

Os clientes formam uma expectativa de valor e agem com base nela. A partir dessa base, a probabilidade de satisfação e repetição da compra depende da oferta atender ou não a essa expectativa de valor.

*Valor total esperado para o cliente* é o conjunto de benefícios previsto pelos clientes de um determinado produto ou serviço. *Custo total para o cliente* é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço. *Valor entregue ao consumidor* é a diferença entre o valor total esperado e o custo total para o cliente (Kotler, 1996). Ou seja, o valor que o cliente usufrui é o quanto o valor total para o cliente ultrapassa os custos totais de aquisição. Falhas podem ser traduzidas em custos para o cliente e falhas geram insatisfação.

A recuperação de falhas pretende restituir ao cliente o valor original do serviço e compensar a insatisfação decorrente da falha.

# Valor de um cliente para a empresa

Afirma-se que manter clientes custa um quinto dos gastos para atrair clientes. O valor de um cliente para uma empresa é igual ao lucro potencial que esse cliente pode proporcionar à empresa ao longo de sua vida, ao fazer negócios com essa empresa. À medida que o tempo passa, crescem as compras de alguns clientes, reduz-se a sensibilidade a preços, caem os custos de reter o cliente. A preservação de clientes é um meio para se alcançar a meta final de geração de lucros. Portanto, é importante a manutenção da satisfação de clientes lucrativos.

Há também valores estratégicos do cliente para a empresa: clientes satisfeitos que recomendam o fornecedor a outros potenciais clientes, clientes que servem como referência para outros clientes, clientes que contribuem para o aprendizado, clientes com grande potencial de compra que estão experimentando a empresa

# Recuperação de falhas

Um estudo informal descrito por Heskett, Sasser, Hart (1990) realizado em cartas de elogios ou críticas dos estudantes a empresas a respeito de suas experiências com o serviço delas, mostrou que dois terços das cartas, tanto positivas quanto negativas tratavam de experiência de recuperação após uma falha ou reclamação de um cliente.

A recuperação de falhas pode ser uma oportunidade da empresa demonstrar uma qualidade superior e um cuidado especial em relação ao seu cliente. Pessoas estão mais atentas em situação de recuperação de falhas do que em situação de normalidade. Porém ver falhas como oportunidades de impressionar clientes envolve risco substancial. Uma falha é sempre indesejável e não se espera que o cliente esteja muito receptivo. (Bitner, Brown, Meuter, 2000)

## Encoraje a reclamação dos clientes

Encorajar a reclamação do cliente é benéfica (Lovelock, 1994 citado por Bitner, Brown e Meuter, 2000). Reclamações são necessárias, em muitos casos, para instituir um esforço de recuperação. Sem reclamações, uma empresa pode não perceber que existem problemas e não fazer nada para tratar de clientes insatisfeitos.

"A maior barreira para a recuperação de serviços eficaz e o aprendizado organizacional é o fato de que apenas 5% a 10% de clientes insatisfeitos decidem reclamar após uma falha de serviço" (Tax, Brown, 1998: 77 citado por Bitner, Brown e Meuter, 2000). Estudos mostram que 70% a 95% de clientes insatisfeitos não reclamam (Harari 1992, citado por Smith, Bolton, Wagner, 1999).

Há casos em que uma reclamação iniciada pelo cliente é desnecessária porque o pessoal da linha de frente já reconheceu a falha ou tomou conhecimento dela.

Algumas razões para o cliente não reclamar incluem: acreditar que empresa não reagirá, não querer confronto com a pessoa responsável pela falha, não conhecer seus direitos e as obrigações da empresa, preocupar-se com o custo de reclamar em termos de tempo e esforço ou um medo de ramificações negativas tais como receber um serviço insuficiente após uma reclamação ser registrada. Ou os clientes podem ser não saber onde fazer uma reclamação e o que fazer para formalizá-la (Lovelock, 1994 e Tax, Brown, 1998 citados por Bitner, Brown e Meuter, 2000).

A tecnologia pode ajudar a facilitar e encorajar a reclamação de clientes, aumentando a acessibilidade aos representantes de vendas e de serviços aos clientes por meio de e-mail, pagers, telefones celulares e telefones 0800 com ligação grátis. A Internet tem facilitado tanto a reclamação do cliente para a empresa quanto a reclamação de cliente para cliente. É necessário, portanto, que a empresa comunique aos clientes seu interesse em resolver e os meios de fazer reclamações.

A tecnologia também pode fornecer aos empregados da linha de frente meios de recuperação de falhas mais rápidos e que envolvam menos colaboradores; envolver menos pessoas com as quais o cliente tem que interagir aumenta a velocidade de reação.

## Analise os pontos de falha do serviço, preveja erros

A recuperação dos erros deve ser projetada para ser rápida e eficaz, onde os erros possam ser previstos. Para que a correção seja rápida e eficaz, deve ser realizada a análise das áreas cujas falhas tenham as conseqüências mais incontroláveis (desastrosas) e dos componentes que mais apresentem em potencial de falhas.

Falhas são mais prováveis nas situações em que:

1. Etapas do processo de serviço envolvem cronograma complexo
2. O processo de serviço é complexo
3. Serviço novo é introduzido
4. Etapas de serviço são associadas à alta substituição de empregados
5. Empregados de linha de frente estão inadequadamente treinados
6. Existem pontos no processo de serviço nos quais há confiança não usual em fornecedores ou exposição a outros fatores externos (tais como chuvas, outros clientes)

## Desenvolva reações apropriadas

Diante de uma falha, a ação da empresa deve ser rápida e eficaz, antes que seus efeitos cresçam de forma incontrolável (Heskett, Sasser Hart, 1990). Em alguns casos, é possível que a antecipação da correção evite que o cliente perceba a falha.

Heskett, Sasser e Hart (1990) recomendam algumas ações para reagir aos problemas:

* Quando reconhecer um problema, inicie o processo de comunicação. Ao iniciar o diálogo com o cliente, você define a forma de tratamento, desarma o cliente e transforma o negativo em positivo.
* Antecipe-se às reclamações. Quando você sabe que uma promessa não será cumprida, entre em contato com o cliente e avise-o para que ele:
  + ajuste suas expectativas à nova realidade
  + possa preparar-se para essa nova realidade
* Mantenha os problemas internos longe dos empregados para que eles se concentrem nos clientes.

Clancy e Shulman (1994) sugerem que:

* Em primeiro lugar, diga ao cliente a verdade.
* Faça alguma coisa para manter o cliente como cliente e vez de perdê-lo.
* O gerente deve ajudar a pedir desculpas para que o cliente entenda que o prestador do serviço realmente se importa.

Se a culpa é da empresa, ela deve compensar o cliente com algo que atenda a alguma expectativa dele e que ele perceba como de valor igual ou superior à perda. Isso inclui os custos ocultos do cliente, inclusive seu tempo e aborrecimentos.

Tendo ficado evidente que a empresa errou, um pedido de desculpas formal deve ser feito ao cliente em tom de "demonstrar que a empresa se importa com ele", mesmo quando as despesas são tais que a empresa não pode assumir seu pagamento. (Heskett, Sasser , Hart, 1990; Sviokla e Shapiro 1994: c.15)

Contudo, deve haver um ajuste entre o tipo de falha e o tipo de compensação para o cliente.

### O ajuste entre o tipo de recuperação e o tipo de falha

Smith, Bolton e Wagner (1999) realizaram uma pesquisa na qual desenvolveram e testaram um modelo de satisfação do cliente em relação ao encontro em que há falha de serviço e recuperação. Determinaram os efeitos de vários tipos de esforços de recuperação nas avaliações de clientes em dois tipos de negócios diferentes: restaurantes e hotéis.

A estrutura apresentada pelo modelo distingue:

* Contexto da falha: tipo da falha (que pose ser falha do resultado ou falha do processo) e magnitude da falha
* Atributos da recuperação do serviço: compensação, velocidade de resposta, pedido de desculpas e início da recuperação (composto de tempo para o início, responsividade, espera do cliente)
* Avaliação do cliente: desconfirmação da expectativa e justiça percebida (que compreende três dimensões: justiça distributiva, justiça do procedimento e justiça da interação)
* Satisfação em relação ao encontro com falha de serviço e sua recuperação.

*Falha de resultado* envolve troca utilitária. *Falha de p*rocesso envolve trocas simbólicas.

No caso de uma falha de resultado, se o cliente sofreu uma perda material (isto é, no resultado material), uma *compensação material* é esperada e a rapidez da reação (isto é, *velocidade de resposta*) tem valor positivo para o cliente. O efeito de uma compensação material reduz-se na medida que a perda material cresce e, nesses casos, é melhor a empresa economizar seus recursos.

Se a perda foi psico-social (por exemplo, perda moral), tal como um cliente mal tratado por um funcionário da prestadora de serviços, um *pedido de desculpas* [[1]](#footnote-1) e a rápida ação de recuperação são indicados. São ações que não envolvem custo relevante para empresa. Nos casos estudados, o efeito de um pedido de desculpas e do *início da recuperação* independeu da magnitude da falha. Isso provavelmente ocorreu devido à diferença entre a avaliação do valor social (tais como status, estima) e o valor econômico (por exemplo, dinheiro, tempo) pelos clientes ou devido à falta de sensibilidade do instrumento de mensuração para efeitos moderadores intermediários, uma vez que foram mensurados apenas dois pontos extremos.

A recuperação de falhas de serviços é mais eficiente para a satisfação do cliente quando há um ajuste entre:

* o tipo e a magnitude da falha e o tipo de justiça percebida
* o tipo de justiça percebida e os atributos de recuperação do serviço

## Quando a falha não é um erro da empresa

Mesmo quando a falha não é por culpa da empresa (isto é, pode ser por culpa do cliente ou por agentes externos,por exemplo, uma tempestade imprevisível), o cliente espera que a empresa seja solidária aos seus problemas.

### Uma oportunidade de venda nova

Quando um cliente faz uma reclamação para uma empresa é porque as suas expectativas não foram satisfeitas pela mesma. Freqüentemente, resolver a reclamação é um fim em si mesmo. Se há um motivo de insatisfação cuja causa não é a empresa, um bom vendedor fornecerá elementos para que o cliente perceba isso e apresentará uma solução. Pode ser uma oportunidade para conquistar um cliente e para uma nova venda que transforme o cliente insatisfeito em um cliente satisfeito (Katz, 1987:161-163). Um exemplo é a situação em que as necessidades do cliente mudaram após a contratação do serviço. Porém, nem sempre é possível transformar uma reclamação em venda.

É necessário que, mesmo que o cliente não esteja totalmente satisfeito quanto às suas necessidades, não reste nenhum ponto de insatisfação quanto ao que foi fornecido pela empresa. Significa que, para transformar reclamação em pedido, o cliente deve perceber que a reclamação contra a empresa é na realidade uma necessidade nova, não evidente no momento da aquisição anterior e, portanto, não atendida. Deve perceber que a empresa pode e deseja atender os requisitos da necessidade atual e que a aquisição de um novo serviço (complementar) da empresa lhe será vantajosa. Essa situação é arriscada para a empresa.

## Prepare o pessoal com as habilidades apropriadas

A empresa e os funcionários da linha de frente devem compartilhar a cultura de satisfação dos clientes para que tais funcionários tenham responsabilidade para agir imediatamente: corrigir a falha e comunicar à administração tanto a falha quanto os resultados ou apenas comunicar algum descontentamento de cliente que o funcionário detectou. É necessário que a política da empresa seja voltada à aceitação de que falhas podem acontecer e que valorize o relato e a solução de falhas com satisfação para o cliente.

# Conclusões

A empresa prestadora de serviços deve esforçar-se em manter clientes porque eles são lucrativos e por motivos estratégicos (isto é, manter clientes que atraem clientes ou que fariam divulgação negativa para outros clientes, atuais ou potenciais, em caso de insatisfação). Para mantê-los, é fundamental que estejam satisfeitos com os serviços da empresa, sem pontos de insatisfação. Falhas são pontos de insatisfação.

Há como reduzir a freqüência com que falhas ocorrem, mas ocorrerão. Por isso a empresa deve possuir habilidades para uma eficaz recuperação de falhas em de serviço, necessidade essa que deve ser enfatizada na política empresarial e a empresa desenvolver um sistema de recuperação de falhas.

Para conseguir um sistema de recuperação de falhas aprimorado, a empresa desenvolve canais de comunicação de insatisfação de clientes que sejam fáceis de utilizar e acessíveis também aos clientes, comunica eficazmente a existência desses canais e estimula as reclamações. Para que a recuperação de falhas seja eficaz, os empregados da linha de frente devem estar conscientes da sua importância e da importância da recuperação de falhas, e possuir habilidades desenvolvidas para lidar com falhas e autonomia para resolver as falhas de uma forma rápida e eficaz para o cliente e com o menor custo para a empresa. Devem ser desenvolvidos canais de comunicação internos para esse tipo de funcionário comunicar falhas e disseminar na empresa as soluções e os resultados positivos. O custo para a empresa será o menor, somente se os seus funcionários estiverem treinados para identificar o tipo de falha e o tipo de compensação, as causas das falhas e o procedimento de recuperação, com rapidez e autonomia.

Para uma recuperação de falha gerar satisfação para o cliente, é necessário que ele perceba que seus valores (materiais e psico-sociais) foram recompensados pelo esforço da empresa. A eficiência na recuperação de falha de serviço depende do ajuste adequado entre o tipo de perda percebida pelo cliente e a compensação dada pela empresa.

A recuperação de uma falha é uma oportunidade para a empresa transformar um problema em um reforço de relacionamento, demonstrando que realmente se importa com o cliente. Mesmo se a culpa não é da empresa, a empresa pode colaborar para reduzir a perda sofrida pelo cliente. Por outro lado, é arriscado tentar reforçar o relacionamento no caso de erro da empresa fornecedora de serviços.

Bibliografia

|  |
| --- |
| ALBRECHT, K., ZEMKE, R. *Service America*. Homewood, Ill: Dow Jones-Irwin, 1985. |
| ANGELO, Claudio Felisoni de, GIANGRANDE, Vera (Coords.) *Marketing de relacionamento no varejo*. São Paulo: Atlas, 1999. p.108-111. |
| BITNER, Mary Jo, BOOMS, Bernard H., TETREAULT, Mary Stanfield. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents.  *Journal of Marketing* 54 (January), 1990, p.71-84. |
| BITNER, Mary Jo, BROWN, Stephen W., MEUTER Matthew L. Technology infusion in service encounters. *In: Academy of marketing science journal*. Greenvale, Winter, 2000, v.28, no.1. p.138-149. |
| CLANCY, Kevin J., SHULMAN, Robert S. Marketing myths that are killing business: the cure for Death Wish Marketing. New York: Mc Graw-Hill, 1994. |
| GARVIN, 1987 *In*: SVIOKLA, John J. & SHAPIRO, Benson P. (editores) *Mantendo Clientes*. São Paulo: Makron *Books*, 1994, c.15, p. 138 |
| GRÖNROOS, Christian. Service management and marketing: managing the moment of truth in service competition. Massachusetts: Lexington Books, 1990. |
| HARARI, Oren. Thank heaven for complainers, Management Review, 81 (January), p. 59-60, 1992. apud Smith, Bolton, Wagner, 1999. |
| HART, Christopher W.L. O poder das garantias de serviço. julho-agosto, 1998. *In*: SVIOKLA, John J. & SHAPIRO, Benson P. (editores) *Mantendo Clientes*. São Paulo: Makron *Books*, 1994. |
| HART, Christopher W.L., HESKETT, James L., SASSER Jr., W. Earl. The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, July-August, 1990, p. 148-156. A Lucrativa Arte da recuperação de serviços, julho-agosto, 1990. *In*: SVIOKLA, John J. & SHAPIRO, Benson P. (editores) *Mantendo Clientes*. São Paulo: Makron *Books*, 1994, c.15, p. 273-294. |
| HESKETT, James L., SASSER Jr., W. HART, Christopher W. L.  *Service Breakthroughs: changing the rules of the game.* The Free Press (McMillan, Inc.): New York, N.Y.-USA, 1990. c.6. |
| JOHNSTON, Robert. Service Failure and Recovery: Impact, Attributes and Process. In: Swartz, Teresa A., Bowen, David E., Brown, Stephen (eds.) *Advances in Services Marketing and Management*. Greenwich, CT: JAI, 1995. p. 211-228. |
| KATZ, Bernard. *How to manage customer service*. Gower House - Croft Road – Aldershot – Rants – England: Gower Publishing Company Limited, 1987. |
| KOHLI, Ajay, JAWORSKI, Bernard. Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *In: Journal of Marketing*, v.54, April 1990, p.1-18. |
|  |
| KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Editora Atlas, 1996. |
| LEHTINEN, J. *Aslakasonjautuva palveluyritys* (Customer-oriented service firm). Espoo, Finland: Weilin+Göös, 1983. apud Grönroos, 1990. |
| LEHTINEN, J., STORBACKA, K. *Palvelujohtaminen* (Service management). Veikkola, finland: Jarmo. R. Lehtinen, 1986. apud Grönroos, 1990. |
| LOVELOCK, Christopher H. & WRIGHT, Lauren. *Principles of service marketing and management.* Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1999.Rever p. 57-59 e c.7, p-132-150. |
| LOVELOCK, Christopher. *Product* Plus. New York: McGraw-Hill, 1994.apud Bitner, Brown e Meuter, 2000. |
| MATTAR, Fauze. *Pesquisa de Marketing*, São Paulo: Editora Atlas, 1996. |
| NARVER, John C., SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on Business profitability *In: Journal of Marketing,* October, 1990. p.20-35. |
| NORMANN, Richard. Administração de Serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993. Trad. da 2a ed., 1991. |
| PARASURAMAN, A. ZEITHAML, V.A. & BERRY, L.L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, AmericanMarketing Association, Fall, 1985, p.47. apud GRÖNROOS, 1990 p.45. |
| ROSSI, Carlos e SLONGO, Luiz*. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado da arte e proposição de um método brasileiro*. Revista de Administração Contemporânea. São Paulo, v.2, n.1, Jan/Abr.1998, p. 101-125. |
| SMITH, Amy, BOLTON, Ruth N. An experimental investigation of customer reactions to service failure and recovery encounters: paradox or peril?  *Journal lf Service Reserch* 1 (1), 1998, p. 65-81. Bitner, Brown, Meuter, 2000. |
| SMITH, Amy, BOLTON, Ruth N.\_\_\_\_, WAGNER, Janet. A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery.  *Journal of marketing research*. Chicago, Aug, 1999. p.356-372. |
| SVIOKLA, John J. & SHAPIRO, Benson P. (editores) *Mantendo Clientes*. São Paulo: Makron *Books*, 1994. |
| TAX, Stephen S., BROWN, Stephen W. Recovery and \learning from Service Failure. *Sloan Management Review* 40 (1), p. 75-88, 1988. apud Bitner, Brown, Meuter, 2000. |
| ZEITHAML, V.A. BERRY, L.L. & PARASURAMAN, A. Communication and control process in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, AmericanMarketing Association, April, 1988, p.36. apud GRÖNROOS, 1990. p.59. |

1. Pedido de desculpas pessoal do funcionário responsável pelo serviço e até um pedido de desculpas formal da empresa. [↑](#footnote-ref-1)