



Mestrado em Marketing

# O TRATAMENTO DAS RECLAMAÇÕES E A RECUPERAÇÃO DE CLIENTES:

Um Estudo Longitudinal no *Call Center* do  
Millennium BCP

ARTUR MANUEL DIAS ROSÁRIO

ORIENTADOR: PROFESSOR DOUTOR JOÃO F. PROENÇA

TESE DE MESTRADO EM MARKETING

2009

## **NOTA BIOGRÁFICA**

Artur Manuel Dias Rosário nasceu no Porto em 12 de Janeiro de 1975. Licenciou-se em Gestão na Faculdade de Economia da Universidade do Porto em 1998, com a média de 14 valores. Em 2007/2008 ingressou no Mestrado de Marketing da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, onde concluiu a parte escolar com média de 14 valores.

No âmbito profissional iniciou o seu percurso em 1999 na área da banca, mais concretamente no Banco Comercial Português, onde permanece actualmente.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Doutor João Proença pela sua disponibilidade, exigência e motivação

Ao Millennium Bcp, pela disponibilização dos dados, sem os quais esta dissertação não seria possível

Aos meus familiares e amigos que de alguma forma me ajudaram sempre que necessitei

Com um carinho muito especial à Paula, pelo incentivo, por me ouvir... e por estar sempre presente

## RESUMO

O aumento da pressão competitiva em muitos sectores da indústria, acompanhado do declínio da percepção do serviço prestado ao cliente, levou a um aumento da atenção das empresas na recuperação das falhas de serviço nos anos mais recentes.

As falhas de serviço poderão originar situações de desconfirmação negativa, e em último caso a insatisfação, conquanto que uns esforços de recuperação de clientes poderão levar um cliente insatisfeito a regressar a um estado de satisfação. Apesar de ser argumentado que a melhor estratégia é realizar uma prestação do primeiro serviço à prova de falhas é quase impossível que estas sejam todas eliminadas. Assim, as empresas que possuam a capacidade de reagir às falhas de serviço de uma forma efectiva e consigam implementar alguma forma de recuperação de serviço, estarão em muito melhor posição de reter os clientes mais rentáveis. Devido ao facto de muitos clientes insatisfeitos com a prestação de serviço se sentirem relutantes em reclamar, esforços de recuperação de clientes pró-activos são o meio mais eficaz de minimizar resultados negativos da falha de serviço. Finalmente, o conceito de “Paradoxo de Recuperação de Clientes” refere-se a todas as situações em que a satisfação, as intenções de passa palavra, e as taxas de recompra dos clientes que atravessaram um processo de uma recuperação de serviço bem sucedida excedem aquelas dos clientes que não encontraram nenhum problema com o serviço inicial.

O objectivo deste estudo é determinar se, e em que condições, o “Paradoxo da Recuperação de Clientes” se verifica num estudo de Caso. A dissertação discute e testa este fenómeno no contexto do sector bancário, através da análise de mais de 48.000 interacções entre clientes e o *Call Center* de um banco do sistema financeiro português (Banco Comercial Português) num estudo longitudinal efectuado primeiro, entre 1 de Janeiro e 31 de Março de 2008 e, depois, em Junho de 2008 e Junho de 2009.

O estudo está organizado da seguinte maneira: em primeiro lugar é analisada a literatura existente relativa às reclamações dos clientes e à forma como as empresas reagem às falhas de serviço. Em segundo lugar são definidas hipóteses que são testadas, apresenta-se a metodologia do trabalho e a forma de recolha e tratamento dos dados. Finalmente, procede-se à análise dos dados obtidos e apresentam-se os resultados da investigação.

De acordo com os dados obtidos nesta investigação a empresa deverá esforçar-se por procurar fornecer sempre aos seus clientes um primeiro serviço, sem falhas, de modo a

evitar que estas ocorram e que leve os clientes a reclamar. As falhas de serviço ocorrerão sempre pelas próprias características do mesmo e as empresas deverão estar sempre preparadas para incentivar os clientes a reclamar. Neste estudo foi ainda discutido que o Paradoxo da Recuperação de Clientes pode ser raro e ocorrer nas situações em que a empresa é muito rápida a oferecer as soluções aos clientes que reclamam. A dissertação mostra ainda que o Paradoxo da Recuperação de Clientes pode ter um efeito de curta duração no tempo, pois na análise temporal do mesmo verificou-se que, se passado pouco tempo, a rentabilidade dos clientes que reclamam e vêm a sua reclamação satisfeita aumenta em relação à rentabilidade dos clientes que não reclamam, a médio prazo a rentabilidade destes últimos volta a ultrapassar a dos clientes reclamantes. Assim, as empresas deverão fazer os esforços para que tudo seja bem efectuado à primeira vez.

## **ABSTRACT**

Increasing competitive pressures in many service industries, coupled with declining perceptions of customer service, have led to increased attention to service recovery in recent years. Service failures can lead to negative disconfirmation and ultimately dissatisfaction, though appropriate service recovery efforts may restore a dissatisfied customer to a state of satisfaction. Although it is argued that the best strategy is to fail-safe the original service delivery, it is nearly impossible to eliminate all failures. Thus, firms with the ability to react to service failures effectively and implement some form of service recovery will be in a much better position to retain profitable customers. Because many customers dissatisfied with a service encounter are reluctant to complain proactive service recovery efforts are the most effective way to minimize negative outcomes of a service failure. Finally, the term “service recovery paradox” refers to situations in which the satisfaction, word-of-mouth intentions, and repurchase rates of recovered customers exceed those of customers who have not encountered any problems with the initial service.

The purpose of this study is to determine if, and under what conditions, the “service recovery paradox” occurs. Secondly, if it exists, this study wants to assess its frequency in a real-world setting. This dissertation discusses and tests this phenomenon in a banking context with the analysis of more than 48,000 interactions between customers and the *Call Center* of a Portuguese bank (Banco Comercial Português) in a longitudinal study, first between 1 of January of 2008 and 31 of March of 2008, and then at June of 2008 and June of 2009.

This paper is organized as follows: first, it discusses prior literature relating to customer complaints and to firm reactions to service failures. Second, we establish hypotheses to be tested, discuss our methodology, and outline our data collection efforts. Third, we present the results of the study.

Accordingly with the data of this investigation, the company should make the efforts to provide a good first service to their clients, without failures, to avoid that these failures may occur and take the clients to complaint. Service failures always will occur because of service characteristics and companies should always be prepared to incentivate their clients to complaint. In this study was also discussed that “Service Recovery Paradox” may be rare and occur in situations where the company is very quickly in offering solutions to

their complaining customers. This dissertation also discussed that “service recovery paradox” may have a short effect in time, because in the time analysis of the same, we notice that, if after a while, customers rentability of complaining customers who have their complaints solved is bigger than the rentability of those customers who do not complaint, in a short time the rentability of those who not complaint surpass the rentability of the complaining customers. So, companies should make the efforts to that things go right at the first time.

## ÍNDICE DE CONTEÚDOS

- NOTA BIOGRÁFICA-----	II
- AGRADECIMENTOS-----	III
- RESUMO-----	IV
- ABSTRACT-----	VI
- INDICE DE CONTEÚDOS-----	VIII
- INDICE DE FIGURAS-----	X
- INDICE DE QUADROS-----	XI
<b>- INTRODUÇÃO-----</b>	<b>1</b>
1.Tema e Interesse do Estudo-----	1
2.Estrutura da Dissertação-----	1
<b>PARTE I: CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA-----</b>	<b>2</b>
REVISÃO LITERATURA-----	3
CAPÍTULO I: A SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR E O COMPORTAMENTO DE RECLAMAÇÃO-----	3
1.1. A Satisfação do Consumidor-----	3
1.2. O Comportamento de Reclamação-----	7
1.3. O Papel Moderador da Justiça Percebida-----	9
1.4. Os Desencadeadores dos Comportamentos dos Clientes-----	10
1.5. Clientes Reclamantes e Não Reclamantes-----	15
1.6. As Reclamações na Perspectiva mais Recente da Escola de Serviços-----	21
1.7. Reclamações Ilegítimas-----	23
CAPÍTULO II: AS FALHAS DE SERVIÇO E A SUA RECUPERAÇÃO. O PARADOXO DA RECUPERAÇÃO DE CLIENTES-----	26
2.1. Falhas de Serviço-----	26
2.2. Recuperação de Clientes-----	28
2.3. A Forma como as Empresas Respondem às Falhas de Serviço-----	31

2.4. Efeitos das Estratégias de Recuperação de Clientes -----	41
2.5. A Relação Cliente-Empresa Durante as Falhas de Serviço-----	43
2.6. O Papel do Pessoal de Contacto-----	44
2.7. A Participação dos Clientes-----	45
2.8. O Paradoxo da Recuperação de Clientes-----	49
<b>PARTE II: ESTUDO EMPÍRICO-----</b>	<b>56</b>
CAPITULO III- DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E METODOLOGIA	
ADOPTADA NO ESTUDO-----	57
3.1. Definição do Problema e Objectivos do Estudo-----	57
3.2. Hipóteses e Questões de Investigação -----	58
3.3. Metodologia-----	62
3.3.1. Amostra-----	63
3.3.2. A Recolha e Análise de Dados-----	64
CAPITULO IV-ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ESTUDO-----	67
4.1. Base de Dados-----	67
4.2. Resultados Obtidos-----	68
CAPITULO V- CONCLUSÕES, CONTRIBUTOS PARA A GESTÃO	
E LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO-----	88
5.1. Conclusões-----	88
5.2 Contributos para a Gestão-----	88
5.3-Limitações e possíveis investigações Futuras-----	89
BIBLIOGRAFIA-----	91

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1: Modelo da taxonomia do comportamento de reclamação-----	14
FIGURA 2.1: Dimensões de resposta das empresas às reclamações-----	32
FIGURA 3.1: O impacto do contacto dos clientes com o <i>Call Center</i> em termos de nº de produtos e de rentabilidade-----	66

## ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 2.1: Quadro resumo dos estudos sobre o paradoxo da recuperação de clientes Adaptado de Michel e Meuter (2008)-----	51
QUADRO 3.1:Quadro resumo das hipóteses de pesquisa-----	62
QUADRO 3.2: Grelha de Análise de interações com o <i>Call Center</i> -----	64
QUADRO 4.1. Total de Contactos considerados-----	67
QUADRO 4.2.Total de indivíduos com um contacto com o <i>Call Center</i> -----	67
QUADRO 4.3. Total de indivíduos com mais de um contacto com o <i>Call Center</i> -----	67
QUADRO 4.4: Total dos contactos considerados-----	68
QUADRO 4.5: Total dos indivíduos considerados com uma interação com o <i>Call Center</i> -----	69
QUADRO 4.6: Total dos indivíduos considerados com mais de uma interação com o <i>Call Center</i> -----	69
QUADRO 4.7: Total dos contactos considerados em termos de grau de gravidade-----	70
QUADRO 4.8: Total dos indivíduos considerados com uma interação com o <i>Call Center</i> em termos de grau de gravidade-----	70
QUADRO 4.9: Total dos indivíduos considerados com mais de uma interação com o <i>Call Center</i> em termos de grau de gravidade-----	71
QUADRO 4.10: Total dos indivíduos considerados com mais uma interação com o <i>Call Center</i> -----	71
QUADRO 4.11: Total dos indivíduos considerados com mais de uma interação com o <i>Call Center</i> -----	71

QUADRO 4.12: Total dos indivíduos considerados, total dos indivíduos que apenas interagiram uma vez com o *Call Center* e total dos indivíduos que interagiram mais do que uma vez com o *Call Center*, em termos de Nível de Serviço-----74

QUADRO 4.13: Total dos indivíduos considerados, total dos indivíduos que apenas interagiram uma vez com o *Call Center* e total dos indivíduos que interagiram mais do que uma vez com o *Call Center*, em termos de Antiguidade da conta-----76

QUADRO 4.14: Total dos indivíduos considerados, total dos indivíduos que apenas interagiram uma vez com o *Call Center* e total dos indivíduos que interagiram mais do que uma vez com o *Call Center*, em termos de sexo-----77

QUADRO 4.15: Total dos indivíduos considerados, total dos indivíduos que apenas interagiram uma vez com o *Call Center* e total dos indivíduos que interagiram mais do que uma vez com o *Call Center*, em termos de faixa etária-----79

QUADRO 4.16: Total dos indivíduos que interagiram mais do que uma vez com o *Call Center*, em termos de variação da rentabilidade, tendo em conta o sexo-----82

QUADRO 4.17: Total dos indivíduos que interagiram apenas uma vez com o *Call Center*, em termos de variação da rentabilidade tendo em conta o sexo-----82

QUADRO 4.18: Total dos indivíduos que interagiram mais de uma vez com o *Call Center*, em termos de variação da rentabilidade tendo em conta a faixa etária-----83

QUADRO 4.19: Total dos indivíduos que interagiram apenas uma vez com o *Call Center*, em termos de variação da rentabilidade tendo em conta a faixa etária-----84

QUADRO 4.20: Total dos indivíduos que interagiram mais de uma vez com o *Call Center*, em termos de variação da rentabilidade tendo em conta a antiguidade da conta-----85

QUADRO 4.21: Total dos indivíduos que interagiram apenas uma vez, em termos de variação da rentabilidade, tendo em conta a antiguidade da conta-----	86
QUADRO 4.22: Confirmação das hipóteses-----	87

# INTRODUÇÃO

## 1. Tema e interesse do estudo

O objectivo deste estudo é determinar se o “*Paradoxo da Recuperação de Clientes*”, que de forma simples consiste na presunção de que um cliente que reclama e vê as suas pretensões satisfeitas desenvolve a relação com o fornecedor e fica mais fiel do que um cliente que não reclama, se verifica ou não através da análise de um caso.

A investigação é feita com o estudo do caso do Banco Comercial Português. A opção por este caso está relacionada com o facto de o autor ser colaborador do banco e considerar que os dados de origem são suficientemente ricos e interessantes para elaborar uma dissertação de mestrado. A função que o autor desempenha na organização exige o contacto diário com clientes, com as suas reclamações e com a forma como elas são tratadas na sucursal ou nos serviços centrais do banco.

## 2. Estrutura da dissertação

O trabalho começa por apresentar a revisão da literatura, a partir da qual foi sugerido um modelo teórico e um conjunto de hipóteses, que posteriormente são discutidas através do estudo do caso.

A primeira parte da tese apresenta o enquadramento teórico do estudo e contém dois capítulos. O capítulo I revê e analisa a teoria em torno da insatisfação, do acto de reclamação e o ponto de vista do cliente; e o capítulo II aborda o conceito de falha de serviço do ponto de vista da empresa. Analisa-se o que se verifica quando a empresa procura corrigir as falhas de serviço e as situações em que, segundo a teoria, se verifica o paradoxo da recuperação de clientes.

Na segunda parte da dissertação apresentam-se três capítulos. O capítulo III apresenta a definição do problema, a metodologia seguida na investigação e o trabalho empírico desenvolvido. O capítulo IV apresenta os resultados obtidos, a discussão das hipóteses e do modelo conceptual. Por fim, o capítulo V encerra a dissertação apresentando as conclusões, os contributos para a gestão e as limitações do trabalho.

**PARTE I**

**CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA**

# REVISÃO DA LITERATURA

## CAPITULO I: A SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR E O COMPORTAMENTO DE RECLAMAÇÃO

O primeiro tema a analisar na revisão da literatura é o conceito de satisfação do consumidor, a sua relação com a lealdade e os comportamentos que poderão resultar do não cumprimento deste conceito, ou seja, a insatisfação. Os principais factores que poderão levar os clientes a reclamarem, os diversos aspectos das reclamações, as características dos clientes que reclamam (e dos que não reclamam), e a resposta das empresas serão outros temas que seguidamente abordamos.

### 1.1 A SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR

A palavra “satisfação” provem do latim *satis* (suficiente) e *facere* (fazer), (Rust, Zahorik e Keiningham, 1996). O termo satisfação do consumidor é bastante complexo e envolve avaliação, comparação e emoção (Chang, 2005; Erevelles e Leavitt, 1992; Spreng e Mackoy, 1996).

De uma forma simples, satisfação define-se como “uma avaliação pós consumo envolvendo quer elementos cognitivos quer elementos afectivos” (De Ruyter, Bloemer e Peeters, 1997; Oliver, 1981; Smith e Bolton, 2002). De forma mais complexa, satisfação é “A resposta do consumidor à evolução da discrepância percebida entre as expectativas *à priori* (ou algum tipo de performance) e a performance actual do produto percebida depois do seu consumo” (Tse e Wilton, 1988). Existindo a divergência entre aquilo que o consumidor esperaria à partida do produto e/ou do serviço e o que, de facto, se obtem, leva-nos a analisar os factores que a originam.

Os consumidores dão muita importância à satisfação porque:

- 1) Satisfação em si mesmo é um estado desejável de consumo,

2) Permite antecipar a possibilidade de tomar medidas adicionais para rectificar uma situação insatisfatória ou sofrer as consequências de uma má decisão,

3) Permite proteger o ego do consumidor porque reassegura a possibilidade de cada um ser capaz de tomar decisões (Oliver, 1997).

Os factores que originam a (in) satisfação poderão ser de 4 tipos (Cadotte e Turgeon, 1988):

-Factores satisfatórios, factores que favorecem a satisfação quando presentes, mas cuja inexistência não provoca insatisfação.

-Factores insatisfatórios, factores cuja baixa performance ou ausência pode provocar insatisfação, enquanto elevados níveis desses factores não aumentam a satisfação.

-Factores críticos são os factores que tanto podem originar reacções positivas como reacções negativas.

-Factores neutrais, são os factores que nem originam reacções positivas nem negativas, quer estejam presentes ou não.

O impacto destes factores é também diferente, os factores insatisfatórios apresentam um maior impacto na (in) satisfação do que os satisfatórios (Vargo e outros, 2007) existindo vários estudos que sugerem que várias transacções satisfatórias poderão ser necessárias para compensar uma única transacção insatisfatória (Brandt e Reffett, 1989; Czepiel, Rosenberg e Akerele, 1974). Também se realça que as respostas de insatisfação são encaradas como mais extremas do que as de satisfação, sendo mais comum para os clientes reportarem aos fornecedores dos produtos e serviços a sua insatisfação (Giese e Cote, 2000).

A satisfação do consumidor é também um indicador crítico para a *performance* de uma empresa, tendo sido indicada por vários autores como fundamental para fomentar a lealdade e o lucro (Jones e Sasser, 1995; Zeithaml e Bitner, 2000). A lealdade pode ser encarada como “um compromisso profundo para a recompra ou a repadronização de um determinado produto/serviço de forma consistente no futuro, provocando uma repetição da compra da mesma marca, apesar das influências situacionais e dos esforços de

marketing com o potencial para provocar comportamento de troca” (Oliver, 1997). A relação entre satisfação e lealdade é simples de analisar, sendo a satisfação um estado de prazer, para que a mesma afete a lealdade é necessário que se verifique uma satisfação frequente ou cumulativa, sendo por isso a insatisfação considerada como o tendão de Aquiles da lealdade (Oliver, 1999).

Para uma empresa não basta ter clientes meramente satisfeitos com os seus produtos porque senão incorre naquilo que foi designado como “armadilha da satisfação” (Reichheld, 1996). O autor, citando estudos baseados na análise de dados da Bain e Company, reparou que dos clientes satisfeitos e muito satisfeitos com a empresa, entre 65% a 85% iriam abandonar a mesma. Na indústria automóvel, dos cerca de 85% a 95% dos clientes que se intitulam satisfeitos apenas 30% a 40% recomprará um automóvel da mesma marca. As empresas devem prestar atenção ao impacto que uma base de clientes leal pode causar nos lucros, uma vez que o aumento do mesmo, como resultado de um aumento da retenção dos clientes em 5%, poderá variar entre 25% e 95% em 14 indústrias (Reichheld, 1996; Reichheld e Sasser, 1990). Os custos relativos de retenção de clientes são substancialmente menores do que os custos de adquirir novos clientes (Fornel e Wernerfelt, 1987).

A satisfação completa leva à lealdade do cliente, um indicador de *performance* financeira de longo prazo (Jones e Sasser, 1995) mas também à recompra (Cardozo, 1965; Cronin, Brady e Hull, 2000; Oliver e Burke, 1999), à aceitação de outros produtos da mesma linha, ao passa palavra favorável (Cardoso, 1965), e à retenção de clientes (Cronin, Brady e Hull, 2000).

A insatisfação surge quando não se verifica a correspondência entre percepção do serviço e expectativa sobre esse serviço, sendo a mesma normalmente conceptualizada como o resultado de uma comparação com um *standard* (Yi, 1990).

No que diz respeito aos *standards* utilizados pelos clientes para avaliar uma compra, existem várias possíveis teorias de aproximação à insatisfação que poderão ser compiladas como seguidamente se apresentam (Woodruff e outros, 1991a; Erevelles e Leavitt, 1992):

- 1- Desconfirmação das expectativas - é a teoria mais aceita sobre insatisfação: “se a qualidade percebida é menor do que as expectativas que o cliente possuía, então a insatisfação surge como o resultado do estado afectivo” (Boote, 1998).
- 2- Teoria da atribuição – “a percepção que o cliente tem da atribuição da falha do produto ou serviço vai influenciar e moderar os seus sentimentos de insatisfação: se a causa da não confirmação das expectativas for atribuída externamente ao cliente (não provocada por este) então o cliente sente-se justificado para se sentir insatisfeito e reclama; por outro lado se a insatisfação for causada por ele (não ter seguido instruções de uso, por exemplo), a insatisfação não tem como alvos o produtor ou retalhista e o cliente tenderá a não exteriorizar a sua insatisfação” (Folkes e Kotsos, 1986).
- 3- Equidades – a teoria da equidade está relacionada com o balanço e justiça percebida que o cliente tem dos *inputs* e *outputs* de determinada transacção (Tse, 1990; Lapidus e Pinkerton, 1995).

Da perspectiva de ambos os lados da transacção há 3 possíveis resultados:

- a) Equidade
- b) Iniquidade positiva
- c) Iniquidade negativa.

A equidade existe no caso em que ambas as partes percebem os *inputs* que colocam e os *outputs* que retiram num mesmo nível. A iniquidade existe quando uma das partes é vista como uma vencedora em relação à outra. Numa perspectiva de equidade, a insatisfação do cliente é o resultado da iniquidade negativa, o consumidor apercebe-se que ganhou menos do que o vendedor, sendo então o seu comportamento de reclamação o resultado dessa iniquidade.

- 4- Normas baseadas na experiência – A não confirmação das expectativas é visto como o resultado da comparação das compras mais recentes com as experiências ocorridas nas compras passadas - do mesmo produto ou gama de produtos (Woodruff e outros, 1983). Tanto as comparações com normas baseadas nas compras passadas do mesmo produto como as comparações baseadas nas compras de produtos da mesma gama são uma explicação mais forte sobre

satisfação e insatisfação do que a aproximação via desconfirmação das expectativas (Cadotte e outros, 1987).

- 5- *Performance* percebida - A insatisfação é provocada pelo facto da *performance* do produto ou serviço não corresponder às expectativas iniciais: a (in) satisfação é a resposta afectiva à má ou boa *performance* percebida da compra (Tse e Wilton, 1988).
- 6- Resposta a um ideal – coloca-se aqui as seguintes questões: serão realistas as expectativas formadas pelos clientes? Os clientes esperam que o produto responda a um baixo nível de *performance*, ou a elevados *standards* de actuação? O grau das expectativas vai ter assim um impacto no nível de (in) satisfação sentido pelos clientes, a probabilidade da insatisfação do consumidor aumentar é maior quanto mais elevados forem os níveis de expectativas em relação ao *standard* ideal (Miller, 1977).
- 7- Comparação baseada nas promessas – A insatisfação pode resultar da disparidade entre as promessas do vendedor (em termos de publicidade, venda pessoal, embalagem) e a qualidade percebida da compra (Woodruff e outros, 1991b).
- 8- A aproximação afectiva, não cognitiva - esta aproximação da insatisfação vem afirmar que muitas vezes, ao contrário do que defendem as definições anteriores, os clientes sentem-se insatisfeitos sem saberem a razão para tal, ou seja, uma resposta afectiva negativa poderá ocorrer mesmo antes da avaliação cognitiva (Yi, 1990).

Existindo desfasamento, o consumidor terá perante ele um determinado tipo de comportamento de reclamação.

## **1.2 O COMPORTAMENTO DE RECLAMAÇÃO**

O comportamento do consumidor numa reclamação pode ser definido como “um conjunto de múltiplas respostas (comportamentais e não comportamentais), em que algumas das quais ou a sua totalidade, são desencadeadas por uma percepção de insatisfação com um determinado episódio de compra” (Singh, 1988).

Os trabalhos realizados na área da análise do comportamento do consumidor numa reclamação podem ser divididos em três áreas:

- a) O desenvolvimento e teste de teorias de insatisfação do cliente - que fornecem o ponto de partida teórico para o comportamento de reclamação,
- b) O estudo dos diferentes tipos de comportamento de reclamação, com a análise de todas as tipologias e modelos de comportamento de reclamação que foram desenvolvidos, e
- c) A análise de todos os desencadeadores do comportamento de reclamação - o que leva os clientes a mudar de uma resposta afectiva de comportamento de reclamação para uma resposta de acção em termos de comportamento de reclamação.

De acordo com pesquisas anteriores, existem vários comportamentos de resposta às reclamações que os consumidores poderão escolher (Blodgett e Granbois, 1992; Crié, 2003 p.61; Day e outros, 1981 pp 86; Harrison-Walker, 2001; Hong e Lee, 2005 p 91; Kolodinsky, 1995; Panther e Farquhar, 2004 pp 344; Hirschman, 1970; Singh, 1988; Hunt e Hunt, 1990; Huefner e Hunt, 1994):

- 1.** Saída - o cliente termina com a relação, podendo ser uma saída de curto prazo (saída), médio prazo (evitação), ou longo prazo
- 2.** Reclamação junto da empresa - o cliente reclama junto da empresa, de forma escrita ou verbal
- 3.** Reclamação junto de uma terceira parte - o cliente reclama junto de uma terceira parte, uma organização de consumidores, meios de comunicação social, ou a uma organização
- 4.** Passa palavra negativo – o cliente fala da sua insatisfação a familiares e amigos
- 5.** Silêncio - o cliente decide não comunicar a insatisfação encontrada, mantendo-se leal à empresa
- 6.** Retaliação – Sendo este um processo do cliente alcançar o que considera justo encarando-a como uma forma de vingança, pode assumir diversas formas: destruição de produtos e/ou equipamentos, roubo, passa palavra negativo no interior da loja ou junto às instalações da fábrica, sabotagem à arrumação dos produtos no estabelecimento.

Podem ocorrer um ou mais destes comportamentos em simultâneo (Crié, 2003 p.60; Day e outros 1981 p. 87; Harrison-Walker, 2001; Singh, 1990 p. 90).

O passa palavra e o abandono poderão ocorrer ao mesmo tempo da reclamação junto da organização ou em vez desta. A reclamação junto da empresa poderá ocorrer mais do que uma vez se a resposta/ compensação por parte da empresa não for do agrado do cliente. Este reclamará novamente, mas a um nível hierárquico superior ou utilizando um diferente canal. O passa palavra negativo como comportamento primário é sempre privado (realizado junto das pessoas do círculo social mais próximo do cliente reclamante). Poderá passar a público (por exemplo com carta dirigida a um jornal) se a compensação atribuída pela empresa não fôr compensadora para o cliente. Podemos falar na existência de uma dimensão sequencial em termos de comportamentos de reclamação em que a saída, o passa palavra negativo e especialmente a reclamação junto de terceiros são comportamentos que apenas têm lugar quando a reclamação junto da organização foi utilizada e o cliente não obteve uma resposta satisfatória em termos de justiça percebida, ou seja, quando a reclamação junto da empresa falhou (Blodgett e Granbois, 1992).

### **1.3 O PAPEL MODERADOR DA JUSTIÇA PERCEBIDA**

A justiça percebida é um importante conceito nos estudos sobre comportamento de reclamações, funcionando como moderador - representa um *standard* pelo qual a reclamação junto da organização é analisada pelo cliente reclamante (Blodgett e Granbois, 1992; Blodgett e Tax, 1993; Blodgett 1994). Tal como analisámos atrás no caso da insatisfação, a avaliação da justiça percebida pelo cliente insatisfeito é baseado no conceito de confirmação das expectativas. Se a compensação exceder as expectativas, o consumidor fica satisfeito com o nível de justiça percebida e o episódio de insatisfação fica encerrado no nível primário. Se a compensação não corresponder às expectativas, então o resultado cognitivo é a não confirmação das expectativas e o estado afectivo resultante é a injustiça percebida.

Existem 3 dimensões de justiça percebida podendo qualquer uma contribuir para a percepção que o cliente tem com o resultado do episódio de insatisfação: distributiva, de

procedimentos e interaccional (Goodwin e Ross, 1990; Blodgett e Tax, 1993; Blodgett, 1994):

- A justiça distributiva está relacionada com o resultado tangível da relação ser percebido como justo ou não
- A justiça interaccional refere-se à qualidade ou justiça do tratamento interpessoal que ocorre durante o processo de resolução da reclamação
- A justiça de procedimentos está relacionada com a justiça percebida dos procedimentos usados pelos decisores da empresa durante a resolução do conflito.

#### **1.4 OS DESENCADEADORES DOS COMPORTAMENTOS DOS CLIENTES**

Vários estudos demonstram que a insatisfação por si só não é motivo suficiente para desencadear uma reclamação (Best e Andreasen, 1977; TARP, 1979; Office of Fair Trading, 1986) sendo que apenas um quinto dos clientes insatisfeitos reclama junto da organização (TARP, 1979). Os clientes têm uma determinada base de insatisfação e um determinado patamar para reclamar, assim, os clientes poderão estar facilmente insatisfeitos, se a sua apetência para a insatisfação for elevada mas estarem relutantes para reclamar, se o patamar a partir do qual se sentem propensos para reclamar for baixo (Kowalski, 1996).

O que os estudos acima evidenciaram foi a existência de factores que actuam como barreiras à reclamação junto da empresa, ou por outras palavras, factores que desencadearam outro tipo de comportamentos associados à insatisfação: abandono, passa palavra negativo junto do círculo social privado, ou o simplesmente não fazer nada.

Existe todo um conjunto de desencadeadores de comportamento de insatisfação, que quando considerados em conjunto, vão influenciar o nível base atrás referido, a partir do qual o cliente opta por reclamar ou por não reclamar:

- 1- Desencadeadores situacionais - estes desencadeadores do comportamento do consumidor em termos de reclamação, referem-se às especificidades do episódio da insatisfação e incluem:

- a) Importância do produto/serviço (Blodgett e Granbois, 1992).
- b) Nível de envolvimento (Goodwin e outros, 1995).
- c) Intensidade da insatisfação (Prakash, 1991).
- d) Custos e benefícios obtidos ao optar por um determinado comportamento de resposta (Singh e Wilkes, 1996).
- e) As expectativas de resposta da organização (Bearden e Mason, 1984).
- f) Custo produto/serviço (Kolodinsky, 1993).
- g) A percepção da reputação da organização (Landon, 1977).
- h) Tipo produto/serviço (Singh, 1990).
- i) Causas práticas da insatisfação: Devoluções de produtos, atrasos na entrega, características específicas do produto (Standop, 1991; Feinberg e outros 1996).

## 2- Desencadeadores de atribuição

Existem duas dimensões da teoria da atribuição que são consideradas desencadeadoras de comportamento do consumidor em termos de reclamação: percepção da controlabilidade e estabilidade (Blodgett e Granbois, 1992; Singh e Wilkes, 1996). Controlabilidade refere-se ao facto do cliente insatisfeito perceber que a empresa poderia ter impedido o episódio de insatisfação; estabilidade refere-se à percepção do cliente insatisfeito da curta ou longa duração quando a falha ocorre.

## 3- Desencadeadores demográficos

Os factores demográficos ligados à maior ou menor propensão para a reclamação incluem idade (Fails e Francis, 1996), género (Parker e outros, 1993), rendimento (Fails e Francis, 1996), nível educacional (Kolodinsky e Aleong, 1990), localização urbana/rural do cliente insatisfeito (Liefeld, 1980), impacto de ter ou não filhos jovens (Kolodinsky, 1993), sensibilidade ao custo por parte do cliente insatisfeito (Parker e outros, 1993). Assim foi levantada a hipótese dos clientes com maiores níveis de educação e rendimentos, mais jovens e com profissões liberais tenderem a ter uma atitude mais positiva em relação às empresas e também uma maior experiência a lidar com reclamações (Robinson, 1979).

#### 4- Desencadeadores psicográficos

Este tipo de despoletadores incluem:

- a) Assertividade, nível de confiança e agressividade (Richins, 1983). Assertividade é vista aqui como a defesa dos seus direitos por parte dos clientes de uma maneira aceite socialmente (Alberti e Emmons, 1974). Agressividade é definida em termos de poder, abuso de poder, coacção, ameaças e castigo (Richins, 1983). O comportamento agressivo poderá envolver ameaças para levar o negócio para outro lado, fazer queixas a uma terceira parte, uso de linguagem agressiva e de passa palavra negativo. Baixos níveis de assertividade e agressividade são associados a baixa intencionalidade de reclamação, sendo que elevados níveis de assertividade ou de agressividade, de forma isolada, são sinónimos de elevada intencionalidade de reclamação, mas vistos em simultâneo não se pode provar serem sinónimo de reclamação (Westbrook, 1981).
- b) Atitude e experiências passadas nas reclamações (Singh e Wilkes, 1996).
- c) Vontade de enveredar por situações desconfortáveis (Tesser e Rosen, 1975).
- d) Nível de consumo (Slama e outros, 1993).
- e) Valores pessoais (Rogers e outros, 1992).
- f) Lugar de controlo (crença no fatalismo) (Foxman e outros, 1990).

#### 5- Relação entre a empresa e o cliente

Este desencadeador relaciona-se com os factores como:

- a) Grau de lealdade do cliente com a empresa (Blodgett e Granbois, 1992).
- b) Dimensão da empresa (Kolodinsky e Aleong, 1990).
- c) Grau de interação entre a empresa e o cliente (Fornell e Didow, 1980).
- d) Relação entre o cliente e o mercado onde a empresa envolvida no incidente actua (Singh e Wilkes, 1996).

#### 6- Desencadeadores culturais

Estes desencadeadores estão relacionados com a nacionalidade dos clientes sendo que os clientes de determinados países terão maior propensão para o consumo do que os de outros países. (Andreasen e Best, 1977; Raven e Foxman, 1994).

#### 7- Desencadeadores sociais

Este desencadeador está relacionado com a influência sobre as outras pessoas, o grau de responsabilidade à pressão social (Malafi e outros, 1993; Slama e Celuch, 1994).

Vários modelos que agregassem todos os conhecimentos sobre insatisfação, taxonomias e desencadeadores de comportamento de reclamação foram criados. Ver, por exemplo Day, 1984; Nantel, 1985; Blodgett e Granbois, 1992; Singh e Wilkes, 1991; Boote, 1998 e a Figura 1.1 que sintetiza a análise efectuada:

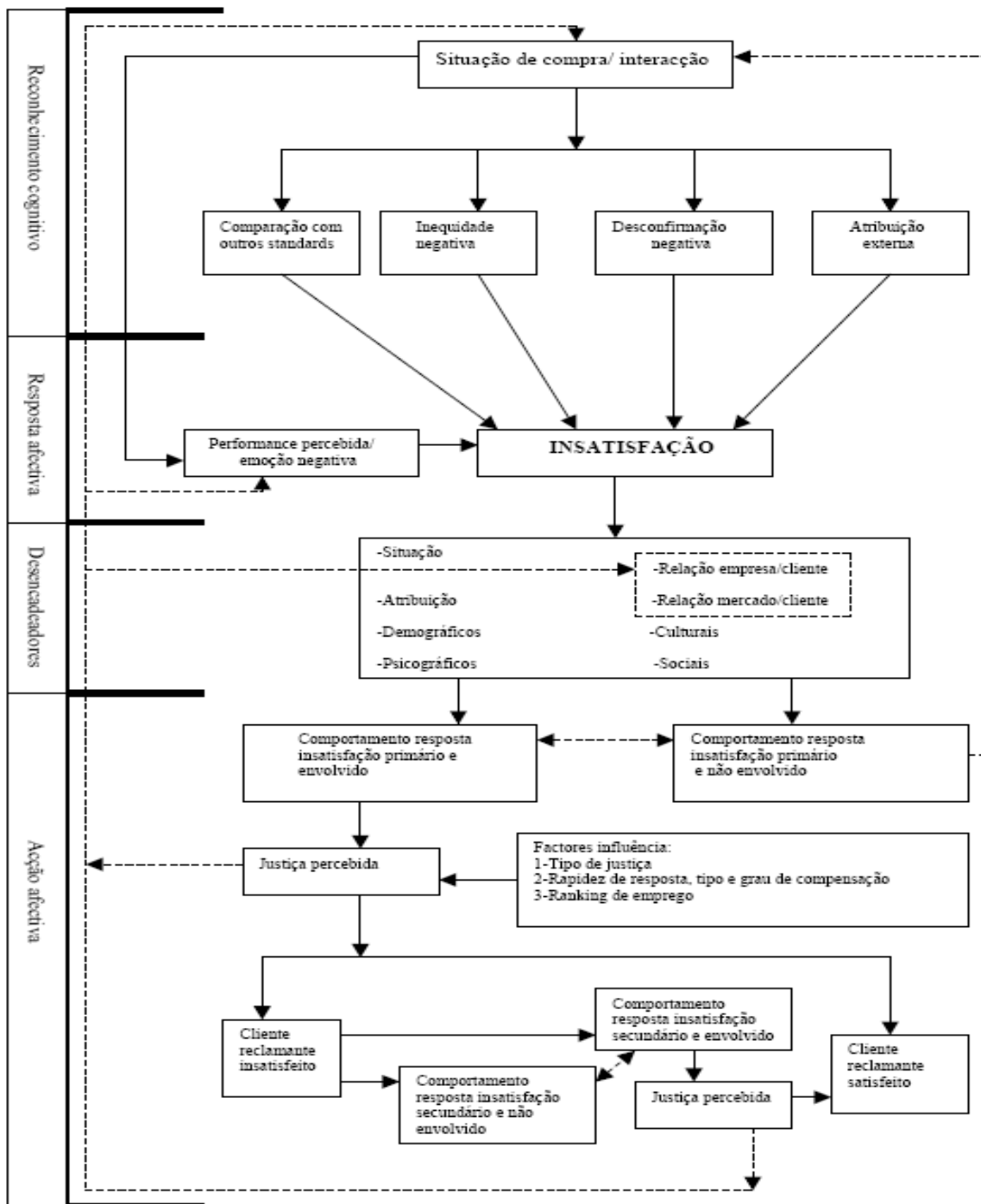


Figura 1.1: Modelo da taxonomia dos comportamentos de reclamação. Fonte: Adaptado de Boote (1998)

## **1.5 CLIENTES RECLAMANTES E NÃO RECLAMANTES**

A literatura existente sobre satisfação e insatisfação foca-se predominantemente nos clientes que estão insatisfeitos, havendo falta de informação quer sobre aqueles que estão satisfeitos quer sobre os que estão insatisfeitos com o fornecedor do serviço mas não reclamam. Os clientes podem ser divididos em 4 tipos: os que não reclamam e que estão satisfeitos com o serviço, os que não reclamam mas estão insatisfeitos com o serviço e não apresentam nenhuma reclamação; os clientes que reclamam podem ser reclamantes satisfeitos com a recuperação da falha de serviço fornecida pela empresa ou insatisfeitos com a forma como essa recuperação foi efectuada (Kau e Loh, 2006).

A conclusão a que estes autores chegaram foi que comparando os clientes que não reclamaram, aqueles que originalmente estavam satisfeitos com o serviço tinham níveis de confiança, passa palavra e lealdade muito mais elevados do que aqueles que estavam insatisfeitos com o serviço mas não reclamaram. Na maioria das vezes os clientes insatisfeitos não comunicam as suas experiências de serviço junto da empresa (Stephens e Gwinner, 1998). As empresas devem ter em consideração que reclamações não atendidas poderão levar a mudança de empresa e/ou marca (Richins, 1987), e devem encarar uma reclamação não atendida como um “custo de oportunidade” para a organização, dado que a empresa perde uma oportunidade para corrigir uma falha e identificar a fonte de um problema que pode ser operacional (Fornell e Wernerfelt, 1987).

Os clientes insatisfeitos que optem por não reclamar poderão esconder desconfiança, vontade de difundir passa palavra negativo e deslealdade para com a empresa, sendo por isso essencial a prática de um serviço mínimo satisfatório.

Parece lógico assumir que os clientes que não recebem nenhum resultado das suas reclamações estarão menos satisfeitos e mais propensos a não repetirem as suas intenções de recompra do que os clientes que reclamam e experimentam satisfatórias recuperações de serviço. No entanto, interessa caracterizar os clientes que não reclamam dado que estes são importantes, não apenas devido ao seu tamanho relativo, mas também porque frequentemente terminam as suas relações com as empresas e avisam os outros a fazerem o mesmo (Tax, Brown e Chandrashekar, 1998).

É possível identificar 5 tipos de reclamantes, cada um motivado por diferentes crenças, atitudes e necessidades, originando comportamentos diferentes por parte da organização (Wysocki e outros, 2001):

- 1- Os clientes *meek* - são os clientes que não reclamam; para estes a empresa tem de se esforçar para solicitar comentários e reclamações para actuar convenientemente.
- 2- Os clientes agressivos - são os clientes que reclamam, geralmente em alta voz e de forma efusiva; a empresa deve ouvir atentamente a reclamação, perguntar sempre: ” em que posso ajudar mais?”, admitir que o problema existe e indicar o que vai ser feito para o mesmo ser resolvido e quando. Este tipo de clientes torna-se por vezes imprevisível e responde violentamente às justificações apresentadas.
- 3- *The High-Roller Customer* – Cliente muito exigente, que espera sempre o melhor e está disposto a pagar por isso. Reclama pouco, mas quando reclama está muito interessado em receber *feed back* sobre o que está a ser feito para a resolução do problema. Tal como o cliente agressivo, tem pouco interesse em pedidos de desculpa mas sim em medidas e acções concretas.
- 4- *The Rip-Off Customer* - O objectivo deste tipo de cliente é tirar vantagem da sua relação com a empresa, ou seja, é um cliente que muitas vezes não tem razão e as reclamações que apresenta são ilegítimas. É identificado por nunca estar satisfeito com as respostas dadas pela organização e esta deve questioná-lo desde o princípio sobre o que deve fazer para satisfazer a sua reclamação.
- 5- *O Reclamante crónico* – este cliente é do tipo que reclama muito, por tudo e por nada e nunca está satisfeito. Para estes clientes a empresa deve ter o máximo de paciência, e nunca demonstrar que está zangada com o cliente e com as suas constantes reclamações. Ao contrário do cliente *Rip-Off*, o reclamante crónico aceita e aprecia os esforços da empresa para lhe satisfazer as reclamações e é um cliente propenso ao passa palavra positivo.

Existem algumas características demográficas, traços de personalidade e determinados eventos que poderão evocar o acto de reclamar. Por exemplo, um estudo

que analisou características dos clientes revelou que os clientes reclamantes tendem a ser jovens, bem-educados e relativamente ricos (Singh, 1990). Um outro estudo chega à conclusão que os reclamantes tendem a usufruir de rendimentos elevados e elevados níveis de educação, têm tendência a ser trabalhadores, serem mais velhos e do sexo feminino; os não reclamantes tendem a ser jovens, com grandes probabilidades de serem desempregados ou terem baixos rendimentos. (Volkov e outros, 2005).

Em termos de traços de personalidade dos reclamantes, estes incluem elevados níveis de assertividade, agressividade, atitude predisposta para reclamar e actividade social (Richins, 1987). Em termos de eventos que poderão evocar o acto de reclamar poderemos estar a falar do preço de compra, duração da propriedade e atribuições externas de culpa (Singh e Wilkes, 1996).

Em termos de características dos não reclamantes, estes consumidores não reclamam por várias razões (Voorhees e outros, 2006):

O tempo e esforço requerido para reclamar e a responsabilização por parte da empresa são as causas principais: a falta de tempo, a não vontade de despender esforço necessário para lidar com as reclamações, a inexistência de interlocutores na empresa para reclamar e não se perceber claramente de quem é a responsabilidade na reclamação. A responsabilização da falha de serviço por parte da empresa fornecedora prestadora de serviço é também um dos motivos que pode levar os clientes a não reclamarem, o que corrobora estudos anteriores que enfatizam a importância da percepção de quem é a culpa (Granbois, Summers e Frazier, 1977). Isto poderá ser usado pela empresa como uma oportunidade para aumentar a percentagem de clientes que reclama, através do desenvolvimento de estratégias que levam os clientes a perceberem melhor de quem é a culpa: treino do pessoal de contacto para incentivarem os clientes a reclamar, ou através do desenvolvimento de uma cultura empresarial em que as reclamações são encaradas como oportunidades e não como contrariedades (Firnstahl, 1989).

As características de personalidade, a existência de um processo de tratamento das reclamações inicializado pela empresa, e a tomada de acções alternativas são outras das causas que levam os clientes a não reclamarem (Voorhees e outros, 2006).

As características de personalidade não são contudo, segundo os mesmos autores, um dos factores que distinga os não reclamantes dos reclamantes. O que leva as empresas a adoptar estratégias de incentivo ao acto de reclamar é acharem que os clientes têm características de personalidade que os levaria a não reclamar. O estudo dos autores concluiu também haver uma elevada relação entre os clientes que não reclamam e a saída destes da empresa (Keaveney, 1995), o que faz deste grupo de clientes um grupo muito perigoso pois custa 5 vezes mais à empresa angariar novos clientes do que manter os actuais (Reichheld e Sasser, 1990), - além de que, ao não reclamarem não dão à empresa possibilidades de descobrir falhas que possam ter e eventualmente corrigi-las.

As características de personalidade dos clientes reclamantes e não reclamantes podem ainda ser analisadas em 4 vertentes: controlo percebido, maquiavelismo, auto-eficácia e auto monitorização, nas atitudes perante o acto de reclamar (Bodey e Grace, 2006).

Controlo percebido é definido como “a expectativa de ter o poder de participar na tomada de decisões que leva à obtenção de consequências desejáveis e a uma sensação de competência pessoal, numa determinada situação” (Rodin, 1990 p.4). É visto como “a habilidade de uma pessoa para controlar eventos sobre os quais o controle não tem de estar presente mas ser percebido como presente” (Endler e outros, 2000).

Maquiavelismo, no contexto de personalidade é definido como “um processo através do qual o manipulador obtém maior recompensa do que obteria se não manipulasse” (Christie e Geis, 1970 p. 106).

A auto monitorização é definida como “o comportamento que as pessoas adoptam para manter uma imagem e controlar o seu comportamento e a auto-apresentação junto dos outros” (Snyder e Gangestad, 1986 p.125). Os indivíduos considerados como tendo uma elevada auto monitorização demonstram possuir uma considerável adaptabilidade no ajustamento do seu comportamento a factores situacionais externos (Browne e Kaldenberg, 1997).

A auto eficácia é definida como “a crença de cada um nas suas capacidades de mobilizar a motivação, recursos cognitivos e capacidade de escolher as decisões certas a tomar, para que se consiga atingir o que a situação exige” (Wood e Bandura, 1989 p. 408). Indivíduos com elevada auto-eficácia são indivíduos com a capacidade de

resolverem problemas conceptuais com facilidade, gerirem melhor o seu tempo, iniciarem tarefas e manterem um esforço para atingirem o cumprimento dessas tarefas (Christensen e outros, 2002). Quanto maior a auto eficiência das pessoas, mais persistentes são quando encontram falhas (Luthans e Peterson, 2002) sendo os obstáculos e as falhas desafios estimulantes (Appelbaum e Hare, 1996).

Nos resultados de investigação, “os reclamantes “ percebem elevados níveis de controlo, enquanto os “não reclamantes” apercebem-se que têm pouco controlo sobre o ambiente, o que os poderá levar a não reclamar. Tanto no Maquiavelismo como na auto eficácia, não existem diferenças relevantes entre os “reclamantes” e os “não reclamantes”. Os “reclamantes “ e os “não reclamantes” podem ser diferenciados em termos de auto-monitorização; os clientes com elevados níveis de auto monitorização tendem a ser “não reclamantes” enquanto os indivíduos com baixo grau de auto monitorização tendem a ser reclamantes (Bodey e Grace, 2006) e sendo conservadores, têm uma atitude negativa para com o acto de reclamar, fugindo dele devido ao desejo de manter uma imagem social desejável de si mesmo quando em contacto com terceiros (Keng e outros, 1995; Graeff, 1996; Snyder, 1987).

De igual modo os resultados indicam que os “reclamantes” e os “não reclamantes” também podem ser diferenciados na base da sua atitude para com o acto de reclamar. Os clientes que têm uma atitude mais positiva para com o acto de reclamar, estarão mais motivados a mostrar a sua insatisfação (Bodey e Grace, 2006; Bearden e Crockett, 1981; Keng e outros, 1995), enquanto a relutância de uma pessoa em reclamar é associado a uma falta de confiança, e a uma percepção de risco ao apresentar uma reclamação. Os clientes que se apercebem da existência de uma elevada probabilidade de sucesso na reclamação mantêm uma atitude positiva perante a mesma e assim estarão menos predispostos a terem atitudes de passa palavra negativo (Bearden e Teel, 1980; Blodgett e outros, 1995).

Relativamente aos não reclamantes, quando comparados com as acções dos clientes que reclamam e obtém resposta satisfatória por parte da organização, podem ser referidas várias hipóteses (Voorhees e outros, 2006):

- Clientes que, apesar de não reclamarem, receberam esforços satisfatórios de recuperação de serviço por iniciativa da empresa apresentam intenções de recompra mais elevadas do que clientes que apresentando reclamação recebem também eles esforços de recuperação de serviço satisfatórios. Os clientes que não reclamaram não esperavam nenhuma iniciativa por parte da empresa (Voorhees e outros, 2006). Isto sucede porque os clientes poderão considerar os esforços de recuperação por iniciativa da empresa como pistas de que a mesma está focalizada nos seus clientes e que se preocupa com as experiências deles levando a um aumento do compromisso dos clientes para com a empresa (Kirmani e Rao, 2000).

- Clientes que não reclamam apresentam intenções de recompra mais elevadas do que os que reclamam e não recebem esforços de recuperação de serviço ou recebem esforços insatisfatórios por parte da empresa, apresentando níveis de intenções de recompra mais baixos do que aqueles que reclamam e experimentam processos de recuperação de serviço satisfatórios (Voorhees e outros, 2006).

- Clientes que não reclamam e recebem esforços satisfatórios de recuperação de serviço por iniciativa da empresa, apresentam níveis de atitude negativa mais baixos que os clientes que experimentam esforços de recuperação de serviço satisfatório após reclamarem.

No entanto, no caso em que a empresa não toma para com eles nenhuma atitude, os não reclamantes apresentam níveis de atitude negativa mais elevados que os clientes que experimentaram esforços de recuperação de serviço satisfatório após reclamarem. Quando comparados com os clientes que reclamam e não recebem esforços de recuperação de serviço por parte da empresa ou esforços insatisfatórios, os clientes não reclamantes apresentam níveis de atitude negativa mais reduzido do que estes (Voorhees e outros, 2006).

- Clientes não reclamantes exercerão passa palavra negativo superior aos clientes que reclamam e receberam esforços de recuperação de serviço satisfatórios, sendo o passa palavra negativo dos não reclamantes inferior ao exercido pelos clientes que reclamaram e não receberam esforços de recuperação de serviço por parte da empresa ou receberam esforços insatisfatórios. (Voorhees e outros, 2006).

- Sendo arrependimento percebido definido como “um pensamento que tem em conta um resultado mais desejável se tudo tivesse ocorrido de forma diferente” (Oliver, 1997), constata-se que clientes que receberam esforços satisfatórios de recuperação de serviço por parte da empresa (quer tenham reclamado quer não) apresentam níveis de arrependimento percebido mais baixo do que os clientes que reclamam e não receberam esforços de recuperação de serviço por parte desta ou receberam esforços insatisfatórios (Voorhees e outros, 2006).

Tendo em conta estes resultados negativos, bastantes autores encaram a resolução das reclamações dos clientes como uma variável estratégica de marketing (Blodgett, Granbois e Walters, 1993; Smith e Bolton, 1998).

## **1.6 AS RECLAMAÇÕES NA PERSPECTIVA MAIS RECENTE DA ESCOLA DE SERVIÇOS**

Várias pesquisas do comportamento de reclamação consideram o comportamento do cliente como uma construção isolada e separada da entrega do serviço ou do bem, estática e efectuada numa situação de pós-compra (Richins, 1983b; 1987; Singh, 1990b; Gilly e Gelb, 1982; Stephens, 2000; Robinson, 1979; Blodgett e Granbois, 1992), comportamento esse analisado como sendo um acto imediato e não como um processo (Crie, 2003), focalizando-se na motivação para a reclamação (Bearden e Oliver, 1985; Bolting, 1989; Singh, 1990) e/ou nas explicações para tipos particulares de comportamento de reclamação (Richins, 1983; Singh, 1988; Day e Landon, 1977a). Contudo, Tronvoll (2007a) considera o comportamento do cliente perante a reclamação como um processo de ajustamento dinâmico que ocorre durante a interação do serviço e inclui as actividades de interação relacionadas com a avaliação do valor de uso da transacção.

Ballantyne e Varey (2006) focalizaram-se no processo de co-criação de valor de uso e consideraram a interação do cliente com a empresa como tendo dois processos distintos:

1. Uma interação entre o fornecedor e o cliente, na qual a oferta é feita
2. Uma avaliação do serviço/produto e do seu valor de uso por parte do cliente

De acordo com este modelo, o resultado da primeira interação de serviço constitui a base da avaliação da actuação do cliente na segunda interação. Quando analisadas em conjunto constituem a experiência de serviço. Isto constitui uma mudança da noção marketing tradicional, conceito de transacção isolada, para uma concepção dinâmica de marketing que estende ao longo do tempo a interação, desde a pré-venda e expectativas iniciais do cliente até à avaliação pós-venda do valor de uso e da experiência do serviço (Ballantyne e Varey, 2006).

De acordo com a teoria tradicional de Marketing, as reclamações têm sido analisadas como um processo de pós compra que ocorre no contexto em que o cliente está desapontado (Stephens, 2000; Singh, 1990b). No entanto, as reclamações nem sempre derivam da insatisfação, nem esta leva sempre a uma reclamação. Isto sugere que a insatisfação é uma causa necessária mas não suficiente para que ocorram as reclamações (Day, 1984; Singh e Pandya, 1991). O comportamento de reclamação aparecerá assim como algo mais complexo do que uma simples reacção à insatisfação pós compra. Na procura de explicações mais sofisticadas, os factos seguintes merecem consideração:

1. Devido ao facto do serviço ser co-criado durante a interação entre os empregados da empresa e os clientes, um incidente negativo crítico e a subsequente reclamação do cliente deverão ser vistos como parte de todo o processo de interação do serviço.
2. O comportamento de reclamação do cliente poderá estar relacionada com a avaliação do valor de uso efectuada pelo cliente durante e/ou depois da interação de serviço.
3. A insatisfação simples foi demonstrada como sendo uma causa menor de comportamento de reclamação (Bearden e Teel, 1983; Blodgett e Granbois, 1992). A maioria dos comportamentos de reclamações deriva de factores emocionais e de personalidade incluindo percepções de injustiça e um desejo de atribuir culpa (Richins, 1983a; Folkes, 1984; Folkes e outros, 1987; Oliver, 1997; Davidow e Dacin, 1997; Tax e outros, 1998).

Os trabalhos mais recentes na área de Serviços sugerem que o comportamento de reclamação deve ser visto como um processo que ocorre quando incidentes críticos

negativos são experimentados na interação entre as partes no seu esforço para co-criar valor, ocorrendo o processo de reclamação simultaneamente com o processo de co-criação do serviço (Tronvoll, 2007a). De acordo com esta perspectiva dinâmica, o comportamento de reclamação do cliente pode ser definido como um processo que se verifica se a experiência do serviço se situa fora da zona de aceitação durante a interação de serviço e/ou na avaliação do valor de uso, e poderá ser expressa sob a forma de comunicação verbal e/ou não verbal para com outra entidade, podendo levar a mudanças comportamentais (Tronvoll, 2007a).

## **1.7 RECLAMAÇÕES ILEGÍTIMAS**

Um assunto pouco tratado esquecido quando se abordam reclamações tem a ver com o facto de muitas não serem verdadeiras. Várias razões são apontadas para a apresentação de reclamações não verdadeiras:

- a) Reclamação como meio de impressionar e ganhar a aprovação dos outros clientes (Kowalski, 1996; Marquis e Filiatrault, 2002).
- b) Ser alvo da simpatia dos observadores da situação e valorização pessoal da sua importância junto destes (Alicke e outros, 1992).
- c) A existência de reclamantes profissionais que mediante pagamento reclamam em nome de terceiros (Reynolds e Harris, 2005).
- d) A personalidade de alguns reclamantes sugere muitas vezes a existência de reclamantes crónicos, que reclamam por tudo e por nada, tendo ou não razão (Landon, 1977; Day e outros, 1981).
- e) A existência de reclamantes profissionais que praticam o chamado acto de “Descompra” (Schimdt e outros, 1999), “empréstimo de retalho” (Piron e Young, 2000). Estes actos descrevem a acção de clientes que intencionalmente planeiam a compra de produtos que irão ser usados mais tarde numa reclamação fraudulenta via compensação por parte da empresa, aproveitando-se das legítimas políticas da empresa de devoluções e garantias (Schimdt e outros, 1999; Piron e Young, 2000). Tendo em conta as características dos produtos, este comportamento típico acontece com vestuário e produtos de categoria

pessoal (Siegel, 1993) sendo que a descompra é empregue como uma estratégia “social” de redução de risco, as pessoas pretendem ser observadas pelos seus pares usando produtos que outra forma não poderiam usar (Schimdt e outros, 1999).

Os clientes mais propensos a falsas reclamações são as pessoas jovens, do sexo masculino e de baixos rendimentos porque são mais propensos à devolução de material usado do que o resto da população (Jolson, 1974), enquanto na descompra não foram encontradas diferenças entre os sexos (Schimdt e outros, 1999; Piron e Young, 2000).

A importância desta análise sobre falsas reclamações vem lançar alguns alertas sobre a teoria de reclamações (Reynolds e Harris, 2005), nomeadamente:

- 1- A verificação da existência de diversos tipos de clientes que reclamam ilegitimamente, desde uma única vez até serem profissionais, e de vários motivos para as falsas reclamações (desde a procura do simples ganho financeiro, até à auto estima) veio demonstrar que as reclamações ilegítimas não são irracionais, nem pouco usuais. Enquanto, para a empresa, tal atitude poderá parecer disfuncional e moralmente questionável, para os reclamantes esse tipo de reclamações poderá parecer perfeitamente racional e normal (Fullerton e Punj, 1993).
- 2- A verificação da existência das reclamações ilegítimas veio tornar necessários alguns cuidados na análise da teoria das reclamações, porque grande parte da teoria sugere que as reclamações resultam de um estado de insatisfação (Bearden e Teel, 1983; Woodruff e outros, 1983; Alicke e outros, 1992; Prim e Pras, 1999), mas as reclamações ilegítimas não estão relacionadas com a insatisfação nem com produtos nem com serviços. Adicionalmente, grande parte da literatura aconselha as organizações a encorajar os clientes a reclamar, o que é benéfico e desejável (Bennett, 1997; Heung e Lam, 2003). Se por um lado o controle pro-activo e tratamento das reclamações, é inegavelmente benéfico, tal atitude poderá encorajar o aparecimento das reclamações legítimas e ilegítimas (tal como as políticas de reembolso e garantias poderão criar oportunidades para reclamações não verídicas) (Reynolds e Harris, 2005).

3- Outro alerta prende-se com a evolução e mudanças ocorridas no ambiente social e empresarial, que fizeram aumentar o número de reclamações ilegítimas. O aparecimento de meios de comunicação entre os clientes e as empresas tais como o e-mail, fizeram aumentar exponencialmente o número de reclamações por via escrita, não pessoal (Reynolds e Harris, 2005).

Tendo os custos das empresas aumentado bastante, via atribuição de compensações aos reclamantes, por problemas que muitas vezes não são da sua responsabilidade, fez com que este tema tivesse uma importância crescente (Harris e Reynolds, 2003).

As empresas têm que encontrar formas para combater este problema reavaliando os seus procedimentos; esquemas de análise e tratamento de reclamações; as suas políticas de reembolsos; garantias e forma como o pessoal de contacto é treinado. Uma maneira de tentar conseguir identificar as reclamações que são justificadas e as que não o são, é fazer o registo detalhado (construção de um histórico) de todas as reclamações. Se por um lado poderá ser uma tentativa de identificar e confrontar reclamantes fraudulentos, por outro lado pode ser uma forma de identificar problemas que no futuro poderiam originar reclamações verdadeiras. Outra forma poderá ser o impor junto do pessoal de contacto uma maior responsabilização na identificação e prevenção de reclamações injustificadas. Se actualmente a teoria das reclamações sugere que aos empregados deva ser dada autonomia e autoridade para lidarem com as reclamações dos clientes (Lewis e Clacher, 2001; Mueller e outros, 2003), também lhes deve ser exigida uma maior responsabilização (Reynolds e Harris, 2005).

## **CAPITULO II: AS FALHAS DE SERVIÇO E A SUA RECUPERAÇÃO. O PARADOXO DA RECUPERAÇÃO DE CLIENTES**

Um segundo tema a analisar é o conceito de falha de serviço do ponto de vista da empresa. Analisar-se-á o que se verifica quando o processo de recuperação dessas falhas se implementa, e as situações em que se verifica o paradoxo da recuperação de clientes.

### **2.1 FALHAS DE SERVIÇO**

Falhas de serviço podem ser definidas implicitamente como um problema de qualidade de serviço (Gronroos, 1988 p. 13) ou como “actividades que ocorrem como o resultado da percepção do consumidor ao serviço entregue, o qual não corresponde às suas expectativas ou não se encontra enquadrado na sua “zona de tolerância” (Zeithaml, Berry e Parasuraman, 1993). Exemplos de falhas de serviço incluem indisponibilidade do mesmo, atrasos ou falhas na tentativa de corresponder às expectativas dos consumidores (Bitner, Booms e Tetreault, 1990; Webster e Sundaram, 1998; Zeithaml e Bitner, 2000).

A natureza do serviço predispõe os indivíduos para experiências de falhas por 2 razões: primeiro porque existe uma variabilidade inerente na performance atribuída pelas pessoas aos serviços e segundo porque a produção e o consumo ocorrem simultaneamente, e normalmente na presença dos consumidores, sendo na maioria dos casos impossível ocultar os erros (Oliver, 2000; Bateson, 1995).

As falhas de serviço podem ser agrupadas em 3 categorias:

- 1) A resposta do empregado às falhas da entrega do serviço,
- 2) A resposta do empregado às necessidades e pedidos dos clientes,
- 3) Acções impróprias e não solicitadas por parte dos empregados (Bitner, Booms e Tetreault, 1990).

E poderão ser de 2 tipos:

(1) A organização não consegue satisfazer as necessidades básicas do serviço pretendidas pelos clientes, ou

(2) A execução da actividade central do serviço é insuficiente ou deficiente de alguma forma (Smith, Bolton e Wagner, 1999 p 358).

O 1º tipo de falha enfatiza as *falhas nos resultados*. Um exemplo poderá ser a inexistência de lugares disponíveis num determinado voo, ou o aluguer de um automóvel de tamanho errado. O 2º tipo enfatiza as *falhas no processo*. Nesta categoria os clientes poderão obter o que desejam mas a forma como o recebem é que é errado. Um exemplo deste tipo de falha é a obtenção do serviço desejado mas serem maltratados pelo pessoal de contacto.

Uma falha de serviço tem um impacto desfavorável no contexto do serviço e quando essa falha é acompanhada de uma recuperação de clientes mal efectuada, dá-se a mudança de fornecedor do serviço por parte do cliente, encontrando-se também essa relação associada negativamente às intenções de recompra e à satisfação por parte dos clientes (Keaveney, 1995; Smith, Bolton e Wagner, 1999).

O efeito negativo resultante de uma má experiência na prestação de um serviço é superior ao efeito positivo na prestação do mesmo, atendendo a que as experiências negativas com um serviço são usualmente mais memoráveis do que as boas experiências (Anderson e Sullivan, 1993; Oliver, 2000; Zeithaml e Bitner, 2000). De facto, os consumidores estão mais predispostos a espalhar através do passa-palavra negativo as más experiências do que inclinados a divulgar as boas: mais especificamente, tantas como doze experiências positivas com o fornecedor do serviço são necessárias para superar o impacto de uma experiência negativa (Maxham III e Netemeyer, 2002a; Smith e Bolton, 1998).

Duas teorias poderão ser usadas para tentar demonstrar os efeitos acima referidos: (Kahneman e Tversky, 1979; Tversky e Kahneman, 1992):

Uma teoria envolve aquilo a que se chama “teoria de atribuição” - mais especificamente o “erro de atribuição fundamental”, que se refere ao facto das pessoas

atribuírem a si os eventos bem sucedidos (ou seja um bom serviço), mas culparem os outros pelas falhas (um mau serviço).

Uma segunda teoria que procura explicar os efeitos da recuperação de clientes é a “teoria de prospecção” que constata o facto de as pessoas serem mais sensíveis a uma perda do que a um ganho.

O impacto adverso de uma falha de serviço (um tipo de perda) na satisfação do cliente irá provavelmente ser maior que o impacto positivo gerado por um serviço bem executado (um tipo de ganho), podendo concluir-se que uma unidade de desconfirmação negativa (uma perda) faz diminuir a satisfação do cliente numa maior magnitude que um ganho. Assim sendo, conclui-se que os efeitos negativos e positivos sobre a satisfação são assimétricos (Oliver, 1997).

## **2.2 RECUPERAÇÃO DE CLIENTES**

Recuperação de clientes pode ser definida como “a acção correctiva que o fornecedor de serviço leva a cabo em resposta a uma falha do mesmo” (Gronroos, 1988), podendo ser definida mais especificamente como “...um plano pensado e levado a cabo para fazer regressar clientes insatisfeitos a um estado de satisfação com a organização após o serviço por esta prestado não ter correspondido às suas expectativas...” (Zemke e Bell, 1990 p 42).

Uma recuperação de clientes eficaz poderá ter um impacto marcante junto dos clientes uma vez que:

- É considerada um determinante crucial na afectação da satisfação dos clientes. Assim as medidas levadas a cabo pela organização para responder às falhas de serviço podem ser concebidas como um factor importante que afecta a satisfação dos clientes (Kelley, Hoffman e Davis, 1993; Maxham III e Netemeyer, 2002b).

- As falhas de serviço e as falhas nas recuperações são as causas mais importantes para o comportamento de mudança do cliente face à empresa e aos seus serviços. Esforços

pobres de recuperação de clientes podem levar ao fim da relação entre os clientes e a empresa prestadora de serviços (Keaveney, 1995; Schneider e Bowen, 1999).

- Recuperações de clientes excelentes poderão fortalecer a lealdade do cliente e fazer aumentar as suas intenções de recompra (Blodgett, Granbois e Walters, 1993; Smith e Bolton, 1998; Tax, Brown e Chandrashekar, 1998).

- Recuperações de clientes eficazes poderão também fazer aumentar os resultados financeiros (Tax e Brown, 1998; Tax, Brown e Chandrashekar, 1998).

- Através de uma recuperação de clientes eficaz as empresas poderão aumentar as suas quotas de mercado assim como reduzir os gastos na obtenção de novos clientes e impedir a deserção destes (Fornell e Wernerfelt, 1987).

- Recuperações de clientes bem sucedidas poderiam gerar retornos entre 30% e 150% em indústrias como indústrias de retalho, instituições financeiras e empresas do sector automóvel (Tax e Brown, 1998).

- A recuperação de clientes foi identificada como uma das chaves principais para a lealdade do cliente (Tax e Brown, 2000).

As consequências de uma recuperação de clientes mal sucedida poderão ser bastante significativas:

- Em média as empresas perdem cerca de 96% dos seus clientes insatisfeitos (Lipton, 2000).

- Os clientes insatisfeitos geralmente abandonam os fornecedores de serviços e divulgam em média a 9 outros clientes as suas experiências negativas (Blodgett, Granbois e Walters, 1993).

- Alguns clientes tornam-se mesmo “terroristas”, procurando activamente oportunidades para criticarem a empresa (Jones e Sasser, 1995; Tax e Brown, 1998).

- Outros clientes poderão boicotar os serviços da empresa e empreender acções legais contra ela, o que poderá causar efeitos ainda mais desagradáveis (Day e Bodur, 1978).

Quando confrontados com uma falha de serviço, os clientes pretendem ser recompensados pela inconveniência e por terem de atravessar todo o processo de recuperação de clientes exigindo justiça e igualdade no tratamento (Zemke, 1995; Tax e Brown, 2000). A percepção de justiça dos clientes baseia-se em 3 componentes: resultados, processos e tratamento interaccional (Tax, Brown e Chandrashekar, 1998). As considerações feitas atrás sobre justiça percebida tornam-se importantes na análise do ponto de vista da empresa, a compensação está fortemente ligada à percepção de justiça distributiva, onde um pedido de desculpa comunica empatia para com os clientes que experimentaram uma falha de serviço. Quando a compensação é feita com um pedido de desculpa verifica-se um aumento significativo da satisfação em comparação com as situações em que a percepção de justiça é baixa (Tax e Brown, 1998; Hart, Heskett e Sasser, 1990; Smith, Bolton e Wagner, 1999; Tax, Brown e Chandrashekar, 1998).

Uma recuperação de clientes eficaz necessita de ser bem planeada e gerida e não acontece por acaso. O que é feito, como por exemplo uma compensação, e como é feita a recuperação de clientes, influenciam as percepções do cliente da eficácia da recuperação de clientes (Levesque e McDougall, 2000). O treino do pessoal de contacto para lidar com as falhas de serviço é a chave para qualquer estratégia de recuperação bem sucedida assim como reconhecer a importância da velocidade de resposta às reacções do cliente aquando da presença dessas mesmas falhas. A gestão da recuperação de clientes tem um impacto muito importante na avaliação do cliente, porque estes, em geral, estão emocionalmente mais envolvidos na observação dos esforços que a empresa desenvolve na recuperação da falha do serviço, do que na prestação do mesmo serviço quando efectuada pela primeira vez. Os clientes ficam mais insatisfeitos com a empresa quando esta falha na resolução do problema do que com a falha em si (Berry e Parasuraman, 1991; Bitner, Booms e Tetreault, 1990).

### 2.3 A FORMA COMO AS EMPRESAS RESPONDEM ÀS FALHAS DE SERVIÇO

As empresas estão organizadas para o tratamento das reclamações segundo uma de duas aproximações: uma aproximação mecanicista (baseada no estabelecimento de directrizes para o tratamento das reclamações) e uma aproximação organicista (baseada na criação de um ambiente interno mais favorável (Homburg e Fürst, 2005).

A análise mecanicista utiliza o paradigma “a empresa como uma máquina”. Nesta análise as empresas procuram influenciar o comportamento individual dos seus empregados através do desenvolvimento de guiões apelidados de “procedimentos *standards* de operacionalização”. Ao criar estes procedimentos a empresa não procura “convencer os empregados a actuar de determinada maneira mas dá-lhes as indicações de como actuar”. As tomadas de decisão para actuar são assim mais racionais, o que faz com que, de acordo com a terminologia da teoria organizacional, a aproximação se intitule de aproximação mecanicista (March e Simon, 1993; Scott, 1998; Simon, 1997; Burns e Stalker, 1994; Mintzberg, 1979).

Existe um impacto positivo da qualidade dos guiões a tratar as reclamações na justiça de procedimentos percebida, na justiça interaccional percebida e na justiça distributiva percebida (Homburg e Fürst, 2005).

A empresa pode influenciar o comportamento dos seus empregados de outra forma, focalizando-se no treino e na motivação e fornecendo-lhes valores e normas; mais do que procurar fornecer aos empregados guiões, a empresa procura fazer com que os mesmos pensem e actuem de acordo com aquilo que será o superior interesse da empresa. Esta aproximação orgânica é chamada assim porque a empresa é tratada como um organismo (Simon, 1997; Burnes e Stalker, 1994; Scott, 1998).

Ao dar poder aos empregados e encorajando-os a tomar decisões que impliquem recompensar os clientes que reclamam, mesmo seguindo guiões da empresa, esta aumenta a probabilidade de os clientes reclamantes receberem uma compensação justa (Berry, Zeithaml, e Parasuraman, 1990).

A teoria comportamental da empresa sugere que treinando, motivando e doutrinando os empregados com os valores e normas da empresa, eles poderão ser influenciados para “tomarem decisões como a empresa gostaria que eles tomassem” (Simon, 1997). Em complemento, ao clarificar as expectativas sobre como actuar em nome da empresa, aumenta-se a percepção dos empregados na clareza do seu papel e quanto mais o ambiente interno estiver direccionado para o tratamento das reclamações dos clientes, menos os empregados se apercebem da incompatibilidade entre as expectativas dos reclamantes e da empresa (Zeithaml, Berry e Parasuraman, 1988; Homburg e Fürst, 2005; Singh, Verbeke e Rhoads, 1996).

Um modelo mais completo da forma como as empresas podem responder às reclamações, é o modelo esquematizado por Davidow (2000) (Figura 2.1) segundo o qual as dimensões de resposta das organizações às reclamações são seis e o comportamento de resposta pós recuperação de serviço por parte do cliente é analisado através das suas intenções de recompra, da disposição e orientação e do passa palavra.

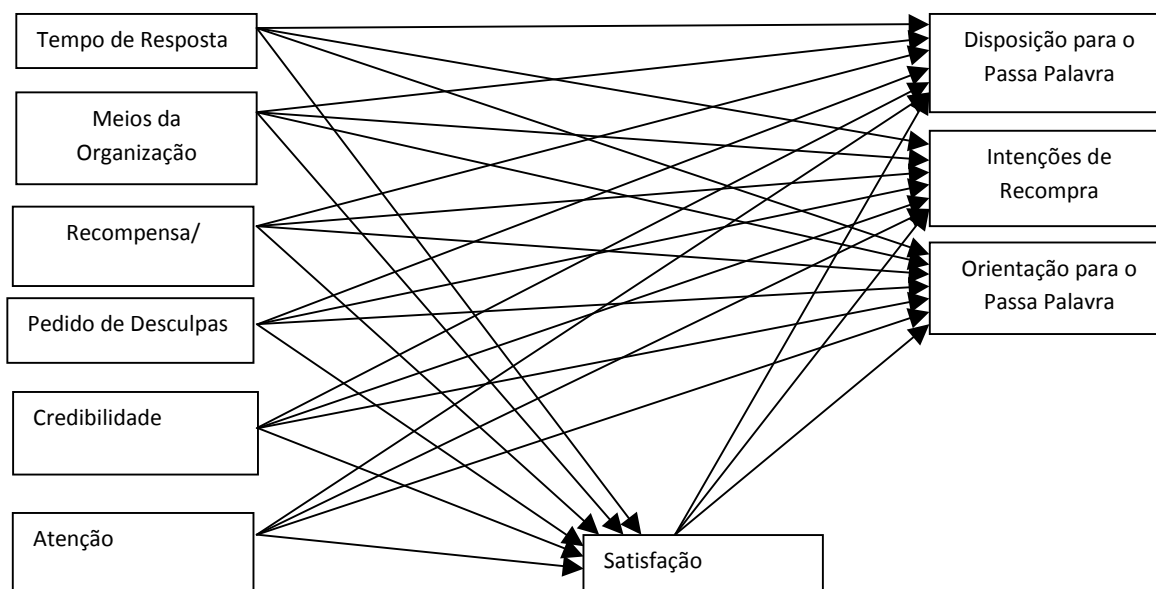


Figura 2.1: Dimensões de resposta da empresa às reclamações. Adaptado de Davidow (2000)

Os reclamantes recebem as respostas da organização às suas reclamações, avaliam essas respostas à luz das 6 dimensões e decidem se estão satisfeitos com as respostas

obtidas. Isto vai influenciar a atitude do cliente pós reclamação: em primeiro lugar decidir se vai contar a alguém sobre a sua experiência negativa (disposição para o passa palavra) e depois se a mensagem a transmitir será positiva ou negativa (orientação para o passa palavra); em segundo lugar vão decidir se irão recomprar os serviços pelos quais reclamaram (Davidow, 2000).

As seis dimensões de resposta das organizações são:

1- Tempo de resposta - a velocidade percebida em que a organização responde ou trata a reclamação

Apesar de à primeira vista se poder sugerir que quanto mais cedo for tratada a reclamação melhor, estudos demonstram que os resultados tendo em conta a velocidade de resposta não são tão claros:

- O tempo de resposta não tem efeito nem na intenção de recompra nem no passa palavra (Blodgett, Hill e Tax, 1997).
- Se o tempo de espera for reduzido, a velocidade de resposta não é um factor dominante, mas quanto maior for a espera pela resposta à reclamação, maior será a importância a dar à velocidade de resposta (Boshoff, 1997).
- Uma rápida velocidade de resposta melhora a imagem da empresa mas apenas se uma compensação for incluída (Clark, Kaminski e Rink, 1992).
- A velocidade de resposta tem um efeito positivo na satisfação e nas intenções de recompra mas não tem qualquer efeito na predisposição para o passa palavra (Conlon e Murray, 1996; Davidow, 2000).
- A velocidade de resposta apenas é significativa se a reclamação é não monetária (Gilly e Gelb, 1982; Davidow, 2000).
- Apesar da velocidade de resposta não ter um grande impacto na satisfação, uma resposta percebida como rápida tem um efeito positivo na satisfação (Gilly, 1987).
- A velocidade de resposta tem um efeito positivo na justiça de procedimentos, que por sua vez tem um efeito positivo na satisfação do cliente com a recuperação da falha de serviço (Smith, Bolton e Wagner, 1999).

– A velocidade de resposta apenas será um factor crítico se existir um atraso pouco razoável (Davidow, 2000).

– O tempo de resposta aceitável é específico de cada contexto e situação (Davidow, 2000).

Os clientes têm eles próprios uma ideia do que constitui um tempo razoável de resposta à reclamação. Tudo depende também do meio em que a reclamação é feita (a resposta a uma reclamação por carta ou email, é compreendido pelo cliente que demore mais a ser respondida do que uma reclamação apresentada ao pessoal de contacto) e da própria complexidade da reclamação - uma resposta demasiado rápida poderá transparecer que a empresa nem se deu ao trabalho de analisar devidamente o problema, o que poderá deixar os clientes ainda mais frustrados (Davidow, 2003).

2- Meios da organização - as políticas, os procedimentos e a estrutura que uma empresa detem para suportar e lidar com as reclamações dos clientes e comunicar com eles.

A empresa deve ter infraestruturas próprias para responder às reclamações e Davidow (2000) encontrou um impacto positivo das políticas e procedimentos da empresa na satisfação dos clientes e na satisfação destes com todo o processo de tratamento das reclamações. Uma empresa tem mais hipóteses de reter os clientes, encorajando-os a reclamar e tratando da reclamação do que assumindo que os clientes não reclamam porque estão satisfeitos (Spreng, Harrell e Mackoy, 1995).

Os meios que a organização coloca à disposição dos clientes poderão ter um impacto significativo quer na redução do passa palavra negativo quer nas intenções de recompra (Davidow, 2000).

3- Recompensa/compensação - os benefícios ou resultado da resposta que o cliente recebe da empresa como resposta às suas reclamações.

É natural que os reclamantes vão avaliar as respostas baseadas no resultado que obtêm relativamente ao problema que encontraram. É uma análise de custo/benefício (Day, 1984).

A recompensa/compensação é o aspecto do tratamento de reclamações mais abordado, assentando na premissa básica de que os clientes reclamantes deverão pelo menos ser recompensados até ao ponto de partida anterior à insatisfação e posterior reclamação (se não ainda mais recompensados) ou de outra forma continuarão insatisfeitos com a resposta (Davidow, 2000).

Dos estudos analisados por Davidow (2000), apenas 2 em 23 não mostraram nenhuma relação entre compensação e satisfação do cliente, apenas 2 em 20 não conseguiram demonstrar uma relação entre compensações e intenções de recompra, e apenas 3 em 10 não conseguiram demonstrar uma relação entre compensação e passa-palavra.

A compensação tem um efeito significativo na resposta percebida à reclamação que por sua vez tem um efeito positivo na satisfação dos clientes e nas intenções de recompra (Gilly, 1987).

A compensação tem um efeito positivo na satisfação (Sundaram, Jurowski e Webster, 1997).

A compensação tem um efeito positivo nas intenções de recompra e um impacto negativo na actividade de passa palavra (Davidow e Leigh, 1998).

A compensação tem um efeito significativo na satisfação com o processo de tratamento das reclamações (Hocutt, Chakraborty e Mowen, 1997).

No que se refere ao montante da compensação a atribuir ao reclamante, quer a compensação total quer a compensação parcial (desconto, cupão), em oposição à não atribuição de compensação têm um impacto muito significativo quer na imagem da empresa, quer nas intenções de recompra (Mount e Mattilla, 2000).

Quando a perda envolvida é financeira, uma compensação parcial nunca poderá levar à total satisfação (Gilly e Gelb, 1982).

Uma compensação total ou ainda mais tem um efeito positivo significativo na satisfação e um efeito negativo no passa palavra (Davidow, 2000).

A compensação está positivamente relacionada com a satisfação com o tratamento da reclamação e com a intenção de recompra, verificando-se que os clientes que foram

compensados com o montante igual ao que tinham sido lesados têm uma intenção maior de reutilizar o serviço do que aqueles que receberam mais compensação do que o erro original, ou seja implicitamente aferiram que a satisfação não pode ser comprada (Megehee, 1994). A empresa deve ter assim atenção às estratégias de “venderem a própria casa”, pois uma generosidade acima do normal por parte da empresa poderá levar a uma avaliação negativa por parte do cliente (Estelami e De Maeyer, 2002).

Existem grandes diferenças entre satisfação com o tratamento das reclamações financeiras (79% clientes satisfeitos) e reclamações não monetárias (50% clientes satisfeitos) (Gilly e Gelb, 1982).

O tratamento de uma reclamação não monetária como por exemplo um atraso, recorrendo a aspectos monetários (10% desconto) tem um efeito significativamente positivo na satisfação e sentimento de justiça (Goodwin e Ross, 1992).

Diferentes tipos de compensação poderão causar diferentes tipos de comportamento pós reclamação por parte dos clientes:

- Num cenário em que foram testados 3 tipos de compensação (justiça distributiva) - devolução total dos fundos, 50% de desconto e 15% de desconto, concluiu-se que a compensação tem um efeito significativo na satisfação do cliente, quando a compensação é analisada em interação com a atenção dispensada ao cliente (justiça interaccional). O efeito principal da compensação apenas é significativo quando a atenção dispensada é também elevada. Os clientes compensados com 50% de desconto e 15% de desconto mas tratados com toda a cortesia e respeito estavam mais predispostos a recomprar do que aqueles que eram ressarcidos na totalidade mas tratados de forma rude (Blodgett, Hill e Tax, 1997).

- Um reembolso parcial é sempre melhor que nenhum reembolso mas uma maior compensação apenas é melhor que uma compensação parcial até certo nível (Davidow, 2000).

- Apesar de também ser essencial, a compensação terá que parecer menor numa reclamação não monetária do que numa reclamação monetária e deverá ser claramente mensurável para evitar ambiguidades (Davidow, 2000).

- Diferentes tipos de compensações poderão originar diferentes tipos de resposta pós reclamação por parte dos clientes. (Davidow, 2000)

- Sob certas condições o processo de tratamento da reclamação poderá ser mais importante do que a reclamação em si (Davidow, 2000), e quanto mais extenso for o processo de recuperação da falha de serviço, mais aumentam a satisfação do cliente e a sua lealdade (Webster e Sundaram, 1998).

A compensação deverá ser claramente identificada e sem riscos de ambiguidade, os diferentes estudos demonstram que a compensação tem efeitos positivos na satisfação dos clientes e nas intenções de recompra, mas para cada caso a compensação deverá estar devidamente clarificada, cabendo à empresa procurar averiguar em cada situação quais são as expectativas dos clientes em termos de compensação que pretendem pois diferentes tipos de compensação poderão afectar os comportamentos dos clientes de forma diferente (Davidow, 2000).

4- Pedido de desculpa - o reconhecimento por parte da organização do mal estar causado (*distress*)

O pedido de desculpa é muito importante e deve fazer parte integrante do processo de recuperação de clientes (Barlow e Moller, 1996; Jenks, 1993; SOCAP, 1994; Zemke, 1994; Boshoff, 1997; Hoffman, Kelley e Rotalsky, 1995; Hoffman, Kelley e Soulage, 1995; Webster e Sundaram, 1998).

Os reclamantes esperam no mínimo um pedido de desculpa por parte da empresa, pedido esse que é considerado a acção mais desejada pelos clientes, dado que é o admitir do erro cometido (Jenks, 1993; Mack e all, 2000).

Um pedido de desculpa deverá ser considerado como uma compensação psicológica (Davidow, 2000).

Um pedido de desculpa não é uma admissão de culpa por parte da empresa mas antes um indicador que esta leva o problema a sério e irá dar-lhe a atenção devida (Goodman, Malech e Boyd, 1987).

O pedido de desculpa é a forma da empresa assumir que algo tenha corrido mal e que o lamenta (Barlow e Moller, 1996)

O pedido de desculpa não deve ser apenas uma resposta empática em que a organização reconhece a reclamação do cliente mas nada faz para assumir a responsabilidade da sua resolução. A inacção por parte da empresa não só não resolve o problema do cliente como também não lhe demonstra que se apercebeu da seriedade da situação. Daqui decorre que, para o cliente, o pedido de desculpa, por si só, tem pouco ou nenhum efeito no comportamento pós reclamação (Hoffman e Chung, 1999).

O pedido de desculpa tem um efeito significativo na justiça interaccional e um efeito indirecto na satisfação do tratamento da reclamação (Smith, Bolton e Wagner, 1999).

O pedido de desculpa quando acompanha a compensação, tem um efeito positivo significativo na satisfação, sendo esse efeito, contudo, inferior ao efeito provocado pelos meios da organização bem estruturados e pela credibilidade (Boshoff, 1997; Boshoff e Leong, 1998).

O pedido de desculpa tem um efeito positivo em termos de valência do passa palavra, mas tem um efeito negativo nas intenções de recompra devido ao facto de poder ser visto, ou não, como a admissão da culpa por parte da empresa e não tem nenhum efeito na satisfação (Davidow, 2000).

5- Credibilidade - a vontade da organização em procurar apresentar uma explicação ou prestar contas pelo ocorrido.

Se por um lado o cliente reclama com o objectivo de ser recompensado, por outro lado também quer saber o que a organização irá fazer para evitar que o problema ocorra novamente no futuro (Davidow e Dacin, 1996).

A resposta estabelecerá a credibilidade da empresa aos olhos do cliente, sendo que muitas vezes, mais importante do que a resposta dada pela organização, é a forma como ela é fornecida, explicada e interpretada pelo cliente (SOCAP, 1994).

A credibilidade tem um impacto positivo no tratamento da reclamação (Bitner, Booms e Tetreault, 1990).

A credibilidade tem um impacto significativo na satisfação, intenção de recompra e passa palavra (Davidow, 2000).

A assumpção da culpa por parte da empresa, em vez de a atribuir aos clientes ou a uma 3ª parte, é um factor muito importante na determinação da satisfação do cliente, porque a atribuição da culpa é parte da credibilidade (Boshoff e Leong, 1998).

Uma empresa que assume e aceita as suas responsabilidades do problema, faz aumentar a satisfação do cliente e a sua intenção de recompra. Essas organizações conseguem potenciar a satisfação se juntamente com a explicação for atribuída uma compensação (Conlon e Murray, 1996).

Quanto mais clara for a resposta dada pela empresa maior será o impacto directo na satisfação total do cliente (TARP, 1981).

O conteúdo da resposta e explicação dada pela empresa pode ser mais importante para o cliente do que a compensação monetária, uma vez que o cliente quer uma explicação total sobre o que realmente aconteceu, estando a empresa assim a evitar problemas futuros (Morris, 1988).

Em termos de credibilidade, a organização tem a tarefa de mudar as crenças dos clientes e isso só é conseguido através de uma comunicação apropriada e não apenas pela compensação, monetária ou não (Lewis, 1983).

A informação é uma exigência de quem reclama, que pretende também garantias que o problema não ocorrerá novamente (Johnston e Fern, 1999).

A explicação é interpretada de forma diferente, dependendo da compensação e da forma como a comunicação é efectuada. A explicação tem um impacto significativo na satisfação e intenções de recompra. Quando uma falha de serviço acontece e a empresa oferece ao cliente apenas uma compensação sem uma explicação, poderá isto ser interpretado como uma admissão de culpa, tendo como consequência uma redução na satisfação e na intenção de recompra (Sparks e Callan, 1995).

6- Atenção (*attentiveness*) - a comunicação interpessoal e interação entre o representante da empresa e o cliente.

A atenção diz respeito ao cuidado que o cliente obtém da empresa ou dos seus representantes, sendo esse cuidado composto por 4 áreas: respeito, esforço, empatia e uma vontade de ouvir o que o cliente pretende (Boshoff, 1999).

A forma e o conteúdo da resposta que o empregado fornece determinam a satisfação do cliente (Bitner, Booms e Tetreault, 1990).

A atenção é uma dimensão bastante complexa dado basear-se mais nas pessoas do que em procedimentos (Davidow, 2000).

Os clientes que foram tratados de uma forma rude depois de reclamarem, estavam mais propensos a enveredar pelo passa palavra negativo e com menos intenções de recomprarem (Blodgett, Wakefield e Barnes, 1995).

Os reclamantes que foram tratados com cortesia e respeito reduziram a propensão para o passa palavra negativo e aumentaram as suas intenções de recompra (Blodgett e Tax, 1993).

A atenção é a dimensão individual mais importante sendo esta a que tem maior impacto na satisfação e na intenção de recompra e é a única dimensão que poderá ter algum impacto (negativo) na possibilidade de passa palavra (Davidow, 2000).

Nas empresas de serviços, a personalização (interação interpessoal) é o factor mais determinante da satisfação e intenção de recompra (Mittal e Lasser, 1996).

A atenção tem um impacto na satisfação mais forte do que a compensação (Estelami, 2000).

O tom da resposta é muito importante, a empresa deve não apenas dar razão ao reclamante mas procurar criar uma situação de empatia com ele (Morris, 1988).

A cortesia e o profissionalismo têm um elevado impacto na satisfação pós reclamação. Analisando a relação entre atenção e compensação, verifica-se que ambas as dimensões são similares em magnitude e o seu efeito positivo é alavancado (e de igual forma, se os 2 efeitos são entendidos como contrários, a interação torna-se negativa) (McCollough, Berry e Yadav, 2000).

O tom de resposta tem um efeito significativo na intenção de recompra e na atitude do cliente para com a empresa, mas não tem nenhum efeito na actividade do passa palavra (Martin, 1985).

A preocupação por parte do fornecedor do serviço tem uma elevada importância na formação da avaliação da satisfação do cliente (Sparks e McColl-Kennedy, 1998).

A atenção dispensada pela empresa ao reclamante é o que provoca maior impacto em todos os aspectos do comportamento pós reclamação do cliente e é a dimensão mais difícil de controlar de uma forma consistente (Davidow, 2000).

Na interação entre compensação, meios da organização e pedido de desculpa concluiu-se que uma pequena compensação aumenta o impacto dos meios da organização e do pedido de desculpa para além dos efeitos principais (Goodwin e Ross, 1992).

Mais recentemente, Davidow (2003) introduziu uma sétima dimensão de resposta:

7- As situações de contingência- Factores que influenciam as 6 dimensões anteriores:

Importância do produto e situação, atribuição de culpas, atitude perante o acto de reclamar, experiência anterior de reclamação, reclamação monetária ou não monetária.

## **2.4 EFEITOS DAS ESTRATÉGIAS DE RECUPERAÇÃO DE CLIENTES**

As estratégias de recuperação de clientes que procuram resolver o problema e/ou a compensação (devolvendo ao cliente o que ele perdeu) têm que estar relacionadas com o incidente específico (Smith e outros, 1999; Webster e Sundaram, 1998), e vêem a sua eficiência variar de acordo com o tipo de serviço, a gravidade do problema e os níveis de criticalidade dos mesmos (sendo criticalidade, a importância percebida do sucesso de serviço aquando do fornecimento do mesmo) (Webster e Sundaran, 1998).

Quando a compra de um serviço é crítica, os clientes estão mais predispostos a analisar uma eventual falha de serviço de uma forma mais séria do que se a compra for menos crítica (Ostrom e Iacobucci, 1995). É nessas situações que a qualidade é mais importante (Ostrom e Iacobucci, 1995), e os clientes estão mais predispostos a comprarem serviços que consideram muito críticos a empresas que sejam conhecidas pelos seus altos preços e qualidade, do que a empresas que poderão cobrar mais barato ou fornecerem qualidade mais duvidosa, na tentativa de garantir a probabilidade de ocorrerem menores falhas de serviço (Levesque e McDougall, 2000). É nas situações de perdas elevadas para os clientes (situações altamente críticas e/ou altamente severas)

que as intenções de recompras por parte destes são menores do que em situações em que as perdas são menores (Levesque e McDougall, 2000).

Quando ocorre uma falha central de serviço, a resposta do cliente em aumentar as intenções de compra relativamente a esse fornecedor:

1. É mais eficaz se houver a resolução do problema ou uma compensação, em vez de um pedido de desculpa (Levesque e McDougall, 2000).
2. É igualmente eficaz se houver a resolução do problema ou uma compensação pela ocorrência do mesmo (Levesque e McDougall, 2000).
3. É mais eficaz se houver uma estratégia de recuperação que combine resolução do problema e compensação, do que uma estratégia que ofereça apenas uma das alternativas (Levesque e McDougall, 2000).
4. Se a falha é mais grave, será maior quando a estratégia da empresa é a resolução do problema e não a compensação (Levesque e McDougall, 2000).
5. Se a falha é menos grave, será maior quando a estratégia da empresa é a compensação e não a resolução do problema (Levesque e McDougall, 2000).

Quando ocorre uma falha de serviço numa situação de baixo nível crítico para o cliente, em comparação com uma situação em que o nível é mais elevado, qualquer estratégia de recuperação de clientes levada a cabo pela empresa, terá um efeito maior na primeira situação, no que se refere aos aumentos das intenções de compra relativamente a esse fornecedor (Levesque e McDougall, 2000).

A reacção dos clientes às falhas de serviço e às estratégias de recuperação de clientes levadas a cabo pelas empresas, dependem do tipo e da quantidade de recursos ganhos ou perdidos durante a transacção (Smith e outros, 1999). Para qualquer falha de serviço verificada, a oferta ao cliente de mais do que ele perdeu, aumentará positivamente as futuras intenções de recompra deste junto da empresa fornecedora de serviço (Levesque e McDougall, 2000).

As empresas de serviços devem focalizar a sua atenção em evitar e/ou reduzir as falhas centrais de serviço - fazer bem à primeira deverá ser a melhor estratégia. As empresas sabem que para aumentar a probabilidade de retenção de novos clientes têm que reduzir as taxas de falhas de serviço. Estas existindo, as empresas têm que reconhecer a sua gravidade e o seu nível crítico como factores que influenciam a estratégia de recuperação de serviço a seguir (Levesque e McDougall, 2000).

## **2.5 A RELAÇÃO CLIENTE-EMPRESA DURANTE AS FALHAS DE SERVIÇO**

Ao serem fornecidas aos clientes várias hipóteses de escolha no processo de recuperação de clientes, a sensação de controlo percebido por parte destes é maior. Quanto maior for a sensação de controlo percebido, maior é a satisfação dos clientes com os esforços de recuperação levados a cabo pela empresa e maior é toda a satisfação do cliente para com a experiência de serviço. Essa satisfação será maior quanto mais importante for o serviço para o cliente (Chang, 2005).

Ao fornecer aos clientes um conjunto de opções de recuperação de clientes, a empresa encontra um meio eficiente de diminuir os seus custos e aumentar a satisfação desses clientes (Chang, 2005). Se for dada aos clientes a possibilidade de escolha sobre alguns componentes do processo de entrega do serviço e estes forem informados antecipadamente das opções existentes, verifica-se que:

- As quatro faces da justiça (distributiva, de procedimentos, interactiva e informacional) estão altamente ligadas à satisfação pós recuperação de clientes (Mattilla e Carnage, 2005).

- Uma compensação tangível e um pedido de desculpa influenciam a percepção do cliente sobre a justiça da informação, e fazem aumentar a percepção de justiça distributiva. (Smith e outros, 1999; Mattilla e Carnage, 2005).

- O fornecimento de informação sobre as escolhas existentes irá aumentar as percepções de auto-responsabilidade do cliente, reduzindo simultaneamente as atribuições de culpa que estes fazem às empresas (Mattilla e Carnage, 2005).

- O fornecimento de informações sobre as hipóteses de escolha existentes irá levar a uma maior percepção de justiça informacional para com o resultado do processo de recuperação de clientes (Mattilla e Carnage, 2005).

- Um pedido de desculpa, por outro lado poderá ser eficaz e ter um efeito positivo na restauração da equidade psicológica, estando a desculpa relacionada às percepções dos clientes, quer da justiça interaccional, quer da justiça distributiva (Walster e outros, 1973; Goodwin e Ross, 1992; Smith e outros, 1999). O pedido de desculpa tem ainda um efeito positivo nas percepções do cliente da justiça interaccional (Mattilla e Carnage, 2005).

## **2.6 O PAPEL DO PESSOAL DE CONTACTO**

Os empregados da primeira linha (pessoal de contacto) são os primeiros elementos da empresa a interagir directamente com os clientes. São também estes, os primeiros a tomar conhecimento das falhas de serviço, e a forma como irão atender os clientes dependerá da forma como estarão treinados e motivados (Hvitman e Rylner, 2005).

Quando se verifica a interação entre o empregado e o cliente, a empresa perderá o controlo da relação, passando para o empregado o ónus de contactar o cliente e lidar com as reclamações, se estas surgirem (Hvitman e Rylner, 2005). Torna-se assim necessário fornecer autonomia ao pessoal de contacto e dotá-lo de autoridade para agir quando as falhas de serviço ocorrerem (Hart e outros, 1990). Por isso o pessoal de contacto deverá ter conhecimentos, feed-back, apoio e encorajamento por parte da direcção da empresa, caso contrário transmitirão experiências negativas aos clientes quando essas falhas surgirem (Grönroos, 1990; Heskett e outros, 1994).

A comunicação contínua entre os clientes e o pessoal de contacto deverá existir não apenas quando se verifica a falha de serviço mas mesmo antes, podendo esta comunicação fornecer benefícios na recuperação de clientes. A existência de uma comunicação entre o cliente e o empregado da empresa resulta no aumento da satisfação do cliente após a falha de serviço, no aumento das intenções de recompra e na diminuição do passa palavra negativo (Dewitt e Brady, 2003). No entanto, a existência

de comunicação não aumenta a propensão dos clientes para reclamarem se o serviço prestado for pobre. Existem duas componentes de comunicação: interação agradável e ligação pessoal, sendo ambas percebidas, quer pelos clientes, quer pelos empregados como sendo importantes no contexto do desenvolvimento de relações no ambiente dos serviços (Gremler e Gwinner, 2000). Interação agradável refere-se a "relação afectiva e avaliação cognitiva das trocas que se mantêm com o pessoal de contacto" (Gremler e Gwinner, 2000). Ligações pessoais são o reflexo da percepção do cliente da existência de um laço entre as duas partes da relação. Uma ligação pessoal está presente quando existe "forte ligação com a outra pessoa baseado nalgum laço" (Gremler e Gwinner, 2000). Assim a definição de comunicação neste sentido é avançada: "Comunicação é a percepção do cliente de que está a ter uma interação agradável com o empregado da empresa fornecedora do serviço, caracterizada por uma ligação pessoal entre dois intervenientes", podendo-se concluir que a existência de uma boa comunicação está positivamente ligada à satisfação, lealdade e passa palavra positivo (Gremler e Gwinner, 2000).

Um caso específico do pessoal de contacto é o pessoal que interage com os clientes sem a existência da presença física: os empregados que pertencem aos chamados *Call Centers*. O papel dos *Call Centers* é também relevante no âmbito das recuperações de clientes. Os empregados dos *Call Centers* são um factor determinante da percepção que os clientes têm do serviço e desenvolvem um papel crítico na recuperação das falhas de serviço (Hartline e Ferrell, 1996; Boshoff e Allen, 2000; Maxham III e Netemeyer, 2003). Empregados que sejam capazes e competentes na resolução dos problemas poderão melhorar a própria interação de serviço e exercer uma enorme influência de como o serviço é percebido antes, durante e depois do acto do serviço (Bitner e outros, 1990; Chung-Herrera e outros, 2004; Van Dolen e outros, 2004).

## **2.7 A PARTICIPAÇÃO DOS CLIENTES**

Participação do cliente foi definida de uma forma generalizada por "o grau em que o cliente está envolvido na produção e na entrega do serviço" (Dabholkar, 1990). "O

cliente é sempre co-criador” é uma das premissas mais importantes da perspectiva mais recente do Marketing de Serviços (Vargo e Lusch, 2004a).

Existem 3 tipos de produção de serviço baseado no nível da participação do cliente: produção da empresa, produção conjunta e produção por parte do cliente (Meuter e Bitner, 1998). As empresas deverão considerar a competência do cliente como uma estratégia competitiva, porque estes não são uma “audiência passiva” mas “produtores co-ativos”. Eles estão activamente a co-criar valor com os produtores do serviço, através dos quais as suas necessidades pessoais são melhor servidas e a sua satisfação melhor atingida (Prahalad e Ramaswamy, 2000; Dong e outros, 2008). Considerando a definição de participação do cliente acima, e a definição de recuperação de clientes vista atrás, podemos definir a participação do cliente na recuperação de clientes como “o grau no qual o cliente está envolvido na tomada de acções para responder a falhas de serviço” (Dong e outros, 2008).

Os esforços de recuperação são classificados em 3 tipos conforme o grau de participação do cliente: *recuperação por parte da empresa*, *recuperação conjunta* e *recuperação por parte do cliente*. Os três tipos poderão ocorrer quando a recuperação de serviço se verifica (Meuter e Bitner, 1998).

*Recuperação por parte da empresa* (nenhuma ou pouca participação por parte do cliente) ocorre quando os esforços de recuperação são efectuados na totalidade ou na quase totalidade pela empresa e pelos seus empregados; os clientes apenas têm uma presença física ou fornecem apenas informação básica e necessária. Nestas situações os clientes procuram os empregados da empresa para pedirem ajuda. A maioria dos investigadores foca-se neste tipo de recuperação de clientes (Claycomb e outros, 2001; Meuter e Bitner, 1998; Zeithaml e Bitner, 2003; Bitner e outros, 1990; Kelley e outros, 1993).

*Recuperação conjunta* ocorre quando quer os clientes quer os empregados participam no processo de recuperação de clientes. Quando os clientes participam na recuperação de clientes, eles servem apenas como “empregados parciais”, contribuindo com esforços, tempo e outros recursos para levarem a cabo algumas das funções de recuperação de clientes. Nestas situações os empregados podem fornecer aos clientes

indicações para o processo de recuperação de clientes, mas as partes trabalham conjuntamente para resolverem o problema (Claycomb e outros, 2001; Schneider e Bowen, 1995).

*Recuperação por parte do cliente* ocorre quando as recuperações são efectuadas inteiramente por parte dos clientes, sem qualquer contribuição por parte da empresa ou dos seus empregados. Os “actores” poderão ser os clientes envolvidos, outros clientes e uma terceira parte requerida pelo cliente. O ambiente poderá ser *online* (por exemplo uma sala de *chat*) ou um ambiente social com a presença de outros clientes. A chave aqui é que o cliente inicia e resolve a falha de serviço independentemente do fornecedor de serviço.

Quando os clientes participam no processo de recuperação de clientes, num ambiente de *self-service* tecnológico, eles estão mais motivados para reportar elevados níveis de clareza quanto ao seu papel, valor percebido de futura co-criação, satisfação com a recuperação de clientes e intenções de co-criar valor no futuro, não sendo por isso surpresa que actualmente muita da literatura de marketing tem-se focalizado na co-criação de valor por parte do cliente (Dong e outros, 2008). A co-criação de valor por parte do cliente é crítica para o sucesso em termos de marketing. Segundo a “lógica de serviço dominante” (Vargo e Lusch, 2004a), os clientes estão a contribuir para o processo de marketing, consumo e entrega dos produtos e serviços enfatizando a mudança de valor acrescentado para co-criação de valor, de produtos para experiências, de entrega de valor para proposições de valor e mudança de recursos da empresa para recursos de ambas as partes. Na perspectiva da “lógica de serviço dominante” é defendido que todas as empresas são de serviços na sua natureza e que os produtos são plataformas ou mecanismos de distribuição no fornecimento dos mesmos. A recuperação de clientes ganha importância de análise relativamente ao passado (Lusch e Vargo, 2006a,b; Vargo e Lusch, 2004a,b).

A co-criação de valor por parte dos clientes beneficia os próprios clientes (por exemplo aumento da velocidade de resposta e diminuição de preços) assim como beneficia as empresas (ganho de eficiência operativa e um maior valor de serviço (Claycomb e outros, 2001).

Os clientes poderão activamente participar na co-criação de uma solução quando a falha de serviço se verifica através da aplicação das suas aptidões e conhecimentos especializados, por exemplo, os clientes poderão diagnosticar os problemas nos seus computadores portáteis baseando-se no manual do utilizador que acompanha o produto. Se uma empresa falha na transferência de aptidões especializadas para os clientes durante o processo de fornecimento do serviço, a recuperação de clientes oferece então uma segunda hipótese no cumprimento dessa tarefa (Dong e outros, 2008).

As pesquisas existentes sobre a participação do cliente na co-criação de valor têm-se focalizado em como “empregar os clientes” para aumentar a produtividade no contexto de entrega do serviço sem se considerar a existência de falhas (Prahalad e Ramaswamy, 2000; Schneider e Bowen, 1995), enquanto a literatura sobre recuperação de clientes tem-se centralizado nos esforços de recuperação de clientes levados a cabo pelas empresas (Gronroos, 1988).

A literatura existente sobre a participação dos clientes assenta sobre três temas:

Um primeiro tema engloba os estudos sobre a razão dos clientes participarem no processo de fornecimento do serviço analisado do ponto de vista da empresa. Esta obtém benefícios económicos de ganhos de produtividade através do uso dos clientes como substitutos de empregados da empresa em partes de algumas tarefas (Mills e Morris, 1986).

Um segundo tema da participação do cliente centra-se na gestão dos clientes como “empregados parciais”, e aplicam modelos tradicionais de gestão de pessoal considerando-se que, à medida que os clientes participam mais activamente no fornecimento do serviço, a socialização por parte da empresa aumenta de forma correspondente, levando a uma maior percepção da qualidade de serviço e a um aumento da satisfação do cliente (Bendapudi e Leone, 2003; Claycomb e outros, 2001). Se por um lado poderá ser criado um esquema conceptual da qualidade do serviço para capturar os resultados comportamentais e afectivos resultantes da socialização da empresa através da participação do cliente, por outro lado a participação do cliente poderá aumentar as percepções da qualidade do serviço e a satisfação (Kelley e outros, 1990; Dabholkar, 1990).

Um terceiro tema da participação do cliente centra-se na motivação do cliente para co-criar o serviço, analisando-se as motivações dos consumidores *self-service*, os efeitos dos motivos dos clientes e os factores situacionais na adopção de tecnologia. Demonstra-se que as variáveis próprias do cliente (clareza de qual o seu papel, motivação e habilidade), são mediadores chave entre o que leva os clientes a experimentar (características inovadoras e diferenças individuais) e a sua vontade de experimentar (Bateson, 1995; Dabholkar e Bagozzi, 2002; Meuter e outros, 2005).

Independentemente do tipo de falha, o incidente poderá ter um efeito adverso no cliente.

## **2.8 O PARADOXO DA RECUPERAÇÃO DE CLIENTES**

A execução de estratégias de recuperação de clientes eficazes poderá ter junto da satisfação dos clientes um maior impacto do que a tentativa de fornecer a esses mesmos clientes o fornecimento de um serviço com zero falhas (Kelley, Hoffman e Davis, 1993). Por exemplo, há autores que sugerem que uma estratégia de recuperação de clientes excelente poderá levar ao chamado fenómeno paradoxo da recuperação de clientes - “*recovery paradox*” (Smith e Bolton, 1998; Smith, Bolton e Wagner, 1999).

Este fenómeno do paradoxo da recuperação de clientes ocorre quando a satisfação do cliente após a recuperação da falha de serviço é maior do que a que existia sem a existência da falha de serviço. Uma falha de serviço pode levar a uma desconfirmação negativa, mesmo à insatisfação, e esforços de recuperação bem sucedidos poderão fazer retornar um cliente insatisfeito ao estado de satisfação (Bitner e outros, 1990).

O termo “paradoxo da recuperação de clientes” refere-se a todas as situações em que a satisfação, as intenções de passa-palavra e as intenções de recompra dos clientes que passaram por processos de recuperação são maiores que as situações dos clientes que não passaram por nenhuma falha (McCullough e Bharadwaj, 1992), tendo sido referido que “uma boa recuperação de clientes poderá tornar clientes zangados e frustrados em clientes muito leais, podendo de facto criar mais boa vontade nestes do que se as coisas tivessem corrido bem ao princípio” (Hart e outros, 1990 p.148).

Em relação ao paradoxo da recuperação de clientes, existem duas correntes de estudos:

- Estudos que refutam a existência do paradoxo. Estes estudos indicam que não há melhor maneira de satisfazer os clientes do que prestando-lhes um (primeiro) serviço eficiente e livre de erros. De acordo com estes estudos a recuperação de clientes é uma estratégia que se destina a limitar os estragos causados pelas falhas de serviço muito mais do que um meio para impressionar o cliente com um esforço especial quando as coisas correm mal (Andreasen, 2001; Berry e outros, 1990; Bolton, 1998; Brown e outros, 1996; Halstead e Page, 1992; Maxham III, 2001; McCollough e outros, 2000; Zeithaml e outros, 1996).

- Outros estudos, alguns dos mesmos autores acima indicados, referem que o “paradoxo da recuperação de clientes” é um fenómeno real (Bolton e Drew, 1992; Boshoff, 1997; Hocutt e outros, 1997; Hocutt e outros 2006; Magnini e outros, 2007; Maxham III e Netemeyer, 2002a, 2002b; McCollough, 2000; Smith e Bolton, 1998).

O Quadro 2.1 mostra a compilação desses estudos. Uma análise mais detalhada pode ser consultada em Michel e Meuter (2008).

Autores	Metodologia, amostras, estatísticas	Principais resultados	Paradoxo
Bolton e Drew (1992)	Inquéritos telefónicos a 1064 pequenas empresas clientes de empresas de telecomunicações	Uma recuperação de clientes considerada como “excelente” permite verificar o “paradoxo da recuperação de clientes”	SIM
Boshoff (1997)	Construção de cenários com 540 turistas internacionais da indústria aeronáutica	O “paradoxo da recuperação de clientes” foi encontrado quando o supervisor ofereceu de imediato a restituição dos fundos e um bilhete extra.	SIM
Hocutt e outros (1997)	Experiência com 251 estudantes num ambiente de restaurante	O “paradoxo da recuperação de clientes” não foi verificado quando a culpa era do fornecedor do serviço mas foi verificado quando a culpa era dos clientes	SIM
Smith e Bolton (1998)	Questionários baseados em cenários de falhas de serviço/recuperação de clientes em hotéis (602 respostas) e restaurantes (375 respostas)	A satisfação cumulativa e as intenções de recompra após uma recuperação de clientes muito satisfatória são maiores do que se não existir recuperação de clientes	SIM
McCollough (2000)	Experiências com 128 estudantes num ambiente de hotel	O “paradoxo da recuperação de clientes” no que diz respeito à satisfação com a transacção é possível depois de uma falha de serviço pouco importante e quando a recuperação de clientes é completa	SIM
Maxham III e Netemeyer (2000a,b)	Estudo longitudinal com 255 reclamações de clientes dos bancos em 4 períodos do tempo distintos	O “paradoxo da recuperação de clientes” foi encontrado quando se verificou uma falha e uma recuperação de clientes satisfatória mas não encontrado quando se verificaram duas falhas ou uma falha e a recuperação de clientes insatisfatória	SIM
Hocutt e outros (2006)	Experiências com 211 estudantes num ambiente de hotel	O “paradoxo da recuperação de clientes” foi encontrado apenas no cenário da melhor recuperação de clientes quando comparado com o cenário da não falha	SIM
Magnini e outros (2007)	Experiências com 400 estudantes num ambiente de hotel	O “paradoxo da recuperação de clientes” é mais facilmente encontrado quando a falha não é percebida como severa, quando não existiu uma falha prévia e quando a causa da falha é percebida como instável e fora do controlo da empresa  (Continua)	SIM

Berry e outros (1990)	Inquérito a 1936 clientes em diferentes indústrias	(Continuação do Quadro 2.1) A “não existência de problema” é melhor que a “existência de problema e problema resolvido de forma satisfatória”	NÃO
Halstead e Page (1992)	Inquérito a compradores de tapetes	As intenções de recompra de não reclamantes satisfeitos é maior do que as intenções de recompra de clientes reclamantes e satisfeitos com a forma como as reclamações foram resolvidas	NÃO
Brown e outros (1996)	Experiências com 424 estudantes num ambiente de retalho	A recuperação de clientes tem um impacto positivo na satisfação desse serviço mas a confiança é extremamente importante num sucesso de longo prazo	NÃO
Zeithaml e outros (1996)	Inquéritos feitos a 1009-3069 clientes de 4 indústrias	Um não problema é melhor que uma recuperação bem sucedida que é melhor que uma recuperação mal sucedida	NÃO
Bolton (1998)	Estudo longitudinal a 599 clientes de telefones celulares	Clientes que perceberam ter ganhos efectivos não têm aumentos nas durações de chamadas ao longo do tempo mesmo que eles percebam que os serviços foram tratados de uma forma muito satisfatória	NÃO
McCullough e outros (2000)	Experiências feitas num ambiente de aeroporto com questionários feitos a 615 viajantes de avião	O “paradoxo da recuperação de clientes” baseado na satisfação com a transacção é rejeitado. Os estragos devem ser levados em conta.	NÃO
Maxham III (2001)	Experiência com 416 estudantes num ambiente de cabeleireiro e com 116 reclamantes com um fornecedor de serviços de internet	Inexistência de diferenças significativas na satisfação e nas intenções de recompra entre “elevada” e “moderada” recuperação de serviço mas diferenças significativas no passa palavra	NÃO
Andreassen (2001)	Entrevistas telefônicas em várias indústrias	Existe um moderado grau de satisfação com a recuperação feita após a falha de serviço. A imagem é restaurada mais facilmente que as intenções. Mesmo com elevados níveis de satisfação com a recuperação de clientes, a imagem e as intenções de recompra não são tão elevadas do que com clientes satisfeitas.	NÃO

Quadro 2.1: Quadro resumo dos estudos sobre o paradoxo da recuperação de clientes. Adaptado de Michel e Meuter (2008)

Analisando a literatura, atrás referida, verifica-se que existe um conjunto de estudos que mostram a existência do “paradoxo da recuperação de clientes” e outros que a não verificam. Segundo Michel e Meuter (2008), existem duas hipóteses que justificam esta contradição. Numa primeira hipótese, verifica-se que os autores dos estudos não usam toda uma mesma definição de “paradoxo da recuperação de clientes” - enquanto alguns autores testam hipóteses através da comparação de sujeitos de estudo diferentes (comparam um grupo de indivíduos que passou pelas fases de reclamação/recuperação de clientes com um grupo de controle), outros autores estudam um mesmo grupo de indivíduos mas em duas fases do tempo distintas: antes da reclamação e depois da recuperação de clientes. Ainda por cima a medição dos incidentes da recuperação de clientes não é medida da mesma maneira nem as variáveis dependentes são as mesmas - nos estudos analisados, os autores não encontraram um estudo que replicasse as condições de outro, mas perspectivas bastantes diferentes.

Uma segunda hipótese que poderá justificar conclusões tão diferentes, não terá a ver com um problema metodológico mas antes com a verdadeira natureza do paradoxo. Foi sugerido que o “paradoxo da recuperação de clientes” é um evento muito raro, o que significa que não é fácil de encontrar, podendo mesmo não existir (Boshoff, 1997; Hart e outros, 1990; Michel, 2001). Para complicar mais o assunto é referido e assumido que apenas uma pequena minoria de clientes insatisfeitos reclama e que a maioria das recuperações não origina a uma satisfação dos clientes (Andreasen e Best, 1977; Singh, 1990; Hoffman e outros, 1995). Se estas explicações forem consideradas válidas será então necessária uma amostra muito elevada de indivíduos para se obter um razoável grupo que tivessem recebido uma recuperação de clientes muito satisfatória. Esta condição poderá explicar porque alguns estudos falharam na produção de resultados significativos.

Um estudo que procurou ultrapassar os problemas mencionados acima usando um grupo muito alargado de indivíduos que experimentaram uma falha no serviço (quer tenham reclamado ou não) e um grupo de controlo, composto por indivíduos que não encontraram erros nenhuns durante a prestação do serviço, foi elaborado por Michel e Meuter, (2008) porque verificou que existem limitações na literatura que analisou:

- Como a literatura presente no quadro acima sugere (Quadro 2.1), o “paradoxo da recuperação de clientes” verifica-se quando excelentes recuperações de clientes são comparadas com medíocres transacções sem falhas (Bolton e Drew, 1992; Boshoff, 1997; Hocutt e outros, 1997,2006; Smith e Bolton, 1998; McCollough, 2000), mas não quando excelentes recuperações de clientes são comparadas com excelentes transacções sem falhas (Berry e outros, 1990; Zeithaml e outros, 1996).

- Existem estudos que evidenciam que uma efectiva recuperação de clientes potencia não apenas um aumento da satisfação mas também um passa palavra positivo (Spreng e outros, 1995; Swanson e Kelley, 2001).

- Estudos mostram que existem ligações fortes entre satisfação com a forma como as reclamações foram tratadas e o comportamento de passa palavra. Isto significa que clientes muito satisfeitos com a forma como a recuperação da falha de serviço foi efectuada recomendam os serviços da empresa a outros, ou “demonstram uma enorme propensão para partilhar as experiências positivas” (Oliver e Swan, 1989; Swanson e Kelley, 2001).

- Uma recuperação de clientes muito boa, comparada com uma recuperação de clientes apenas boa, tem um impacto muito maior no passa palavra do que na satisfação ou nas intenções de recompra. Este impacto é crítico porque muitas empresas possuem credenciais de qualidade, pelas quais a comunicação passa palavra poderá ter uma influência muito elevada em termos de processo de recompra por parte do cliente (Maxham III, 2001; Zeithaml e Bitner, 1996; Richins, 1983).

Assim as conclusões do estudo de Michel e Meuter (2008) demonstram que:

- As transacções iniciais sem erros e muito satisfatórias são o melhor caminho para levar à satisfação do cliente. Estas situações são mais satisfatórias do que os esforços numa recuperação de clientes mesmo que a mesma seja melhor do que o esperado.

- Existem evidências da existência do “paradoxo da recuperação de clientes” quando o serviço inicial é apenas satisfatório. Nestas situações, clientes que experimentaram um episódio de recuperação de clientes muito melhor do que o esperado ficam muito mais

satisfeitos do que aqueles clientes que apenas se viram perante uma situação inicial de serviço sem falhas mas apenas satisfatória.

- Em relação ao fenómeno de passa palavra, não existem diferenças estatisticamente significantes nas intenções de passa palavra após uma prestação de serviço sem falhas e muito satisfatória, e após uma prestação de serviço com falhas mas com uma recuperação de clientes muito melhor do que a esperada.

- As intenções de passa palavra são significativamente mais elevadas quando o cliente experimenta uma falha seguida de uma recuperação de clientes muito maior do que a que seria de esperar. Então os resultados relativos quer à satisfação quer ao passa palavra confirmam a existência de situações em que o “paradoxo da recuperação de serviço” se verifica.

- Em relação às intenções de recompra, “mudanças nas intenções de recompra são consistentemente mais positivas do que as mudanças na satisfação cumulativa em todos os níveis de satisfação com a presença dos esforços de recuperação de serviço” (Smith e Bolton, 1998 p.75).

- O “paradoxo da recuperação de clientes” é um fenómeno que é raro: de uma amostra de 11.929 respondentes ao inquérito, apenas 63 (0,53%) experimentaram uma falha de serviço seguida de uma recuperação de serviço muito melhor do que esperariam inicialmente (Michel e Meuter, 2008).

**PARTE II**  
**ESTUDO EMPÍRICO**

## **CAPÍTULO III: DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E METODOLOGIA ADOPTADA NO ESTUDO**

O presente capítulo apresenta a definição do problema, os objectivos do estudo e as hipóteses de pesquisa e, por fim, a metodologia seguida na investigação.

### **3.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E OBJECTIVOS DO ESTUDO**

O aumento da pressão competitiva em muitos sectores da indústria, acompanhados do declínio das percepções do serviço prestado ao cliente levou a um aumento da atenção das empresas na recuperação das falhas de serviço nos anos mais recentes (Andreasen, 2001; Kelley e outros, 1993; Maxham III, 2001; Maxham III e Netemeyer, 2002a,b; McCollough e outros, 2000; McCollough e Bharadwaj, 1992; Smith e outros, 1999; Swanson e Kelley, 2001; Tax e outros, 1998). As falhas de serviço poderão levar a situações de desconfirmação negativa e em último caso à insatisfação, tendo as empresas que optar por esforços de recuperação de clientes que façam o cliente insatisfeito regressar ao estado de satisfação (Bitner e outros, 1990). Apesar de alguns investigadores argumentarem que a melhor estratégia da empresa é proporcionar um serviço à prova de falhas, é quase impossível eliminar todas as falhas pelo que a empresa deverá ter a capacidade de reagir eficazmente e implementar algumas formas de recuperação de clientes que as coloque numa melhor posição para conseguir reter os clientes (Michel e Meuter, 2008).

“O paradoxo da recuperação de clientes”, permite que em algumas empresas que experimentaram falhas de serviço, os clientes que forem satisfatoriamente remediados, fiquem mais satisfeitos, mais leais e fiquem propensos a um passa palavra positivo sobre a empresa, do que os clientes que nunca experimentaram uma falha de serviço (Hart, Heskett e Sasser, 1990; McCollough e Bharadwaj, 1992).

A revisão da literatura permitiu verificar que existem muitos estudos que abordam o tema do “paradoxo da recuperação de clientes”, sendo os estudos inconclusivos, pois existem duas hipóteses que podem justificar as contradições encontradas. Numa primeira hipótese, verifica-se que os autores dos estudos não usam todos a mesma

definição de “paradoxo da recuperação de clientes”: e numa segunda hipótese a medição dos incidentes da recuperação de serviço não é medida da mesma maneira ou as variáveis dependentes não são as mesmas – nos estudos analisados os autores não encontraram um estudo que replicasse as condições de outro, mas perspectivas bastantes diferentes.

Este trabalho pretende contribuir para essa discussão. Pretendemos estudar se se verifica “o paradoxo da recuperação de clientes” nos contactos que os clientes fazem com a linha telefónica de uma instituição financeira (*Call Center*) para procederem a uma reclamação. Como a maior parte dos estudos desta natureza, também este trabalho contempla a definição de objectivos gerais e específicos:

O trabalho tem vários objectivos relacionados com a análise do paradoxo em segmentos específicos dos clientes, nomeadamente:

- Análise demográfica: análise por sexo, análise por idade;
- Análise por antiguidade da conta de cliente;
- Análise por tipo de falha e, por fim;
- Análise em função do tempo de resposta da instituição financeira aos contactos efectuados pelos clientes.

### **3.2 HIPÓTESES E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO**

As hipóteses são segundo Malhotra (2004), afirmações ou proposições não comprovadas relativamente a um fenómeno que é de interesse para o investigador. Partindo do problema em questão podem colocar-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

Primeiro verificar se o fenómeno do “paradoxo da recuperação de clientes” existe no *Call Center* em análise:

**HIPÓTESE 1:** *Se a empresa realiza uma excelente recuperação de clientes, o grau de satisfação dos clientes após a recuperação será maior do que o verificado antes da reclamação.*

A comparação é efectuada com os clientes que contactam com o *Call Center* mas não para reclamar.

Conforme analisado na revisão da literatura por Magnini e outros (2007), o “paradoxo da recuperação de clientes” é mais facilmente encontrado quando a falha é percebida como pouco severa, quando não existiu uma falha prévia e quando a causa da falha é percebida como instável e fora do controlo da empresa”. É essa hipótese que se procura examinar:

**HIPÓTESE 2:** *O Paradoxo da Recuperação de Clientes tem maior probabilidade de ocorrer se a falha de serviço for pouco grave.*

Conforme analisado na revisão da literatura, o “paradoxo da recuperação de clientes” existe quando se verifica uma falha e uma recuperação de clientes satisfatória e não existe quando se verificaram duas falhas ou uma falha e a recuperação de clientes insatisfatória (Maxham III e Netemeyer, 2002 a, b). É essa hipótese que se procura trabalhar:

**HIPÓTESE 3:** *O Paradoxo da Recuperação de Clientes tem maior possibilidade de ocorrer se a falha dos clientes for uma 1ª reclamação em vez de ser uma reclamação recorrente.*

Conforme analisado na revisão da literatura, o “paradoxo da recuperação de clientes” foi encontrado quando a empresa respondeu imediatamente à falha de serviço (Boshoff, 1997). É essa hipótese que se pretenderá investigar:

**HIPÓTESE 4:** *Quanto menor for o tempo de resposta da empresa à reclamação do cliente, maior é a probabilidade do Paradoxo da Recuperação de Clientes se verificar.*

Conforme analisado na revisão da literatura, existem estudos que relacionam o acto de reclamar dos clientes com o grau de lealdade do cliente insatisfeito com a empresa (Blodgett e Granbois, 1992). É essa hipótese que se pretenderá indagar:

**HIPÓTESE 5:** *O Paradoxo da Recuperação de Clientes tem maior probabilidade de ocorrer quanto maior a antiguidade do cliente na empresa.*

Aqui, para a verificação desta hipótese vamos analisar comparativamente os clientes que entraram em interação com o *Call Center* do Banco relativamente à antiguidade das suas contas.

Verificamos na revisão da literatura que os reclamantes tendem a ser indivíduos com rendimentos e educação mais elevados, tendem a ter um emprego, são mais velhos e do sexo feminino (Volkov e outros, 2005). São essas hipóteses que se procurarão testar (Hipótese 6 a Hipótese 8):

**HIPÓTESE 6:** *O Paradoxo da Recuperação de Clientes, no Call Center do Millennium Bcp ocorre mais com clientes do sexo feminino.*

Aqui, para a verificação desta hipótese irão ser analisados os clientes que interagiram com o *Call Center* do Banco em termos de sexo.

**HIPÓTESE 7:** *O Paradoxo da Recuperação de Clientes tem mais probabilidade de ocorrer em clientes do Banco pertencentes aos segmentos de património financeiro mais elevado.*

Aqui, para a confirmação desta hipótese irão ser investigados os clientes que comunicaram com o *Call Center* do Banco em termos do património financeiro que possuem na instituição financeira.

**HIPÓTESE 8:** *O Paradoxo da Recuperação de Clientes ocorre mais frequentemente em clientes do Banco de faixas etárias mais elevadas.*

Aqui, para a corroboração desta hipótese irão ser analisados os clientes que interagiram com o *Call Center* do Banco em termos de idade.

Constatamos na revisão da literatura que “uma boa recuperação de clientes poderá tornar clientes zangados e frustrados em clientes muito leais, podendo de facto criar maior boa vontade nestes do que se o serviço tivesse corrido bem ao princípio” (Hart e outros, 1990 p.148). As hipóteses que se procurarão corroborar são as seguintes:

**HIPÓTESE 9:** *Os clientes que experimentaram o Paradoxo da Recuperação de Clientes são mais rentáveis para o Banco do que os clientes que o não experimentaram.*

Aqui irão ser indagados todos os clientes que interagiram com o *Call Center*, sendo analisada a rentabilidade dos clientes para a instituição financeira ao longo do tempo.

**HIPÓTESE 9a:** *Os clientes que experimentaram o Paradoxo da Recuperação de Clientes são mais rentáveis para o Banco do que os clientes que o não experimentaram, sendo mais visível nos clientes do sexo feminino.*

Aqui irão ser indagados todos os clientes que interagiram com o *Call Center* em termos de sexo, sendo analisada a sua rentabilidade para a instituição financeira ao longo do tempo.

**HIPÓTESE 9b:** *Os clientes que experimentaram o Paradoxo da Recuperação de Clientes são mais rentáveis para o Banco do que os clientes que o não experimentaram, sendo mais visível nos clientes de faixas etárias mais baixas.*

Aqui irão ser investigados todos os clientes que interagiram com o *Call Center* em termos de idade, sendo analisada a sua rentabilidade para a instituição financeira ao longo de vários períodos de tempo.

**HIPÓTESE 9c:** *Os clientes que experimentaram o Paradoxo da Recuperação de Clientes são mais rentáveis para o Banco do que os clientes que o não experimentaram, sendo mais visível nos clientes mais antigos.*

Aqui irão ser investigados todos os clientes que interagiram com o *Call Center* em termos de antiguidade da conta, sendo analisada a sua rentabilidade para a instituição financeira ao longo do tempo.

Definiram-se nove hipóteses, Ver a síntese no Quadro 3.1:

**HIPÓTESE 1:** *Se a empresa realiza uma excelente recuperação de clientes, o grau de satisfação dos clientes após a recuperação será maior do que o verificado antes da reclamação.*

**HIPÓTESE 2:** *O Paradoxo da Recuperação de Clientes tem maior probabilidade de ocorrer se a falha de serviço for pouco grave.*

**HIPÓTESE 3:** *O Paradoxo da Recuperação de Clientes tem maior possibilidade de ocorrer se a falha dos clientes for uma 1ª reclamação em vez de ser uma reclamação recorrente.*

**HIPÓTESE 4:** *Quanto menor for o tempo de resposta da empresa à reclamação do cliente, maior é a probabilidade do Paradoxo da Recuperação do Cliente se verificar.*

**HIPÓTESE 5:** *O Paradoxo da Recuperação de Cliente tem maior probabilidade de ocorrer quanto maior a antiguidade do cliente na empresa.*

**HIPÓTESE 6:** *O Paradoxo da Recuperação de Clientes, no Call Center do Millennium Bcp, ocorre mais com clientes do sexo feminino.*

**HIPÓTESE 7:** *O Paradoxo da Recuperação de Clientes tem mais probabilidade de ocorrer em clientes do Banco pertencentes aos segmentos de patrimônio financeiro mais elevado.*

**HIPÓTESE 8:** *O Paradoxo da Recuperação de Clientes é o que ocorre mais frequentemente em clientes do Banco de faixas etárias mais elevadas.*

**HIPÓTESE 9:** *Os clientes que experimentaram o Paradoxo da Recuperação de Clientes são mais rentáveis para o Banco do que os clientes que o não experimentaram.*

**HIPÓTESE 9a:** *Os clientes que experimentaram o Paradoxo da Recuperação de Clientes são mais rentáveis para o Banco do que os clientes que o não experimentaram, sendo mais visível nos clientes do sexo feminino.*

**HIPÓTESE 9b:** *Os clientes que experimentaram o Paradoxo da Recuperação de Clientes são mais rentáveis para o Banco do que os clientes que o não experimentaram, sendo mais visível nos clientes de faixas etárias mais baixas.*

**HIPÓTESE 9c:** *Os clientes que experimentaram o Paradoxo da Recuperação de Clientes são mais rentáveis para o Banco do que os clientes que o não experimentaram, sendo mais visível nos clientes mais antigos.*

Quadro 3.1: Quadro resumo das hipóteses de pesquisa

### 3.3 METODOLOGIA

Existem três diferentes maneiras de relacionar a teoria com os dados empíricos: a indução, a dedução e uma mistura destes dois. Um investigador que usa o método indutivo pretende explorar uma temática, enquanto um investigador que está a usar a aproximação dedutiva pretende provar (Patel e Davidson, 2003). A aproximação indutiva implica que o investigador está a recolher e a analisar dados empíricos para ser capaz de retirar conclusões. Essas conclusões serão depois usadas para definir novas

teorias e modelos (Ericsson e Wiedersheim-Paul, 1999; Patel e Davidson, 2003). O pensamento dedutivo por outro lado está relacionado com o processo de se definirem as hipóteses (Strauss e Corbin, 1990; Patel e Davidson, 2003). As hipóteses referidas são baseadas em teorias já existentes, e serão, após a comparação entre a teoria e os resultados empíricos, aceites ou rejeitadas, sendo possível a chegada a conclusões (Ericsson e Wiedersheim-Paul, 1999).

Para a recolha de dados seleccionou-se um caso, escolhido por conveniência: o Millennium Bcp. A investigação analisou a Base de Dados do *Call Center* do Banco. Procuramos averiguar como os clientes do Banco reagem às tentativas de recuperação das falhas de serviço e como isso pode fortalecer ou enfraquecer a relação entre ambos. Nas próximas secções apresentam-se a amostra da investigação e os critérios seguidos para a recolha e análise dos dados.

### **3.3.1 AMOSTRA**

A metodologia usada neste trabalho consistiu na análise de uma base de dados contendo os dados dos clientes que entraram em contacto com o *Call Center* do Millennium Bcp, para reclamarem ou não, entre 1 de Janeiro de 2008 e 31 de Março de 2008.

A opção pela escolha do *Call Center* em detrimento de outras fontes de interação entre os clientes e a Instituição Financeira, advém do facto de todos os contactos dos clientes com esse intermediário serem alvo de registo informático, ficando numa base de dados informações sobre os clientes, o motivo do contacto e os passos que a empresa seguiu para o seu tratamento.

Os dados recolhidos para esta investigação foram obtidos em Julho de 2009 e a escolha do período entre 1 de Janeiro de 2008 e 31 de Março de 2008 deveu-se a uma questão de conveniência para permitir um estudo longitudinal. Analisamos os dados num momento zero: Janeiro de 2008, num momento um, Junho de 2008 e num momento dois: Junho de 2009.

### 3.3.2 A RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS

A informação dos contactos foi solicitada ao Departamento de Controlo de Gestão do Banco, o que permitiu obter um total de 48.006 contactos para o período em análise. De seguida apresenta-se a Grelha de Análise dos dados às interações efectuadas com o *Call Center*. Ver Quadro 3.2:

Quadro 3.2: Grelha de Análise de interações com o *Call Center* :

Tipo de análise:	Explicação do tipo de objecto de tratamento dos contactos:
Análise demográfica	-Os contactos foram analisados conforme: -Sexo do indivíduo que efectuou o contacto -Idade do indivíduo que efectuou o contacto
Razão de Contacto	-Os contactos foram efectuados por várias razões: <i>-Correcção-Erro Considerado; Correcção-Erro Verificado; Pedido, Esclarecimento, e Desagrado</i>
Antiguidade da conta	-Os contactos foram analisados em termos de anos da criação da conta
Ruptura	-Os contactos foram analisados em termos de gravidade: <i>Sim, ou Não (A Probabilidade do cliente deixar de ser cliente do Banco ser elevada ou não)</i>
Nível de Serviço	-Os contactos foram analisados em termos de tempo de resposta da empresa (número de dias que o <i>Call Center</i> demorou a dar o contacto como encerrado)
Reclamação	-Os contactos foram divididos e analisados em dois subgrupos tendo em conta a Razão de Contacto: -Reclamantes- Razão <i>Desagrado</i> -Não Reclamantes- todas as outras razões
Número de Produtos	-Os indivíduos que interagiram com o <i>Call Center</i> foram analisados em termos de: -Número de Produtos que possuíam no Banco em 1/01/2008 -Número de Produtos que possuíam no Banco em 1/01/2009  (Partiu-se da premissa que um cliente satisfeito com a empresa tende ao longo do tempo a fortalecer o vínculo com essa empresa aumentando o número de produtos que possui).  (Continua)

Rentabilidade dos Clientes	(Continuação do Quadro 3.2) -Os indivíduos que interagiram com o <i>Call Center</i> foram analisados em termos de: -Rentabilidade dos períodos de 06/2007 a 12/2007 -Rentabilidade dos períodos de 01/2008 a 06/2008 -Rentabilidade dos períodos de 06/2008 a 12/2008 -Rentabilidade dos períodos de 01/2009 a 06/2009  (Partiu-se da premissa que um cliente satisfeito com a empresa tende ao longo do tempo a fortalecer o vínculo com essa empresa fornecendo a esta uma cada vez maior rentabilidade).
Variação de Produtos	-Para cada indivíduo que interagiu com o <i>Call Center</i> foi calculada a diferença entre o “Número de Produtos que possuíam no Banco em 1/01/2009” e o “Número de Produtos que possuíam no Banco em 1/01/2008”, atribuindo-se o valor PARADOXO se o número de produtos aumentou e o valor NO, se o número de produtos não aumentou.
Variação de Rentabilidade 6 Meses	-Para cada indivíduo que interagiu com o <i>Call Center</i> foi calculada a diferença entre a “Rentabilidade dos períodos de 01/2008 a 06/2008” e a “Rentabilidade dos períodos de 06/2007 a 12/2007”, atribuindo-se o valor PARADOXO se a Rentabilidade aumentou e o valor NO, se a Rentabilidade não aumentou. (à variável foi chamada Paradoxo 6 Meses).
Variação de Rentabilidade 12 Meses	-Para cada indivíduo que interagiu com o <i>Call Center</i> foi calculada a diferença entre a “Rentabilidade dos períodos de 06/2008 a 12/2008” e a “Rentabilidade dos períodos de 06/2007 a 12/2007”, atribuindo-se o valor PARADOXO se a Rentabilidade aumentou e o valor NO, se a Rentabilidade não aumentou (à variável foi chamada Paradoxo 12 Meses).
Variação de Rentabilidade 18 Meses	-Para cada indivíduo que interagiu com o <i>Call Center</i> foi calculada a diferença entre a “Rentabilidade dos períodos de 01/2009 a 06/2009” e a “Rentabilidade dos períodos de 06/2007 a 12/2007”, atribuindo-se o valor PARADOXO se a Rentabilidade aumentou e o valor NO, se a Rentabilidade não aumentou (à variável foi chamada Paradoxo 18 Meses).

Na análise que se efectuou dos indivíduos, constatou-se a necessidade de, à totalidade dos contactos, averiguar o número de vezes que cada indivíduo interagiu com o *Call Center*.

Assim, foram investigados os dados referentes:

- À totalidade dos indivíduos.
- Ao conjunto dos indivíduos que entraram em interação com o *Call Center* apenas uma única vez.

- Ao conjunto de indivíduos que entraram em interação com o *Call Center* mais do que uma vez.

De uma forma sucinta foram analisados os dados dos indivíduos que interagiram com o *Call Center*, quer para reclamarem quer para solicitarem outro tipo de pedido; tendo sido investigados os níveis de envolvimento desses clientes com o banco, antes e depois do contacto efectuado. A investigação foi realizada através da análise, quer do número de produtos quer da rentabilidade que esses clientes possuem nas suas relações com a Instituição Financeira, como se pode observar na Figura seguinte (Figura 3.1):

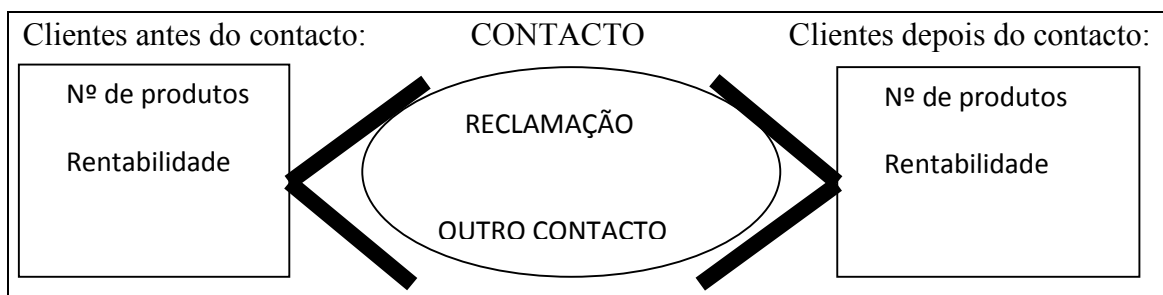


Figura 3.1: O impacto do contacto dos clientes com o *Call Center* em termos de nº de produtos e de rentabilidade

## CAPITULO IV: ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ESTUDO

Neste capítulo apresenta-se a análise e discussão da informação recolhida junto do *Call Center* do Banco e que constitui a Base de Dados.

### 4.1 BASE DE DADOS

Como referido anteriormente, em relação ao período em análise (1 de Janeiro de 2008 e 31 de Março de 2008) foram efectuados um total de 48.006 interações com o *Call Center* do Banco. Após um primeiro tratamento dos dados e caracterização das variáveis, o número de interações passíveis de serem considerados, foi reduzido para 39.473 em virtude de em relação aos 8.533 contactos não ser possível obter dados sobre o número de produtos e/ou sobre a rentabilidade.

Realizadas as subdivisões da população referidas acima, verificou-se a existência de 24.273 indivíduos que contactaram o *Call Center* apenas uma única vez, enquanto o número de indivíduos que contactou o *Call Center* mais do que uma vez foi de 6.066. Considerou-se os elementos de cada um dos indivíduos apenas uma vez, eliminando-se as outras interações. Ver Quadro 4.1., sobre o total dos contactos considerados, Quadro 4.2., sobre o total de indivíduos com um contacto com o *Call Center*, e o Quadro 4.3., sobre o total do indivíduos que contactaram mais do que uma vez com o *Call Center*:

DADOS TOTAIS		TOTAL
RECLAMANTES	Nº	5567
RECLAMANTES	%	14,10%
NÃO RECLAMANTES	Nº	33906
NÃO RECLAMANTES	%	85,90%
TOTAL	Nº	39473
TOTAL	%	100,00%

Quadro 4.1. Total de Contactos considerados

DADOS NÃO REPETIDOS TOTAIS		TOTAL
RECLAMANTES	Nº	2962
RECLAMANTES	%	12,20%
NÃO RECLAMANTES	Nº	21311
NÃO RECLAMANTES	%	87,80%
TOTAL	Nº	24273
TOTAL	%	100,00%

Quadro 4.2. Total de indivíduos com um contacto com o *Call Center*

DADOS REPETIDOS TOTAIS		TOTAL
RECLAMANTES	Nº	1393
RECLAMANTES	%	22,96%
NÃO RECLAMANTES	Nº	4673
NÃO RECLAMANTES	%	77,04%
TOTAL	Nº	6066
TOTAL	%	100,00%

Quadro 4.3. Total de indivíduos com mais do que um contacto com o *Call Center*

Numa primeira análise verifica-se que em relação ao total de contactos, as reclamações representam um total de 14,1% (5.567 contactos) (Quadro 4.1). Quando

contabilizadas em relação ao número total de indivíduos que apenas interagiram uma única vez com o *Call Center*, as reclamações representam um total de 12,20% (2.962 contactos) (Quadro 4.2), enquanto em relação ao total de indivíduos que contactaram o *Call Center* mais do que uma vez, esse número passa para 22,96% (1.393 contactos) (Quadro 4.3).

## 4.2 RESULTADOS OBTIDOS

A partir da Base de Dados foram efectuadas análises descritivas e de correlação, utilizando-se para o efeito o *software Statistical Package Social Science for Windows*, na sua versão 17.0 (SPSS 17.0).

Analisando os dados em termos de grau de satisfação dos clientes através do número de produtos (*cross-selling*) que o cliente possui antes e depois da interacção com o *Call Center*, constatámos que:

**HIPÓTESE 1:** *Se a empresa realiza uma excelente recuperação de clientes, o grau de satisfação dos clientes após a recuperação será maior do que o verificado antes da reclamação.*

A HIPÓTESE 1 NÃO SE CONFIRMA. O número de produtos detidos pelos clientes que entram em interacção com o *Call Center* por outra razão que não *Desagrado* é superior ao número de produtos detidos por aqueles que o fazem para apresentar reclamação. Isto verifica-se, quer no total de contactos considerados (ver Quadro 4.4), quer no total de indivíduos que contactaram o *Call Center* apenas uma vez (ver Quadro 4.5), quer nos indivíduos que contactaram o *Call Center* mais do que uma vez (ver Quadro 4.6).

DADOS TOTAIS		VAR PRODUTOS		TOTAL
		PARADOXO		
		NO	SIM	
RECLAMANTES	Nº	4106	1461	5567
	%	73,80%	26,20%	100%
NÃO RECLAMANTES	Nº	24585	9321	33906
	%	72,51%	27,49%	100,00%
TOTAL	Nº	28691	10782	39473
	%	72,69%	27,31%	100,00%

Quadro 4.4: Total dos contactos considerados

DADOS NÃO REPETIDOS TOTAIS		VAR PRODUTOS		TOTAL
		PARADOXO		
		NO	SIM	
RECLAMANTES	Nº	2172	790	2962
RECLAMANTES	%	73,33%	26,67%	100%
NÃO RECLAMANTES	Nº	15499	5812	21311
NÃO RECLAMANTES	%	72,73%	27,27%	100%
TOTAL	Nº	17671	6602	24273
TOTAL	%	72,80%	27,20%	100,00%

Quadro 4.5: Total dos indivíduos considerados com uma interação com o *Call Center*

DADOS REPETIDOS TOTAIS		VAR PRODUTOS		TOTAL
		PARADOXO		
		NO	SIM	
RECLAMANTES	Nº	1032	361	1393
RECLAMANTES	%	74,08%	25,92%	100%
NÃO RECLAMANTES	Nº	2608	2065	4673
NÃO RECLAMANTES	%	55,81%	44,19%	100,00%
TOTAL	Nº	3640	2426	6066
TOTAL	%	60,01%	39,99%	100,00%

Quadro 4.6: Total dos indivíduos considerados com mais de uma interação com o *Call Center*

Analisando agora os dados em termos do grau de gravidade que levou os indivíduos à interação dos clientes com o *Call Center* constatamos que:

**HIPÓTESE 2:** *O Paradoxo da Recuperação de Clientes tem maior probabilidade de ocorrer se a falha de serviço for pouco grave.*

A HIPÓTESE 2 NÃO SE CONFIRMA. Independentemente da gravidade da interação com o *Call Center* do Banco, o número de produtos detidos pelos clientes que entram em interação com o *Call Center* por outra razão que não *Desagrado* é superior ao número de produtos detidos por aqueles que o fazem para apresentar reclamação. Isto verifica-se, quer no total de contactos considerados (ver Quadro 4.7), quer no total de indivíduos que contactaram o *Call Center* apenas uma vez (ver Quadro 4.8), quer nos indivíduos que contactaram o *Call Center* mais do que uma vez (ver Quadro 4.9).

Nos Quadro 4.7, Quadro 4.8 e Quadro 4.9 o grau de gravidade pode ser analisado através da análise da *Ruptura*.

Legenda:

Y- Probabilidade do cliente deixar de ser cliente do Banco é elevada (Falha Grave)

N-Probabilidade do cliente deixar de ser cliente do Banco é reduzida (Falha pouco Grave)

RUPTURA		VAR PRODUTOS		TOTAL
		PARADOXO		
		NO	SIM	
RECLAMANTES	Y Nº	617	212	829
RECLAMANTES	Y %	74,4%	25,6%	100,0%
NÃO RECLAMANTES	Y Nº	233	85	318
NÃO RECLAMANTES	Y %	74,1%	25,9%	100,0%
RECLAMANTES	N Nº	3489	1249	4738
RECLAMANTES	N %	73,6%	26,4%	100,0%
NÃO RECLAMANTES	N Nº	24352	9236	33588
NÃO RECLAMANTES	N %	72,6%	27,4%	100,0%
TOTAL RECL	Nº	4106	1461	5567
TOTAL RECL	%	73,76%	26,24%	100%
TOTAL N RECL	Nº	24585	9321	33906
TOTAL N RECL	%	72,51%	27,49%	100,00%

Quadro 4.7: Total dos contactos considerados em termos de grau de gravidade

DADOS NÃO REPETIDOS TOTAIS RUPTURA		VAR PRODUTOS		TOTAL
		PARADOXO		
		NO	SIM	
RECLAMANTES	Y Nº	348	122	470
RECLAMANTES	Y %	74,0%	26,0%	100,0%
NÃO RECLAMANTES	Y Nº	152	54	206
NÃO RECLAMANTES	Y %	73,8%	26,2%	100,0%
RECLAMANTES	N Nº	1824	668	2492
RECLAMANTES	N %	73,2%	26,8%	100,0%
NÃO RECLAMANTES	N Nº	15347	5758	21105
NÃO RECLAMANTES	N %	72,7%	27,3%	100,0%
TOTAL RECL	Nº	2172	790	2962
TOTAL RECL	%	73,3%	26,7%	100,0%
TOTAL NÃO RECL	Nº	15499	5812	21311
TOTAL NÃO RECL	%	72,7%	27,3%	100,0%

Quadro 4.8: Total dos indivíduos considerados com uma interação com o *Call Center* em termos de grau de gravidade

DADOS REPETIDOS TOTAIS RUPTURA		VAR PRODUTOS		TOTAL
		PARADOXO		
		NO	SIM	
RECLAMANTES	Y Nº	25	7	32
RECLAMANTES	Y %	78,1%	21,9%	100,0%
NÃO RECLAMANTES	Y Nº	6	4	10
NÃO RECLAMANTES	Y %	60,0%	40,0%	100,0%
RECLAMANTES	N Nº	1007	354	1361
RECLAMANTES	N %	74,0%	26,0%	100,0%
NÃO RECLAMANTES	N Nº	3369	1294	4663
NÃO RECLAMANTES	N %	72,2%	27,8%	100,0%
TOTAL	Nº	1032	361	1393
TOTAL	%	74,08%	25,92%	100,00%
TOTAL NÃO RECL	Nº	3375	1298	4673
TOTAL NÃO RECL	%	72,2%	27,8%	100,0%

Quadro 4.9: Total dos indivíduos considerados com mais de uma interação com o *Call Center* em termos de grau de gravidade

Ao analisarmos a Base de Dados, o conjunto de clientes que entrou em contacto com o *Call Center* apenas uma vez e os clientes que interagiram mais de uma vez, no período de tempo em análise, verificamos que:

**HIPÓTESE 3:** *O Paradoxo da Recuperação de Clientes tem maior possibilidade de ocorrer se a falha dos clientes for uma 1ª reclamação em vez de ser uma reclamação recorrente.*

A HIPÓTESE 3 NÃO SE CONFIRMA. O número de produtos detidos pelos clientes que entram em interação com o *Call Center* por outra razão que não *Desagrado* é superior ao número de produtos detidos por aqueles que o fazem para apresentar reclamação, independentemente de contactarem o *Call Center* uma ou mais vezes. Ver Quadro 4.10 (Total dos indivíduos considerados com uma interação com o *Call Center*) e Quadro 4.11 (Total dos indivíduos considerados com mais de uma interação com o *Call Center*).

DADOS NÃO REPETIDOS TOTAIS		VAR PRODUTOS		TOTAL
		PARADOXO		
		NO	SIM	
RECLAMANTES	Nº	2172	790	2962
RECLAMANTES	%	73,33%	26,67%	100%
NÃO RECLAMANTES	Nº	15499	5812	21311
NÃO RECLAMANTES	%	72,73%	27,27%	100%
TOTAL	Nº	17671	6602	24273
TOTAL	%	72,80%	27,20%	100,00%

Quadro 4.10: Total dos indivíduos considerados com uma interação com o *Call Center*

DADOS REPETIDOS TOTAIS		VAR PRODUTOS		TOTAL
		PARADOXO		
		NO	SIM	
RECLAMANTES	Nº	1032	361	1393
RECLAMANTES	%	74,08%	25,92%	100%
NÃO RECLAMANTES	Nº	2608	2065	4673
NÃO RECLAMANTES	%	55,81%	44,19%	100,00%
TOTAL	Nº	3640	2426	6066
TOTAL	%	60,01%	39,99%	100,00%

Quadro 4.11: Total dos indivíduos considerados com mais de uma interação com o *Call Center*

Quando analisamos o Paradoxo da Recuperação de Clientes em relação ao tempo de resposta do *Call Center* às solicitações dos clientes observamos que:

**HIPÓTESE 4:** *Quanto menor for o tempo de resposta da empresa à reclamação do cliente, maior é a probabilidade do Paradoxo da Recuperação de Clientes se verificar.*

A HIPÓTESE 4 APENAS SE VERIFICA PARCIALMENTE, porquanto se investigarmos em pormenor cada valor do nível de serviço, concluímos que o Paradoxo da Recuperação de Clientes, se VERIFICA, quando a reclamação é resolvida no próprio dia em que ocorre. Quando o tempo de resposta é 0 (zero) dias, o número de produtos detidos pelos clientes que entram em interação com o *Call Center* por outra razão que não *Desagrado* é inferior ao número de produtos detidos por aqueles que o fazem para apresentar reclamação. Ver Quadro 4.12 (Total dos indivíduos considerados, total dos indivíduos que interagiram com o *Call Center* apenas uma vez, e total dos indivíduos que interagiram com o *Call Center* mais do que uma vez, em termos de Nível de Serviço).

Legenda:

- 0- O *Call Center* considera o contacto encerrado no próprio dia em que é efectuado
- 1- O *Call Center* considera o contacto encerrado no dia seguinte ao dia em que é efectuado
- 2- O *Call Center* considera o contacto encerrado dois dias depois do dia em que é efectuado
- 3- O *Call Center* considera o contacto encerrado três dias depois do dia em que é efectuado
- 4- O *Call Center* considera o contacto encerrado quatro dias depois do dia em que é efectuado

- 5- O *Call Center* considera o contacto encerrado cinco dias depois do dia em que é efectuado
- 6- O *Call Center* considera o contacto encerrado mais de cinco dias depois do dia em que é efectuado

DADOS TOTAIS NÍVEL DE SERVIÇO		VAR PRODUTOS		TOTAL	DADOS REPETIDOS TOTAIS NÍVEL DE SERVIÇO		VAR PRODUTOS		TOTAL	DADOS NÃO REPETIDOS TOTAIS NÍVEL DE SERVIÇO		VAR PRODUTOS		TOTAL
		PARADOXO					PARADOXO					PARADOXO		
		NO	SIM				NO	SIM				NO	SIM	
RECLAMANTES	0 Nº	1149	448	1597	RECLAMANTES	0 Nº	357	130	487	RECLAMANTES	0 Nº	554	230	784
		71,9%	28,1%	100,0%			73,3%	26,7%	100,0%			70,7%	29,3%	100,0%
RECLAMANTES	0 %	18440	7053	25493	RECLAMANTES	0 %	2411	929	3340	RECLAMANTES	0 %	11888	4510	16398
NÃO RECLAMANTES	0 Nº	72,3%	27,7%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	0 Nº	72,2%	27,8%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	0 Nº	72,5%	27,5%	100,0%
NÃO RECLAMANTES	0 %	502	195	697	NÃO RECLAMANTES	0 %	118	55	173	NÃO RECLAMANTES	0 %	275	93	368
RECLAMANTES	1 Nº	72,0%	28,0%	100,0%	RECLAMANTES	1 Nº	68,2%	31,8%	100,0%	RECLAMANTES	1 Nº	74,7%	25,3%	100,0%
RECLAMANTES	1 %	2375	896	3271	RECLAMANTES	1 %	334	121	455	RECLAMANTES	1 %	1432	513	1945
NÃO RECLAMANTES	1 Nº	72,6%	27,4%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	1 Nº	73,4%	26,6%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	1 Nº	73,6%	26,4%	100,0%
NÃO RECLAMANTES	1 %	388	146	534	NÃO RECLAMANTES	1 %	100	36	136	NÃO RECLAMANTES	1 %	210	71	281
RECLAMANTES	2 Nº	72,7%	27,3%	100,0%	RECLAMANTES	2 Nº	73,5%	26,5%	100,0%	RECLAMANTES	2 Nº	74,7%	25,3%	100,0%
RECLAMANTES	2 %	1078	368	1446	RECLAMANTES	2 %	158	56	214	RECLAMANTES	2 %	604	221	825
NÃO RECLAMANTES	2 Nº	74,6%	25,4%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	2 Nº	73,8%	26,2%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	2 Nº	73,2%	26,8%	100,0%
NÃO RECLAMANTES	2 %	307	111	418	NÃO RECLAMANTES	2 %	69	29	98	NÃO RECLAMANTES	2 %	160	54	214
RECLAMANTES	3 Nº	73,4%	26,6%	100,0%	RECLAMANTES	3 Nº	70,4%	29,6%	100,0%	RECLAMANTES	3 Nº	74,8%	25,2%	100,0%
RECLAMANTES	3 %	672	253	925	RECLAMANTES	3 %	110	38	148	RECLAMANTES	3 %	384	145	529
NÃO RECLAMANTES	3 Nº	72,6%	27,4%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	3 Nº	74,3%	25,7%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	3 Nº	72,6%	27,4%	100,0%
NÃO RECLAMANTES	3 %	294	77	371	NÃO RECLAMANTES	3 %	64	20	84	NÃO RECLAMANTES	3 %	164	42	206
RECLAMANTES	4 Nº	79,2%	20,8%	100,0%	RECLAMANTES	4 Nº	76,2%	23,8%	100,0%	RECLAMANTES	4 Nº	79,6%	20,4%	100,0%
RECLAMANTES	4 %	441	182	623	RECLAMANTES	4 %	92	29	121	RECLAMANTES	4 %	240	103	343
NÃO RECLAMANTES	4 Nº	70,8%	29,2%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	4 Nº	76,0%	24,0%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	4 Nº	70,0%	30,0%	100,0%
NÃO RECLAMANTES	4 %	209	83	292	NÃO RECLAMANTES	4 %	39	15	54	NÃO RECLAMANTES	4 %	114	52	166
RECLAMANTES	5 Nº	71,6%	28,4%	100,0%	RECLAMANTES	5 Nº	72,2%	27,8%	100,0%	RECLAMANTES	5 Nº	68,7%	31,3%	100,0%
RECLAMANTES	5 %	337	109	446	RECLAMANTES	5 %	57	20	77	RECLAMANTES	5 %	190	61	251
NÃO RECLAMANTES	5 Nº	75,6%	24,4%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	5 Nº	74,0%	26,0%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	5 Nº	75,7%	24,3%	100,0%
NÃO RECLAMANTES	5 %	1257	401	1658	NÃO RECLAMANTES	5 %	285	76	361	NÃO RECLAMANTES	5 %	695	248	943
RECLAMANTES	6 Nº	75,8%	24,2%	100,0%	RECLAMANTES	6 Nº	78,9%	21,1%	100,0%	RECLAMANTES	6 Nº	73,7%	26,3%	100,0%
RECLAMANTES	6 %	1242	460	1702	RECLAMANTES	6 %	213	105	318	RECLAMANTES	6 %	761	259	1020
NÃO RECLAMANTES	6 Nº	73,0%	27,0%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	6 Nº	67,0%	33,0%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	6 Nº	74,6%	25,4%	100,0%
NÃO RECLAMANTES	6 %				NÃO RECLAMANTES	6 %				NÃO RECLAMANTES	6 %			
TOTAL RECL	Nº	4106	1461	5567	TOTAL RECL	Nº	1032	361	1393	TOTAL RECL	Nº	2172	790	2962
TOTAL RECL	%	73,76%	26,24%	100%	TOTAL RECL	%	74,08%	25,92%	100,0%	TOTAL RECL	%	73,3%	26,7%	100,0%
TOTAL N RECL	Nº	24585	9321	33906	TOTAL NÃO RECL	Nº	3375	1298	4673	TOTAL NÃO RECL	Nº	15499	5812	21311
TOTAL N RECL	%	72,5%	27,5%	100,0%	TOTAL NÃO RECL	%	72,22%	27,78%	100,0%	TOTAL NÃO RECL	%	72,7%	27,3%	100,0%

Quadro 4.12: Total dos indivíduos considerados, total dos indivíduos que apenas interagiram uma vez com o *Call Center* e total dos indivíduos que interagiram mais do que uma vez com o *Call Center*, em termos de Nível de Serviço

Quando analisamos o Paradoxo da Recuperação de Clientes em relação à antiguidade da criação da conta dos clientes no Banco, observamos que:

**HIPÓTESE 5:** *O Paradoxo da Recuperação de Clientes tem maior probabilidade de ocorrer quanto maior a antiguidade do cliente na empresa.*

A HIPÓTESE 5 APENAS SE VERIFICA PARCIALMENTE, porquanto se investigarmos em pormenor cada valor da antiguidade da conta do cliente no Banco, concluímos que o Paradoxo da Recuperação de Clientes, se VERIFICA, quando a antiguidade do cliente é superior a um ano mas inferior a dois. Nesse nível de antiguidade, o número de produtos detidos pelos clientes que entram em interação com o *Call Center* por outra razão que não *Desagrado* é inferior ao número de produtos detidos por aqueles que o fazem para apresentar reclamação. Ver Quadro 4.13 (Total dos indivíduos considerados, total dos indivíduos que apenas interagiram uma vez com o *Call Center* e total dos indivíduos que interagiram mais do que uma vez com o *Call Center*, em termos de Antiguidade da conta)

Legenda:

- 0- A conta do cliente tem menos de um ano.
- 1- A conta do cliente tem mais de um ano e menos de dois anos.
- 2- A conta do cliente tem mais de dois anos e menos de três anos.
- 3- A conta do cliente tem mais de três anos e menos de quatro anos.
- 4- A conta do cliente tem mais de quatro anos e menos de cinco anos.
- 5- A conta do cliente tem mais de cinco anos e menos de seis anos.
- 6- A conta do cliente tem mais de seis anos e menos de sete anos.
- 7- A conta do cliente tem mais de sete anos e menos de oito anos.
- 8- A conta do cliente tem mais de oito anos.

ANTIGUIDADE CONTA		VAR PRODUTOS		TOTAL	DADOS REPETIDOS TOTAIS ANTIGUIDADE CONTA		VAR PRODUTOS		TOTAL	DADOS NÃO REPETIDOS TOTAIS ANTIGUIDADE CONTA		VAR PRODUTOS		TOTAL
		PARADOXO					PARADOXO					PARADOXO		
		NO	SIM				NO	SIM				NO	SIM	
RECLAMANTES	0 Nº	42	30	72	RECLAMANTES	0 Nº	10	9	19	RECLAMANTES	0 Nº	26	15	41
RECLAMANTES	0 %	58,3%	41,7%	100,0%	RECLAMANTES	0 %	52,6%	47,4%	100,0%	RECLAMANTES	0 %	63,4%	36,6%	100,0%
NÃO RECLAMANTES	0 Nº	218	194	412	NÃO RECLAMANTES	0 Nº	30	28	58	NÃO RECLAMANTES	0 Nº	134	106	240
NÃO RECLAMANTES	0 %	52,9%	47,1%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	0 %	51,7%	48,3%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	0 %	55,8%	44,2%	100,0%
RECLAMANTES	1 Nº	94	97	191	RECLAMANTES	1 Nº	20	23	43	RECLAMANTES	1 Nº	48	48	96
RECLAMANTES	1 %	49,2%	50,8%	100,0%	RECLAMANTES	1 %	46,5%	53,5%	100,0%	RECLAMANTES	1 %	50,0%	50,0%	100,0%
		752	531	1283			99	69	168			504	338	842
NÃO RECLAMANTES	1 Nº				NÃO RECLAMANTES	1 Nº				NÃO RECLAMANTES	1 Nº			
NÃO RECLAMANTES	1 %	58,6%	41,4%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	1 %	58,9%	41,1%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	1 %	59,9%	40,1%	100,0%
RECLAMANTES	2 Nº	318	105	423	RECLAMANTES	2 Nº	78	22	100	RECLAMANTES	2 Nº	155	69	224
RECLAMANTES	2 %	75,2%	24,8%	100,0%	RECLAMANTES	2 %	78,0%	22,0%	100,0%	RECLAMANTES	2 %	69,2%	30,8%	100,0%
NÃO RECLAMANTES	2 Nº	1815	859	2674	NÃO RECLAMANTES	2 Nº	215	131	346	NÃO RECLAMANTES	2 Nº	1211	519	1730
NÃO RECLAMANTES	2 %	67,9%	32,1%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	2 %	62,1%	37,9%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	2 %	70,0%	30,0%	100,0%
RECLAMANTES	3 Nº	201	80	281	RECLAMANTES	3 Nº	45	19	64	RECLAMANTES	3 Nº	113	41	154
RECLAMANTES	3 %	71,5%	28,5%	100,0%	RECLAMANTES	3 %	70,3%	29,7%	100,0%	RECLAMANTES	3 %	73,4%	26,6%	100,0%
NÃO RECLAMANTES	3 Nº	1278	516	1794	NÃO RECLAMANTES	3 Nº	185	74	259	NÃO RECLAMANTES	3 Nº	781	322	1103
NÃO RECLAMANTES	3 %	71,2%	28,8%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	3 %	71,4%	28,6%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	3 %	70,8%	29,2%	100,0%
RECLAMANTES	4 Nº	208	68	276	RECLAMANTES	4 Nº	53	17	70	RECLAMANTES	4 Nº	117	31	148
RECLAMANTES	4 %	75,4%	24,6%	100,0%	RECLAMANTES	4 %	75,7%	24,3%	100,0%	RECLAMANTES	4 %	79,1%	20,9%	100,0%
NÃO RECLAMANTES	4 Nº	1455	508	1963	NÃO RECLAMANTES	4 Nº	184	65	249	NÃO RECLAMANTES	4 Nº	938	340	1278
NÃO RECLAMANTES	4 %	74,1%	25,9%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	4 %	73,9%	26,1%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	4 %	73,4%	26,6%	100,0%
RECLAMANTES	5 Nº	213	66	279	RECLAMANTES	5 Nº	67	12	79	RECLAMANTES	5 Nº	100	45	145
RECLAMANTES	5 %	76,3%	23,7%	100,0%	RECLAMANTES	5 %	84,8%	15,2%	100,0%	RECLAMANTES	5 %	69,0%	31,0%	100,0%
NÃO RECLAMANTES	5 Nº	1329	498	1827	NÃO RECLAMANTES	5 Nº	169	71	240	NÃO RECLAMANTES	5 Nº	862	313	1175
NÃO RECLAMANTES	5 %	72,7%	27,3%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	5 %	70,4%	29,6%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	5 %	73,4%	26,6%	100,0%
RECLAMANTES	6 Nº	162	65	227	RECLAMANTES	6 Nº	46	18	64	RECLAMANTES	6 Nº	86	35	121
RECLAMANTES	6 %	71,4%	28,6%	100,0%	RECLAMANTES	6 %	71,9%	28,1%	100,0%	RECLAMANTES	6 %	71,1%	28,9%	100,0%
NÃO RECLAMANTES	6 Nº	1121	439	1560	NÃO RECLAMANTES	6 Nº	154	65	219	NÃO RECLAMANTES	6 Nº	717	252	969
NÃO RECLAMANTES	6 %	71,9%	28,1%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	6 %	70,3%	29,7%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	6 %	74,0%	26,0%	100,0%
RECLAMANTES	7 Nº	162	58	220	RECLAMANTES	7 Nº	38	15	53	RECLAMANTES	7 Nº	86	33	119
RECLAMANTES	7 %	73,6%	26,4%	100,0%	RECLAMANTES	7 %	71,7%	28,3%	100,0%	RECLAMANTES	7 %	72,3%	27,7%	100,0%
NÃO RECLAMANTES	7 Nº	1066	404	1470	NÃO RECLAMANTES	7 Nº	159	54	213	NÃO RECLAMANTES	7 Nº	673	267	940
NÃO RECLAMANTES	7 %	72,5%	27,5%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	7 %	74,6%	25,4%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	7 %	71,6%	28,4%	100,0%
RECLAMANTES	8 Nº	2706	892	3598	RECLAMANTES	8 Nº	675	226	901	RECLAMANTES	8 Nº	1441	473	1914
RECLAMANTES	8 %	75,2%	24,8%	100,0%	RECLAMANTES	8 %	74,9%	25,1%	100,0%	RECLAMANTES	8 %	75,3%	24,7%	100,0%
NÃO RECLAMANTES	8 Nº	15551	5372	20923	NÃO RECLAMANTES	8 Nº	2180	741	2921	NÃO RECLAMANTES	8 Nº	9679	3355	13034
NÃO RECLAMANTES	8 %	74,3%	25,7%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	8 %	74,6%	25,4%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	8 %	74,3%	25,7%	100,0%
TOTAL RECL	Nº	1032	361	5567	TOTAL RECL	Nº	1032	361	1393	TOTAL RECL	Nº	2172	790	2962
TOTAL RECL	%	74,08%	25,92%	100,00%	TOTAL RECL	%	74,08%	25,92%	100,00%	TOTAL RECL	%	73,33%	26,67%	100,00%
TOTAL NÃO RECL	Nº	24585	9321	33906	TOTAL NÃO RECL	Nº	3375	1298	4673	TOTAL NÃO RECL	Nº	15499	5812	21311
TOTAL NÃO RECL	%	72,22%	27,78%	100,00%	TOTAL NÃO RECL	%	72,22%	27,78%	100,00%	TOTAL NÃO RECL	%	72,73%	27,27%	100,00%

Quadro 4.13: Total dos indivíduos considerados, total dos indivíduos que apenas interagiram uma vez com o Call Center e total dos indivíduos que interagiram mais do que uma vez com o Call Center, em termos de Antiguidade da conta

Quando analisamos o Paradoxo da Recuperação de Clientes em relação ao sexo dos indivíduos, observamos que:

**HIPÓTESE 6:** O Paradoxo da Recuperação de Clientes, no Call Center do Millennium Bcp ocorre mais com clientes do sexo feminino.

Logo a HIPÓTESE 6 NÃO SE VERIFICA. O número de produtos detidos pelos clientes do sexo masculino que entram em interação com o Call Center por outra razão que não *Desagrado* é superior ao número de produtos detidos pelos clientes do sexo feminino, independentemente de contactarem o Call Center uma ou mais vezes. Ver Quadro 4.14 (Total dos indivíduos considerados, total dos indivíduos que apenas

interagiram uma vez com o *Call Center* e total dos indivíduos que interagiram mais do que uma vez com o *Call Center*, em termos de sexo). Ao analisarmos o Quadro 4.14, constatamos que em qualquer conjunto de dados (dados totais, dados repetidos totais e dados não repetidos totais), a interação com o *Call Center* é feita maioritariamente por indivíduos do sexo masculino (63,47% versus 36,53%; 64,88% versus 35,11%; 62,66% versus 37,34%) mas em qualquer dos sexos o Paradoxo da Recuperação de Serviço NÃO se verifica.

Legenda:

F- Clientes do sexo feminino.

M- Clientes do sexo masculino.

DADOS TOTAIS SEXO		VAR PRODUTOS		TOTAL	DADOS REPETIDOS TOTAIS SEXO		VAR PRODUTOS		TOTAL	DADOS NÃO REPETIDOS TOTAIS SEXO		VAR PRODUTOS		TOTAL
		PARADOXO					PARADOXO					PARADOXO		
		NO	SIM				NO	SIM				NO	SIM	
RECLAMANTES	F Nº	1313	462	1775	RECLAMANTES	F Nº	323	115	438	RECLAMANTES	F Nº	706	242	948
RECLAMANTES	F %	74,0%	26,0%	100,0%	RECLAMANTES	F %	73,7%	26,3%	100,0%	RECLAMANTES	F %	74,5%	25,5%	100,0%
NÃO RECLAMANTES	F Nº	9164	3484	12648	NÃO RECLAMANTES	F Nº	1222	470	1692	NÃO RECLAMANTES	F Nº	5896	2219	8115
NÃO RECLAMANTES	F %	72,5%	27,5%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	F %	72,2%	27,8%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	F %	72,7%	27,3%	100,0%
RECLAMANTES	M Nº	2793	999	3792	RECLAMANTES	M Nº	709	246	955	RECLAMANTES	M Nº	1466	548	2014
RECLAMANTES	M %	73,7%	26,3%	100,0%	RECLAMANTES	M %	74,2%	25,8%	100,0%	RECLAMANTES	M %	72,8%	27,2%	100,0%
NÃO RECLAMANTES	M Nº	15421	5837	21258	NÃO RECLAMANTES	M Nº	2153	828	2981	NÃO RECLAMANTES	M Nº	9603	3593	13196
NÃO RECLAMANTES	M %	72,5%	27,5%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	M %	72,2%	27,8%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	M %	72,8%	27,2%	100,0%
TOTAL RECL	Nº	4106	1461	5567	TOTAL RECL	Nº	1032	361	1393	TOTAL RECL	Nº	2172	790	2962
TOTAL RECL	%	73,76%	26,24%	100,00%	TOTAL RECL	%	74,08%	25,92%	100,00%	TOTAL RECL	%	73,33%	26,67%	100,00%
TOTAL NÃO RECL	Nº	24585	9321	33906	TOTAL NÃO RECL	Nº	3375	1298	4673	TOTAL NÃO RECL	Nº	15499	5812	21311
TOTAL NÃO RECL	%	72,2%	27,5%	100,0%	TOTAL NÃO RECL	%	72,2%	27,8%	100,0%	TOTAL NÃO RECL	%	72,7%	27,3%	100,0%

Quadro 4.14: Total dos indivíduos considerados, total dos indivíduos que apenas interagiram uma vez com o *Call Center* e total dos indivíduos que interagiram mais do que uma vez com o *Call Center*, em termos de sexo

A análise que se pretendia fazer em relação à verificação do Paradoxo da Recuperação de Serviço analisando e comparando o rendimento dos indivíduos que interagiram com o *Call Center* não será possível de efectuar uma vez que não foi possível a disponibilização de elementos sobre o rendimento dos indivíduos.

**HIPÓTESE 7:** *O Paradoxo da Recuperação de Clientes tem maior probabilidade de ocorrer surgir em clientes do Banco pertencentes aos segmentos de património financeiro mais elevado.*

Por essa via a HIPÓTESE 7 não é possível ser testada.

Quando analisamos o Paradoxo da Recuperação de Clientes em relação à faixa etária dos indivíduos, observamos que:

**HIPÓTESE 8:** *O Paradoxo da Recuperação de Clientes ocorre mais frequentemente em clientes do Banco de faixas etárias mais elevadas.*

A HIPÓTESE 8 APENAS SE VERIFICA PARCIALMENTE, porquanto se investigarmos em pormenor cada valor da faixa etária dos clientes no Banco, concluímos que o Paradoxo da Recuperação de Clientes VERIFICA-SE na faixa etária dos 26 aos 35 anos. Nessa faixa etária, o número de produtos detidos pelos clientes que entram em interação com o *Call Center* por outra razão que não *Desagrado* é inferior ao número de produtos detidos por aqueles que o fazem para apresentar reclamação. Ver Quadro 4.15 (Total dos indivíduos considerados, total dos indivíduos que apenas interagiram uma vez com o *Call Center* e total dos indivíduos que interagiram mais do que uma vez com o *Call Center*, em termos de faixa etária.)

Legenda:

0-18 - Cliente pertence à faixa etária 0-18.

19-25 - Cliente pertence à faixa etária 19-25.

26-35 - Cliente pertence à faixa etária 26-35.

36-55 - Cliente pertence à faixa etária 36-55.

56-65 - Cliente pertence à faixa etária 56-65.

66-99 - Cliente pertence à faixa etária 66-99.

IDADE		VAR PRODUTOS		TOTAL	DADOS REPETIDOS TOTAIS IDADE		VAR PRODUTOS		TOTAL	DADOS NÃO REPETIDOS TOTAIS IDADE		VAR PRODUTOS		TOTAL
		PARADOXO					PARADOXO					PARADOXO		
		NO	SIM				NO	SIM				NO	SIM	
RECLAMANTES	0-18 Nº	0	0	0	RECLAMANTES	0-18 Nº	0	0	0	RECLAMANTES	0-18 Nº	0	0	0
RECLAMANTES	0-18 %	,0%	,0%	,0%	RECLAMANTES	0-18 %	,0%	,0%	,0%	RECLAMANTES	0-18 %	,0%	,0%	,0%
NÃO RECLAMANTES	0-18 Nº	4	1	5	NÃO RECLAMANTES	0-18 Nº	0	0	0	NÃO RECLAMANTES	0-18 Nº	4	1	5
NÃO RECLAMANTES	0-18 %	80,0%	20,0%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	0-18 %	,0%	,0%	,0%	NÃO RECLAMANTES	0-18 %	80,0%	20,0%	100,0%
RECLAMANTES	19-25 Nº	77	35	112	RECLAMANTES	19-25 Nº	15	9	24	RECLAMANTES	19-25 Nº	54	20	74
RECLAMANTES	19-25 %	68,8%	31,3%	100,0%	RECLAMANTES	19-25 %	62,5%	37,5%	100,0%	RECLAMANTES	19-25 %	73,0%	27,0%	100,0%
NÃO RECLAMANTES	19-25 Nº	1067	521	1588	NÃO RECLAMANTES	19-25 Nº	131	61	192	NÃO RECLAMANTES	19-25 Nº	757	362	1119
NÃO RECLAMANTES	19-25 %	67,2%	32,8%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	19-25 %	68,2%	31,8%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	19-25 %	67,6%	32,4%	100,0%
RECLAMANTES	26-35 Nº	991	410	1401	RECLAMANTES	26-35 Nº	248	101	349	RECLAMANTES	26-35 Nº	534	221	755
RECLAMANTES	26-35 %	70,7%	29,3%	100,0%	RECLAMANTES	26-35 %	71,1%	28,9%	100,0%	RECLAMANTES	26-35 %	70,7%	29,3%	100,0%
NÃO RECLAMANTES	26-35 Nº	7010	2810	9820	NÃO RECLAMANTES	26-35 Nº	954	378	1332	NÃO RECLAMANTES	26-35 Nº	4463	1819	6282
NÃO RECLAMANTES	26-35 %	71,4%	28,6%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	26-35 %	71,6%	28,4%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	26-35 %	71,0%	29,0%	100,0%
RECLAMANTES	36-55 Nº	2050	758	2808	RECLAMANTES	36-55 Nº	522	193	715	RECLAMANTES	36-55 Nº	1045	390	1435
RECLAMANTES	36-55 %	73,0%	27,0%	100,0%	RECLAMANTES	36-55 %	73,0%	27,0%	100,0%	RECLAMANTES	36-55 %	72,8%	27,2%	100,0%
NÃO RECLAMANTES	36-55 Nº	11952	4507	16459	NÃO RECLAMANTES	36-55 Nº	1683	654	2337	NÃO RECLAMANTES	36-55 Nº	7436	2714	10150
NÃO RECLAMANTES	36-55 %	72,6%	27,4%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	36-55 %	72,0%	28,0%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	36-55 %	73,3%	26,7%	100,0%
RECLAMANTES	56-65 Nº	649	192	841	RECLAMANTES	56-65 Nº	164	49	213	RECLAMANTES	56-65 Nº	342	112	454
RECLAMANTES	56-65 %	77,2%	22,8%	100,0%	RECLAMANTES	56-65 %	77,0%	23,0%	100,0%	RECLAMANTES	56-65 %	75,3%	24,7%	100,0%
RECLAMANTES	56-65 Nº	3016	1079	4095	NÃO RECLAMANTES	56-65 Nº	420	151	571	NÃO RECLAMANTES	56-65 Nº	1815	649	2464
NÃO RECLAMANTES	56-65 %	73,7%	26,3%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	56-65 %	73,6%	26,4%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	56-65 %	73,7%	26,3%	100,0%
RECLAMANTES	66-99 Nº	339	66	405	RECLAMANTES	66-99 Nº	83	9	92	RECLAMANTES	66-99 Nº	197	47	244
RECLAMANTES	66-99 %	83,7%	16,3%	100,0%	RECLAMANTES	66-99 %	90,2%	9,8%	100,0%	RECLAMANTES	66-99 %	80,7%	19,3%	100,0%
NÃO RECLAMANTES	66-99 Nº	1536	403	1939	NÃO RECLAMANTES	66-99 Nº	187	54	241	NÃO RECLAMANTES	66-99 Nº	1024	267	1291
NÃO RECLAMANTES	66-99 %	79,2%	20,8%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	66-99 %	77,6%	22,4%	100,0%	NÃO RECLAMANTES	66-99 %	79,3%	20,7%	100,0%
TOTAL RECL	Nº	4106	1461	5567	TOTAL RECL	Nº	1032	361	1393	TOTAL RECL	Nº	2172	790	2962
TOTAL RECL	%	73,8%	26,2%	100,0%	TOTAL RECL	%	74,08%	25,92%	100,00%	TOTAL RECL	%	73,3%	26,7%	100,0%
TOTAL NÃO RECL	Nº	24585	9321	33906	TOTAL NÃO RECL	Nº	3375	1298	4673	TOTAL NÃO RECL	Nº	15499	5812	21311
TOTAL NÃO RECL	%	72,5%	27,5%	100,0%	TOTAL NÃO RECL	%	72,22%	27,78%	100,00%	TOTAL NÃO RECL	%	72,7%	27,3%	100,0%

Quadro 4.15: Total dos indivíduos considerados, total dos indivíduos que apenas interagiram uma vez com o *Call Center* e total dos indivíduos que interagiram mais do que uma vez com o *Call Center*, em termos de faixa etária.

Quando pretendemos efectuar um estudo longitudinal à verificação do Paradoxo da Recuperação de Clientes em termos de sexo, faixa etária e antiguidade da conta, analisando a variação da rentabilidade entre vários períodos (Junho/Dezembro 2007 a Janeiro/Junho 2008, Junho/Dezembro 2007 a Junho/Dezembro 2008 e Junho/Dezembro 2007 a Janeiro/Junho 2009), verificámos que:

**HIPÓTESE 9:** *Os clientes que experimentaram o Paradoxo da Recuperação de Clientes são mais rentáveis para o Banco do que os clientes que o não experimentaram.*

**HIPÓTESE 9a:** *Os clientes que experimentaram o Paradoxo da Recuperação de Clientes são mais rentáveis para o Banco do que os clientes que o não experimentaram, sendo mais visível nos clientes do sexo feminino.*

**HIPÓTESE 9b:** *Os clientes que experimentaram o Paradoxo da Recuperação de Clientes são mais rentáveis para o Banco do que os clientes que o não experimentaram, sendo mais visível nos clientes de faixas etárias mais baixas.*

**HIPÓTESE 9c:** *Os clientes que experimentaram o Paradoxo da Recuperação de Clientes são mais rentáveis para o Banco do que os clientes que o não experimentaram, sendo mais visível nos clientes mais antigos.*

AS HIPÓTESES 9, 9A, 9B, 9C, APENAS SE VERIFICAM PARCIALMENTE, nas seguintes situações:

- Ao fim de 6 meses a rentabilidade dos clientes que interagem com o *Call Center* (em termos de sexo, faixa etária e antiguidade da conta) pelo motivo de *Desagrado*, é superior à rentabilidade dos clientes que interagem com o *Call Center* para outra razão (pelo menos na base de dados dos contactos totais repetidos).

No entanto e passados 18 meses, apenas alguns segmentos de clientes, que contactaram o *Call Center* devido a *Desagrado* mantêm uma rentabilidade superior comparativamente aos outros clientes:

- Clientes que interagiram mais do que uma vez e que pertencem às faixas etárias 19-25 anos e 36-55 anos.

- Clientes que interagiram mais do que uma vez e que possuem conta no Banco à 1, 5 e 6 anos.

Ver Quadro 4.16 (Total dos indivíduos que interagiram mais do que uma vez com o *Call Center*, em termos de variação da rentabilidade, tendo em conta o sexo), Quadro 4.17 (Total dos indivíduos que interagiram apenas uma vez com o *Call Center*, em termos de variação da rentabilidade tendo em conta o sexo), Quadro 4.18 (Total dos indivíduos que interagiram mais de uma vez com o *Call Center*, em termos de variação da rentabilidade tendo em conta a faixa etária), Quadro 4.19 (Total dos indivíduos que interagiram apenas uma vez com o *Call Center*, em termos de variação da rentabilidade tendo em conta a faixa etária), Quadro 4.20 (Total dos indivíduos que interagiram mais de uma vez com o *Call Center*, em termos de variação da rentabilidade tendo em conta a antiguidade da conta) e Quadro 4.21 (Total dos indivíduos que interagiram apenas uma vez com o *Call Center*, em termos de variação da rentabilidade, tendo em conta a antiguidade da conta).

Legenda (Quadro 4.16. e Quadro 4.17):

F- Clientes do sexo feminino.

M- Clientes do sexo masculino.

Legenda (Quadro 4.18. e Quadro 4.19):

- 0-18 - Cliente pertence à faixa etária 0-18.
- 19-25 - Cliente pertence à faixa etária 19-25.
- 26-35 - Cliente pertence à faixa etária 26-35.
- 36-55 - Cliente pertence à faixa etária 36-55.
- 56-65 - Cliente pertence à faixa etária 56-65.
- 66-99 - Cliente pertence à faixa etária 66-99.

Legenda (Quadro 4.20. e Quadro 4.21):

- 0- A conta do cliente tem menos de um ano.
- 1- A conta do cliente tem mais de um ano e menos de dois anos.
- 2- A conta do cliente tem mais de dois anos e menos de três anos.
- 3- A conta do cliente tem mais de três anos e menos de quatro anos.
- 4- A conta do cliente tem mais de quatro anos e menos de cinco anos.
- 5- A conta do cliente tem mais de cinco anos e menos de seis anos.
- 6- A conta do cliente tem mais de seis anos e menos de sete anos.
- 7- A conta do cliente tem mais de sete anos e menos de oito anos.
- 8- A conta do cliente tem mais de oito anos.

DADOS REPETIDOS TOTAIS SEXO		VARIÇÃO RENTABILIDADE 6 MESES		TOT	VARIÇÃO RENTABILIDADE 12 MESES		TOT	VARIÇÃO RENTABILIDADE 18 MESES		TOT
		PARADOX			PARADOX			PARADOX		
		NO	SIM	NO	SIM	NO	SIM			
RECLA	F Nº	245	193	438	236	202	438	223	215	438
RECL	F %	55,90%	44,10%	100,00%	53,90%	46,10%	100,00%	50,90%	49,10%	100,00%
NÃO RECL	F Nº	1022	670	1692	925	767	1692	837	855	1692
NÃO RECL	F %	60,40%	39,60%	100,00%	54,70%	45,30%	100,00%	49,50%	50,50%	100,00%
RECL	M Nº	562	393	955	573	382	955	535	420	955
RECL	M %	58,80%	41,20%	100,00%	60,00%	40,00%	100,00%	56,00%	44,00%	100,00%
NÃO RECL	M Nº	1811	1170	2981	1710	1271	2981	1650	1331	2981
NÃO RECL	M %	60,80%	39,20%	100,00%	57,40%	42,60%	100,00%	55,40%	44,60%	100,00%
TOT RECL	Nº	807	586	1393	809	584	1393	758	635	1393
TOT RECL	%	57,93%	42,07%	100,00%	58,08%	41,92%	100,00%	54,41%	45,59%	100,00%
TOT NÃO RECL	Nº	2833	1840	4673	2635	2038	4673	2487	2186	4673
TOT NÃO RECL	%	60,62%	39,38%	100,00%	56,39%	43,61%	100,00%	53,22%	46,78%	100,00%

Quadro 4.16: Total dos indivíduos que interagiram mais do que uma vez com o *Call Center*, em termos de variação da rentabilidade, tendo em conta o sexo

DADOS NÃO REPETIDOS TOTAIS SEXO		VARIÇÃO RENTABILIDADE 6 MESES		TOT	VARIÇÃO RENTABILIDADE 12 MESES		TOT	VARIÇÃO RENTABILIDADE 18 MESES		TOT
		PARADOX			PARADOX			PARADOX		
		NO	SIM	NO	SIM	NO	SIM			
RECL	F Nº	539	409	948	540	408	948	519	429	948
RECL	F %	56,90%	43,10%	100,00%	57,00%	43,00%	100,00%	54,70%	45,30%	100,00%
NÃO RECL	F Nº	4543	3572	8115	4323	3792	8115	4205	3910	8115
NÃO RECL	F %	56,00%	44,00%	100,00%	53,30%	46,70%	100,00%	51,80%	48,20%	100,00%
RECL	M Nº	1142	872	2014	1145	869	2014	1158	856	2014
RECL	M %	56,70%	43,30%	100,00%	56,90%	43,10%	100,00%	57,50%	42,50%	100,00%
NÃO RECL	M Nº	7346	5850	13196	6928	6268	13196	6731	6465	13196
NÃO RECL	M %	55,70%	44,30%	100,00%	52,50%	47,50%	100,00%	51,00%	49,00%	100,00%
TOT RECL	Nº	1681	1281	2962	1685	1277	2962	1677	1285	2962
TOT RECL	%	56,75%	43,25%	100,00%	56,89%	43,11%	100,00%	56,62%	43,38%	100,00%
TOT NÃO RECL	Nº	11889	9422	21311	11251	10060	21311	10936	10375	21311
TOT NÃO RECL	%	55,79%	44,21%	100,00%	52,79%	47,21%	100,00%	51,32%	48,68%	100,00%

Quadro 4.17: Total dos indivíduos que interagiram apenas uma vez com o *Call Center*, em termos de variação da rentabilidade tendo em conta o sexo

DADOS REPETIDOS TOTAIS IDADE		VARIÇÃO RENTABILIDADE 6 MESES		TOT	VARIÇÃO RENTABILIDADE 12 MESES		TOT	VARIÇÃO RENTABILIDADE 18 MESES		TOT
		PARADOX			PARADOX			PARADOX		
		NO	SIM		NO	SIM		NO	SIM	
RECL	0-18 Nº	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RECL	0-18 %	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
NÃO RECL	0-18 Nº	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NÃO RECL	0-18 %	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
RECL	19-25 Nº	12	12	24	9	15	24	8	16	24
RECL	19-25 %	50,00%	50,00%	100,00%	37,50%	62,50%	100,00%	33,30%	66,70%	100,00%
NÃO RECL	19-25 Nº	116	76	192	84	108	192	73	119	192
NÃO RECL	19-25 %	60,40%	39,60%	100,00%	43,80%	56,30%	100,00%	38,00%	62,00%	100,00%
RECL	26-35 Nº	199	150	349	202	147	349	170	179	349
RECL	26-35 %	57,00%	43,00%	100,00%	57,90%	42,10%	100,00%	48,70%	51,30%	100,00%
NÃO RECL	26-35 Nº	799	533	1332	721	611	1332	613	719	1332
NÃO RECL	26-35 %	60,00%	40,00%	100,00%	54,10%	45,90%	100,00%	46,00%	54,00%	100,00%
RECL	36-55 Nº	412	303	715	404	311	715	368	347	715
RECL	36-55 %	57,60%	42,40%	100,00%	56,50%	43,50%	100,00%	51,50%	48,50%	100,00%
NÃO RECL	36-55 Nº	1413	924	2337	1338	999	2337	1257	1080	2337
NÃO RECL	36-55 %	60,50%	39,50%	100,00%	57,30%	42,70%	100,00%	53,80%	46,20%	100,00%
RECL	56-65 Nº	127	86	213	139	74	213	143	70	213
RECL	56-65 %	59,60%	40,40%	100,00%	65,30%	34,70%	100,00%	67,10%	32,90%	100,00%
NÃO RECL	56-65 Nº	354	217	571	344	227	571	371	200	571
NÃO RECL	56-65 %	62,00%	38,00%	100,00%	60,20%	39,80%	100,00%	65,00%	35,00%	100,00%
RECL	66-99 Nº	57	35	92	55	37	92	69	23	92
RECL	66-99 %	62,00%	38,00%	100,00%	59,80%	40,20%	100,00%	75,00%	25,00%	100,00%
NÃO RECL	66-99 Nº	151	90	241	148	93	241	173	68	241
NÃO RECL	66-99 %	62,70%	37,30%	100,00%	61,40%	38,60%	100,00%	71,80%	28,20%	100,00%
TOT RECL	Nº	807	586	1393	809	584	1393	758	635	1393
TOT RECL	%	57,93%	42,07%	1	58,08%	41,92%	100,00%	54,40%	45,60%	100,00%
TOT NÃO RECL	Nº	2833	1840	4673	2635	2038	4673	2487	2186	4673
TOT NÃO RECL	%	60,62%	39,38%	100,00%	56,39%	43,61%	100,00%	53,20%	46,80%	100,00%

Quadro 4.18: Total dos indivíduos que interagiram mais de uma vez com o *Call Center*, em termos de variação da rentabilidade tendo em conta a faixa etária

DADOS NÃO REPETIDOS TOTAIS IDADE		VARIÇÃO RENTABILIDADE 6 MESES		TOT	VARIÇÃO RENTABILIDADE 12 MESES		TOT	VARIÇÃO RENTABILIDADE 18 MESES		TOT
		PARADOX			PARADOX			PARADOX		
		NO	SIM		NO	SIM		NO	SIM	
RECL	0-18 Nº	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RECL	0-18 %	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
NÃO RECL	0-18 Nº	2	3	5	3	2	5	3	2	5
NÃO RECL	0-18 %	40,00%	60,00%	100,00%	60,00%	40,00%	100,00%	60,00%	40,00%	100,00%
RECL	19-25 Nº	49	25	74	46	28	74	46	28	74
RECL	19-25 %	66,20%	33,80%	100,00%	62,20%	37,80%	100,00%	62,20%	37,80%	100,00%
NÃO RECL	19-25 Nº	609	510	1119	540	579	1119	512	607	1119
NÃO RECL	19-25 %	54,40%	45,60%	100,00%	48,30%	51,70%	100,00%	45,80%	54,20%	100,00%
RECL	26-35 Nº	454	301	755	454	301	755	428	327	755
RECL	26-35 %	60,10%	39,90%	100,00%	60,10%	39,90%	100,00%	56,70%	43,30%	100,00%
NÃO RECL	26-35 Nº	3493	2789	6282	3282	3000	6282	3188	3094	6282
NÃO RECL	26-35 %	55,60%	44,40%	100,00%	52,20%	47,80%	100,00%	50,70%	49,30%	100,00%
RECL	36-55 Nº	787	648	1435	797	638	1435	803	632	1435
RECL	36-55 %	54,80%	45,20%	100,00%	55,50%	44,50%	100,00%	56,00%	44,00%	100,00%
NÃO RECL	36-55 Nº	5663	4487	10150	5432	4718	10150	5313	4837	10150
NÃO RECL	36-55 %	55,80%	44,20%	100,00%	53,50%	46,50%	100,00%	52,30%	47,70%	100,00%
RECL	56-65 Nº	250	204	454	243	211	454	270	184	454
RECL	56-65 %	55,10%	44,90%	100,00%	53,50%	46,50%	100,00%	59,50%	40,50%	100,00%
NÃO RECL	56-65 Nº	1383	1081	2464	1307	1157	2464	1253	1211	2464
NÃO RECL	56-65 %	56,10%	43,90%	100,00%	53,00%	47,00%	100,00%	50,90%	49,10%	100,00%
RECL	66-99 Nº	141	103	244	145	99	244	130	114	244
RECL	66-99 %	57,80%	42,20%	100,00%	59,40%	40,60%	100,00%	53,30%	46,70%	100,00%
NÃO RECL	66-99 Nº	739	552	1291	687	604	1291	667	624	1291
NÃO RECL	66-99 %	57,20%	42,80%	100,00%	53,20%	46,80%	100,00%	51,70%	48,30%	100,00%
TOT RECL	Nº	1681	1281	2962	1685	1277	2962	1677	1285	2962
TOT RECL	%	56,80%	43,20%	100,00%	56,90%	43,10%	100,00%	56,60%	43,40%	100,00%
TOT NÃO RECL	Nº	11889	9422	21311	11251	10060	21311	10936	10375	21311
TOT NÃO RECL	%	55,80%	44,20%	100,00%	52,80%	47,20%	100,00%	51,30%	48,70%	100,00%

Quadro 4.19: Total dos indivíduos que interagiram apenas uma vez com o *Call Center*, em termos de variação da rentabilidade tendo em conta a faixa etária

DADOS REPETIDOS TOTAIS ANTIGUIDADE CONTA		VARIÇÃO RENTABILIDADE 6 MESES		TOT	VARIÇÃO RENTABILIDADE 12 MESES		TOT	VARIÇÃO RENTABILIDADE 18 MESES		TOT
		PARADOX			PARADOX			PARADOX		
		NO	SIM		NO	SIM		NO	SIM	
RECL	0 N°	10	9	19	11	8	19	10	9	19
RECL	0%	52,60%	47,40%	100,00%	57,90%	42,10%	100,00%	52,60%	47,40%	100,00%
NÃO RECL	0 N°	32	26	58	33	25	58	30	28	58
NÃO RECL	0%	55,20%	44,80%	100,00%	56,90%	43,10%	100,00%	51,70%	48,30%	100,00%
RECL	1 N°	21	22	43	20	23	43	15	28	43
RECL	1%	48,80%	51,20%	100,00%	46,50%	53,50%	100,00%	34,90%	65,10%	100,00%
NÃO RECL	1 N°	94	74	168	68	100	168	59	109	168
NÃO RECL	1%	56,00%	44,00%	100,00%	40,50%	59,50%	100,00%	35,10%	64,90%	100,00%
RECL	2 N°	53	47	100	47	53	100	45	55	100
RECL	2%	53,00%	47,00%	100,00%	47,00%	53,00%	100,00%	45,00%	55,00%	100,00%
NÃO RECL	2 N°	152	194	346	129	217	346	115	231	346
NÃO RECL	2%	43,90%	56,10%	100,00%	37,30%	62,70%	100,00%	33,20%	66,80%	100,00%
RECL	3 N°	40	24	64	37	27	64	31	33	64
RECL	3%	62,50%	37,50%	100,00%	57,80%	42,20%	100,00%	48,40%	51,60%	100,00%
NÃO RECL	3 N°	156	103	259	142	117	259	140	119	259
NÃO RECL	3%	60,20%	39,80%	100,00%	54,80%	45,20%	100,00%	54,10%	45,90%	100,00%
RECL	4 N°	40	30	70	46	24	70	36	34	70
RECL	4%	57,10%	42,90%	100,00%	65,70%	34,30%	100,00%	51,40%	48,60%	100,00%
NÃO RECL	4 N°	152	97	249	140	109	249	114	135	249
NÃO RECL	4%	61,00%	39,00%	100,00%	56,20%	43,80%	100,00%	45,80%	54,20%	100,00%
RECL	5 N°	41	38	79	46	33	79	34	45	79
RECL	5%	51,90%	48,10%	100,00%	58,20%	41,80%	100,00%	43,00%	57,00%	100,00%
NÃO RECL	5 N°	139	101	240	140	100	240	121	119	240
NÃO RECL	5%	57,90%	42,10%	100,00%	58,30%	41,70%	100,00%	50,40%	49,60%	100,00%
RECL	6 N°	40	24	64	36	28	64	29	35	64
RECL	6%	62,50%	37,50%	100,00%	56,30%	43,80%	100,00%	45,30%	54,70%	100,00%
NÃO RECL	6 N°	137	82	219	121	98	219	107	112	219
NÃO RECL	6%	62,60%	37,40%	100,00%	55,30%	44,70%	100,00%	48,90%	51,10%	100,00%
RECL	7 N°	28	25	53	33	20	53	32	21	53
RECL	7%	52,80%	47,20%	100,00%	62,30%	37,70%	100,00%	60,40%	39,60%	100,00%
NÃO RECL	7 N°	137	76	213	120	93	213	114	99	213
NÃO RECL	7%	64,30%	35,70%	100,00%	56,30%	43,70%	100,00%	53,50%	46,50%	100,00%
RECL	8 N°	534	367	901	533	368	901	526	375	901
RECL	8%	59,30%	40,70%	100,00%	59,20%	40,80%	100,00%	58,40%	41,60%	100,00%
NÃO RECL	8 N°	1834	1087	2921	1742	1179	2921	1687	1234	2921
NÃO RECL	8%	62,80%	37,20%	100,00%	59,60%	40,40%	100,00%	57,80%	42,20%	100,00%
TOT RECL	N°	807	586	1393	809	584	1393	758	635	1393
TOT RECL	%	57,93%	42,07%	100,00%	58,08%	41,92%	100,00%	54,41%	45,59%	100,00%
TOT NÃO RECL	N°	2833	1840	4673	2635	2038	4673	2487	2186	4673
TOT NÃO RECL	%	60,62%	39,38%	100,00%	56,39%	43,61%	100,00%	53,22%	46,78%	100,00%

Quadro 4.20: Total dos indivíduos que interagiram mais de uma vez com o *Call Center*, em termos de variação da rentabilidade tendo em conta a antiguidade da conta

DADOS NÃO REPETIDOS TOTAIS ANTIGUIDADE CONTA		VARIÇÃO RENTABILIDADE 6 MESES		TOT	VARIÇÃO RENTABILIDADE 12 MESES		TOT	VARIÇÃO RENTABILIDADE 18 MESES		TOT
		PARADOX			PARADOX			PARADOX		
		NO	SIM		NO	SIM		NO	SIM	
RECL	0 N°	23	18	41	24	17	41	25	16	41
RECL	0%	56,10%	43,90%	100,00%	58,50%	41,50%	100,00%	61,00%	39,00%	100,00%
NÃO RECL	0 N°	126	114	240	120	120	240	123	117	240
NÃO RECL	0%	52,50%	47,50%	100,00%	50,00%	50,00%	100,00%	51,30%	48,80%	100,00%
RECL	1 N°	50	46	96	57	39	96	53	43	96
RECL	1%	52,10%	47,90%	100,00%	59,40%	40,60%	100,00%	55,20%	44,80%	100,00%
NÃO RECL	1 N°	468	374	842	437	405	842	421	421	842
NÃO RECL	1%	55,60%	44,40%	100,00%	51,90%	48,10%	100,00%	50,00%	50,00%	100,00%
RECL	2 N°	139	85	224	121	103	224	119	105	224
RECL	2%	62,10%	37,90%	100,00%	54,00%	46,00%	100,00%	53,10%	46,90%	100,00%
NÃO RECL	2 N°	961	769	1730	826	904	1730	798	932	1730
NÃO RECL	2%	55,50%	44,50%	100,00%	47,70%	52,30%	100,00%	46,10%	53,90%	100,00%
RECL	3 N°	90	64	154	81	73	154	81	73	154
RECL	3%	58,40%	41,60%	100,00%	52,60%	47,40%	100,00%	52,60%	47,40%	100,00%
NÃO RECL	3 N°	565	538	1103	512	591	1103	478	625	1103
NÃO RECL	3%	51,20%	48,80%	100,00%	46,40%	53,60%	100,00%	43,30%	56,70%	100,00%
RECL	4 N°	85	63	148	74	74	148	92	56	148
RECL	4%	57,40%	42,60%	100,00%	50,00%	50,00%	100,00%	62,20%	37,80%	100,00%
NÃO RECL	4 N°	677	601	1278	638	640	1278	655	623	1278
NÃO RECL	4%	53,00%	47,00%	100,00%	49,90%	50,10%	100,00%	51,30%	48,70%	100,00%
RECL	5 N°	93	52	145	90	55	145	92	53	145
RECL	5%	64,10%	35,90%	100,00%	62,10%	37,90%	100,00%	63,40%	36,60%	100,00%
NÃO RECL	5 N°	644	531	1175	637	538	1175	624	551	1175
NÃO RECL	5%	54,80%	45,20%	100,00%	54,20%	45,80%	100,00%	53,10%	46,90%	100,00%
RECL	6 N°	63	58	121	70	51	121	78	43	121
RECL	6%	52,10%	47,90%	100,00%	57,90%	42,10%	100,00%	64,50%	35,50%	100,00%
NÃO RECL	6 N°	557	412	969	546	423	969	520	449	969
NÃO RECL	6%	57,50%	42,50%	100,00%	56,30%	43,70%	100,00%	53,70%	46,30%	100,00%
RECL	7 N°	64	55	119	71	48	119	67	52	119
RECL	7%	53,80%	46,20%	100,00%	59,70%	40,30%	100,00%	56,30%	43,70%	100,00%
NÃO RECL	7 N°	539	401	940	490	450	940	479	461	940
NÃO RECL	7%	57,30%	42,70%	100,00%	52,10%	47,90%	100,00%	51,00%	49,00%	100,00%
RECL	8 N°	1074	840	1914	1097	817	1914	1070	844	1914
RECL	8%	56,10%	43,90%	100,00%	57,30%	42,70%	100,00%	55,90%	44,10%	100,00%
NÃO RECL	8 N°	7352	5682	13034	7045	5989	13034	6838	6196	13034
NÃO RECL	8%	56,40%	43,60%	100,00%	54,10%	45,90%	100,00%	52,50%	47,50%	100,00%
TOT RECL	N°	1681	1281	2962	1685	1277	2962	1677	1285	2962
TOT RECL	%	56,80%	43,20%	100,00%	56,90%	43,10%	100,00%	56,60%	43,40%	100,00%
TOT NÃO RECL	N°	11889	9422	21311	11251	10060	21311	10936	10375	21311
TOT NÃO RECL	%	55,80%	44,20%	100,00%	52,80%	47,20%	100,00%	51,30%	48,70%	100,00%

Quadro 4.21: Total dos indivíduos que interagiram apenas uma vez, em termos de variação da rentabilidade, tendo em conta a antiguidade da conta

No Quadro seguinte resume-se o estudo empírico desenvolvido: (Quadro 4.22)

HIPÓTESE	RESULTADO
<b>HIPÓTESE 1:</b> <i>Se a empresa realiza uma excelente recuperação de clientes, o grau de satisfação dos clientes após a recuperação será maior do que o verificado antes da reclamação.</i>	NÃO CONFIRMADA
<b>HIPÓTESE 2:</b> <i>O Paradoxo da Recuperação de Clientes tem maior probabilidade de ocorrer se a falha de serviço for pouco grave.</i>	NÃO CONFIRMADA
<b>HIPÓTESE 3:</b> <i>O Paradoxo da Recuperação de Clientes tem maior possibilidade de ocorrer se a falha dos clientes for uma 1ª reclamação em vez de ser uma reclamação recorrente.</i>	NÃO CONFIRMADA
<b>HIPÓTESE 4:</b> <i>Quanto menor for o tempo de resposta da empresa à reclamação do cliente, maior é a probabilidade do Paradoxo da Recuperação de Clientes se verificar.</i>	CONFIRMADA PARCIALMENTE
<b>HIPÓTESE 5:</b> <i>O Paradoxo da Recuperação de Clientes tem maior probabilidade de ocorrer quanto maior a antiguidade do cliente na empresa.</i>	CONFIRMADA PARCIALMENTE
<b>HIPÓTESE 6:</b> <i>O Paradoxo da Recuperação de Clientes, no Call Center do Millennium Bcp, ocorre mais com clientes do sexo feminino.</i>	NÃO CONFIRMADA
<b>HIPÓTESE 7:</b> <i>O Paradoxo da Recuperação de Clientes tem maior probabilidade de ocorrer em clientes do Banco pertencentes aos segmentos de património financeiro mais elevado.</i>	NÃO É POSSÍVEL SER TESTADA
<b>HIPÓTESE 8:</b> <i>O Paradoxo da Recuperação de Clientes ocorre mais frequentemente verificado em clientes do Banco de faixas etárias mais elevadas.</i>	CONFIRMADA PARCIALMENTE
<b>HIPÓTESE 9:</b> <i>Os clientes que experimentaram o Paradoxo da Recuperação de Clientes são mais rentáveis para o Banco do que os clientes que o não experimentaram.</i>	CONFIRMADA PARCIALMENTE
<b>HIPÓTESE 9a:</b> <i>Os clientes que experimentaram o Paradoxo da Recuperação de Clientes são mais rentáveis para o Banco do que os clientes que o não experimentaram, sendo mais visível nos clientes do sexo feminino.</i>	CONFIRMADA PARCIALMENTE
<b>HIPÓTESE 9b:</b> <i>Os clientes que experimentaram o Paradoxo da Recuperação de Clientes são mais rentáveis para o Banco do que os clientes que o não experimentaram, sendo mais visível nos clientes de faixas etárias mais baixas.</i>	CONFIRMADA PARCIALMENTE
<b>HIPÓTESE 9c:</b> <i>Os clientes que experimentaram o Paradoxo da Recuperação de Clientes são mais rentáveis para o Banco do que os clientes que o não experimentaram., sendo mais visível nos clientes mais antigos.</i>	CONFIRMADA PARCIALMENTE

Quadro 4.22: Confirmação das hipóteses

## **CAPITULO V: CONCLUSÃO, CONTRIBUTOS PARA A GESTÃO E LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO**

Este último capítulo apresenta as conclusões principais e os contributos para a gestão da investigação efectuada. Apresentam-se ainda algumas limitações do trabalho.

### **5.1.CONCLUSÃO**

O trabalho de investigação discutiu a ocorrência do Paradoxo da Recuperação de Clientes de um Banco português através da análise dos clientes que contactaram com a uma Instituição Financeira através da interacção com o *Call Center* do Banco durante um ano.

Os resultados do estudo demonstram que apenas em algumas situações pontuais o Paradoxo da Recuperação de Clientes se verifica. De acordo com os dados obtidos nesta investigação a empresa deverá esforçar-se por procurar fornecer sempre aos seus clientes um serviço sem falhas, de modo a evitar que estas ocorram e que leve os clientes a reclamar. A análise da revisão da literatura demonstrou que as falhas de serviço ocorrerão pelas próprias características do mesmo. Por outro lado as empresas deverão estar sempre preparadas para incentivar os clientes a reclamar. Neste estudo foi ainda discutido que o Paradoxo da Recuperação de Clientes pode ser raro e ocorrer nas situações em que a empresa é muito rápida a oferecer soluções aos clientes que reclamam. Nesta dissertação foi ainda discutido que o Paradoxo da Recuperação de Serviço pode ter um efeito de curta duração no tempo, pois na análise temporal do mesmo verificou-se que, passado algum tempo, a rentabilidade dos clientes que reclamam e vêm a sua reclamação satisfeita aumenta em relação à rentabilidade dos clientes que não reclamam. A médio prazo a rentabilidade destes últimos volta a ultrapassar a dos clientes reclamantes. Assim, as empresas deverão fazer os esforços para que tudo seja bem efectuada à primeira vez.

### **5.2.CONTRIBUTOS PARA A GESTÃO**

Importantes contributos para a gestão poderão ser retirados deste estudo e dos estudos em que esta investigação se baseia: a primeira conclusão é que os gestores e o pessoal

de contacto deverão procurar oferecer aos seus clientes um serviço sem erros que seja muito satisfatório. Se uma falha de serviço ocorre a empresa poderá sentir-se tentada a procurar efectuar uma recuperação de serviço bem sucedida de modo a que o Paradoxo da Recuperação de Clientes se possa verificar e os clientes que reclamam fiquem mais fiéis do que os que não reclamaram. Mas isso é um risco demasiado elevado para a empresa porque se a recuperação da falha não for efectiva, os clientes vão encarar a empresa de forma mais negativa por considerarem que a empresa falhou duas vezes seguidas: quando errou e quando não corrigiu a falha.

Tendo em conta a raridade da verificação do Paradoxo da Recuperação de Clientes, as empresas deverão ponderar também os custos de investir no tratamento excelente da falha. Assumindo que as empresas existem para a maximização dos resultados, estas devem ponderar cada programa de recuperação de serviço como um investimento que forneça um retorno positivo. Contudo, um investimento num serviço sem falhas, melhor e mais fiável, proporciona retornos mais elevados em termos de investimentos.

### **5.3.LIMITAÇÕES E POSSÍVEIS INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

Este estudo tem algumas limitações. Em primeiro lugar, o facto de se considerar a análise de um sector específico, o bancário. Tendo em consideração a sua especificidade, os resultados obtidos poderão não ser generalizáveis para outros sectores de actividade. Por outro lado o estudo analisou um sector específico do Banco (a interacção com o *Call Center*) que ainda é pouco divulgado, o que poderá ser limitativo face à realidade do sector financeiro.

Em segundo lugar, a utilização de variáveis relacionadas com a rentabilidade são menos precisas do que a utilização da variável *Varição de Produtos*. Para o Banco, um cliente poderá ter um aumento de rentabilidade sem se ter tornado mais fiel: basta por exemplo que a Instituição Financeira crie comissões que comecem a ser cobradas aos clientes, para que estes valores aumentem. Por isso justifica-se analisar e discutir os dados referentes às rentabilidades com cuidado.

Futuras investigações sobre o Paradoxo da Recuperação de Serviço no sector bancário, poderão debruçar-se sobre a interação dos clientes com o pessoal de Contacto das sucursais e balcões (como por exemplo através de questionários) e utilizando variáveis

diferentes. Finalmente, outras investigações sobre outros sectores de actividade poderão ser efectuadas para se aferir (ou não) da possibilidade da generalização dos resultados.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Alberti, Robert E. e Michael L. Emmons (1974), *Your perfect Right: A Guide to Assertive Behavior*, San Luis Obispo, CA: Impact
- Alicke, M.D., Braun, J.C., Glor, J.E., Klotz, M.L., Magee, J., Sederholm, H., Siegel, R. (1992), "Complaining behavior in social interaction", *Personality and Psychological Bulletin*, Vol. 18 No.3, pp.286-95
- Anderson, Eugene W. E Sullivan, Mary W. (1993), "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms", *Marketing Science*, Vol 12, N° 2
- Andreasen, Alan R. e Best, Arthur (1977), "Consumers Complain--Does Business Respond?", *Harvard Business Review*, 55, 4, 93-101
- Andreassen, T.W. (2001), "From disgust to delight: do customers hold a grudge?", *Journal of Service Research*, Vol. 4 No. 1, pp. 39-49
- Appelbaum, S.H., Hare, A. (1996), "Self-efficacy as a mediator of goal setting and performance: some human resource applications", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 11 No.3, pp.33-47
- Ballantyne, D., Varey, R.J. (2006), "Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing", *Marketing Theory*, Vol. 6 pp. 335-48
- Barlow, Janelle e Claus Moller (1996), *A Complaint Is a Gift: Using Customer Feedback as a Strategic Tool*. San Francisco: Berrett-Koehler
- Bateson, John E.G. (1995), *Marketing Services Marketing*, Harcourt College Pub
- Bearden, W.O., Crockett, M. (1981), "Self-monitoring, norms, and attitudes as influences on consumer complaining", *Journal of Business Research*, Vol. 9 pp. 255-66
- Bearden, W.O, Mason, J.B (1984), "An investigation of influences on consumer complaint reports", in Kinnear, T.C. (Eds), *Advances in Consumer Research*, Association for Consumer Research, Provo, UT, Vol. 11

- Bearden, W.O., Oliver, R.L. (1985), "The role of public and private complaining in satisfaction with problem resolution", *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 19 pp. 222-40
- Bearden, W.O., Teel, J.E. (1980), "An investigation of personal influence on consumer complaining", *Journal of Retailing*, Vol. 56 No.3, pp.3-20
- Bearden, W.O., Teel, J.E. (1983), "Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports", *Journal of Marketing Research*, Vol. 20 pp. 21-8
- Bendapudi, N., e Leone, R. P. (2003). "Psychological implications of customer participation in co-production", *Journal of Marketing* 67(1), pp.14–28
- Bennett, R. (1997), "Anger, catharsis, and purchasing behavior following aggressive customer complaints", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 14 No.2, pp.156-72
- Berry e Parasuraman (1991), *Marketing Services: Competing Through Quality* (New York: The Free Press)
- Berry, Leonard L., Valarie A. Zeithaml, e A. Parasuraman (1990), "Five Imperatives for Improving Service Quality", *Sloan Management Review*, 31 (4), pp. 29–38
- Best, A, Andreasen, A.R (1977), "Consumer responses to unsatisfactory purchases: a survey of perceiving defects, voicing complaints, and obtaining redress", *Law and Society Review II*, pp.701-42
- Bitner, M.J., Booms, B.H., Tetreault, M.S. (1990), "The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents", *Journal of Marketing*, Vol. 54 pp.71-84
- Blodgett, J. G. (1994), "The Effects of Perceived Justice on Complainants: Repatronage Intentions and Negative Word-Of-Mouth Behaviour", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, 7, pp.1-14
- Blodgett, J. G. e D. H. Granbois (1992), "Toward an Integrated Conceptual Model of Consumer Complaining Behaviour", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, 5, pp. 93-103

Blodgett, J.G., Granbois, D.H. e Walters, R.G. (1993), "The effects of perceived justice on complainant's negative word-of-mouth behaviour and repatronage intentions", *Journal of Retailing*, v.69, n°4, pp 399-427

Blodgett, J.G. e Stephen S. Tax (1993), "The Effects of Distributive and Interactional Justice on Complainants' Repatronage Intentions and Negative Word of Mouth Intentions", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 6, pp. 100-110

Blodgett, J.G., Hill, D.J., Tax, S. S. (1997) "The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior", *Journal of Retailing*, v. 73, n. 2, p. 185-210

Blodgett, J.G., Wakefield, K.L., Barnes, J.H. (1995), "The effects of customer service on consumer complaining behavior", *Journal of Services Marketing*, Vol. 9 No.4, pp. 31-42

Bodey, K., Grace, D. (2006), "Segmenting service "complainers" and "non-complainers" on the basis of consumer characteristics", *Journal of Services Marketing*, v. 20, n. 3, pp 178-187

Bolfing, C.P. (1989), "How do consumers express dissatisfaction and what can service marketers do about it?" *Journal of Services Marketing*, Vol. 3 pp. 5-23

Bolton, R.N. (1998), "A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: the role of satisfaction", *Marketing Science*, Vol. 17 No. 1, pp. 45-65

Bolton, R.N. e Drew, J.H. (1992), "Mitigating the effect of service encounters", *Marketing Letters*, Vol. 3 No. 1, pp. 57-70

Boote, Jonathan (1998), "Towards a comprehensive taxonomy and model of consumer complaining behaviour", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, Vol. 11, pp.140-151

Boshoff, Christo (1997), "An Experimental Study of Service Recovery Options", *International Journal of Service Industry Management*, 8(2), pp. 110-30

- Boshoff, Christo (1999), "RECOVSAT: An Instrument to Measure Satisfaction with Transaction-Specific Service Recovery", *Journal of Service Research*, 1 (3), pp. 236-49
- Boshoff, Christo e Leong, Jason (1998), "Empowerment, attribution and apologizing as dimensions of service recovery- An experimental study" *International Journal of Service Industry Management*, Vol 9, N° 1, pp. 24-47
- Boshoff, Christo e Allen, Janine (2000), "The Influence of Selected Antecedents on Frontline Staff's Perceptions of Service Recovery Performance", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. H, No. 1, pp. 63-90
- Brandt, Randall D. e Kevin L.Reffett (1989), "Focusing on Customer Problems to Improve service Quality", *Journal of Service Marketing* 3 (Fall), pp. 5-15
- Browne, B.A., Kaldenberg, D.O. (1997), "Conceptualising self-monitoring: links to materialism and product involvement", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 14 No.1, pp.31-44
- Brown, S.W., Cowles, D.L. e Tuten, T.L. (1996), "Service recovery: its value and limitations as a retail strategy", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7 No. 5, pp. 32-46
- Burns, Tom e George M. Stalker (1994), *The Management of Innovation*. New York: Oxford University Press
- Cadotte, E. R., R. B. Woodruff e R. L. Jenkins (1987), "Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction," *Journal of Marketing Research*, 24, (August), pp. 305-314
- Cadotte, E. R. e Turgeon, Norman, (1988), "Dissatisfiers and Satisfiers: Suggestions from Consumer Complaints and Compliments", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior* 1: pp. 74-79
- Cardozo, Richard N. (1965), "An Experimental Study of Consumer Effort, Expectation and Satisfaction", *Journal of Marketing Research* 2 (August) pp. 244-249

- Chang, Chia-Chi (2005) *Choice, Perceived Control, and Customer Satisfaction: The Psychology of Online Service Recovery*, thesis
- Christensen, T.E., Fogarty, T.J., Wallace, W.A. (2002), "The association between the directional accuracy of self-efficacy and accounting course performance", *Issues in Accounting Education*, Vol. 17 No.1, pp.1-18
- Christie, R., Geis, F.L. (1970), *Studies in Machiavellianism*, Academic Press, New York, NY
- Chung-Herrera, Beth G., Goldschmidt, Nadav e Hoffman, Douglas K. (2004), "Customer and Employee Views of Critical Service Incidents", *Journal of Services*, Vol. 18, No. 4, pp. 241-254
- Clark, Gary L., Peter F. Kaminski, e David R. Rink (1992), "Consumer Complaints: Advice on How Companies Should Respond Based on an Empirical Study," *The Journal of Consumer Marketing*, 9 (3), pp. 5-14
- Claycomb, C., Lengnick-Hall, C. A., e Inks, L. W. (2001). "The customer as a productive resource: A pilot study and strategic implications", *Journal of Business Strategies*, 18(1), pp.47–69
- Conlon, Donald E. e Noel M. Murray (1996), "Customer Perceptions of Corporate Responses to Product Complaints: The Role of Explanations," *Academy of Management Journal*, 39 (4), pp.1040-56
- Crié, D. (2003), "Consumers' complaint behaviour. Taxonomy, typology and determinants: towards a unified ontology", *Journal of Database Marketing e Customer Strategy Management*, Vol. 11 pp. 60-79
- Cronin, J.J, Brady, M.K, Hult, G.T.M (2000), "Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction in consumer behavioural intentions in service environments", *Journal of Retailing*, Vol. 76 No.2, pp.193-214
- Czepiel, John A, Rosenberg, Larry J., e Akerele, Adebayo, (1974), "Perspectives on Consumer Satisfaction", in *AMA Educator's Proceedings* Chicago: American Marketing Association, pp. 119-123

- Dabholkar, P. A. (1990) "How to improve perceived service quality by improving customer participation" In B. J. Dunlap (Ed.), *Developments in marketing science* (pp. 483–487). NC: *Journal of the Academy of Marketing Science*
- Dabholkar, P. A., e Bagozzi, R. P. (2002) "An attitudinal model of technology-based self-service: Moderating effects of consumer traits and situational factors", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), pp. 184–201
- Davidow, M (2000), "The bottom line impact of organizational responses to customer complaints", *Journal of Hospitality e Tourism Research*, Vol 24, N° 4, pp. 473-490
- Davidow, M (2003), "Organizational responses to Customer Complaints: what Works and what Doesn't", *Journal of Service Research*, Vol 5 N° 3 February 2003, pp. 225-250
- Davidow, Moshe e Peter Dacin (1996) "Understanding and Encouraging Consumer Complaint Behavior: Improving Organizational Complaint Management.", *Advances in Consumer Research*, Vol. 24, 450-456
- Davidow, M., Dacin, P.A. (1997), "Understanding and influencing consumer complaint behavior: improving organizational complaint management", *Advances in Consumer Research*, Vol. 24 pp. 450-6
- Davidow, Moshe e Leigh, James H. (1998), "The Effects of Organizational Complaint Responses on Consumer Satisfaction, Word of Mouth Activity and Repurchase Intentions", *Journal of Service Research*, February 2003
- Day, R.L. (1984) "Modelling Choices among Alternative Responses to Dissatisfaction", *Advances in Consumer Research*, T. C. Kinnear (ed.). 1 1, Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, pp. 496-499
- Day, R.L., Landon, J.E.L. (1977a), "Toward a theory of consumer complaining behavior", in Woodside, A., Sheth, J., Bennett, P. (Eds), *Consumer and Industrial Buying Behavior*, North-Holland, New York, NY

- Day, R.L. e M. Bodur (1978), "Consumer Response to Dissatisfaction with Services and Intangible Products", in H. Keith Hunt (ed.), *Advances in Consumer Research*, Vol. 5, Association for Consumer Research, Chicago, Illinois, pp. 263-272.
- Day, R.L., Grabicke, K., Schaetzle, T., Staubach, F. (1981), "The hidden agenda of consumer complaining", *Journal of Retailing*, Vol. 57 No.3, pp.86-106
- DeWitt, Tom, Brady, Michael K. (2003), "Rethinking Service Recovery Strategies- the Effect of Rapport on Consumer Responses to Service Failure" *Journal of Service Research* Vol 6, Nov 2003, pp. 193-207
- De Ruyter, K, Bloemer, J. e Peeters, P. (1997), "Merging Service Quality and Service Satisfaction- An Empirical Test of an Integrative Model", *Journal of Economic Psychology*, 18, pp. 387-406
- Dong, Beibei, Evans, Kenneth R. e Zou Shaoming (2008), "The effects of customer participation in co-created service recovery". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 36, pp. 123-137
- Endler, N.S., Speer, R.L., Johnson, J.M., Flett, G.L. (2000), "Controllability, coping, efficacy and distress", *European Journal of Personality*, Vol. 14, pp. 245-64
- Erevelles, Sunil e Clark Leavitt (1992), "A Comparison of Current Models of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 5, pp. 104-114
- Eriksson, L.T. e Wiedersheim-Paul, F. (1999), "Att utreda, forska & Rapportera", *Liber Ekonomi*
- Estelami, Hooman (2000), "Competitive and Procedural Determinants of Delight and Disappointment in Consumer Complaint Outcomes", *Journal of Service Research*, 2 (3), pp. 285-300
- Estelami, Hooman e De Maeyer, Peter (2002), "Customer Reactions to Service Provider Overgenerosity", *Journal of Service Research*, 4 (3), pp. 205-16

- Fails, S. L. e S. K. Francis (1996), "Effect of Demographic Variables on Self Concept of Positive and Negative Word-of-Mouth", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, 9, pp. 200-206
- Feinberg, R. A., R. Widdows e R. Steidle (1996), "Customer (Dis)satisfaction and Delays: The Robust Negative Effect of Service Delays", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, 9, pp. 81-85
- Firmstahl, T. W. (1989) *My employees are my service guarantee*. Harvard Business Review, 67 (4), pp. 28-34
- Folkes, V.S. (1984), "Consumer reactions to product failure: an attributional approach", *Journal of Consumer Research*, Vol. 10, pp.398-409
- Folkes, V.S., Koletsky, S., Graham, J.L. (1987), "A field study of causal inferences and consumer reaction: the view from the airport", *Journal of Consumer Research*, Vol. 13 pp.534-9
- Folkes, Valerie S. e Barbara Kotsos (1986), "Buyers' and Sellers' Explanations for Product Failure: Who Done It?", *Journal of Marketing*, 50 (April), 7480
- Fornell, C, Didow, N.M (1980), "Economic constraints on consumer complaining behavior", in Olsen, J.C (Eds), *Advances in Consumer Research*, Association for Consumer Research, Ann Arbor, MI, pp.318-23
- Fornell, Claes e Wernerfelt (1987), "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaints Management: A Theoretical Analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol 24, pp 337-346
- Foxman, E. R., P. V. Raven, e D. E. Stem (1990), "Locus of Control, Fatalism, and Responses to Dissatisfaction: A Pilot Study", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, 3, pp-21-28
- Fullerton, R.A. e Punj, G., (1993) "Choosing to misbehave: A structural model of aberrant consumer behavior", *Advances in Consumer Research* 20, 570-574.

- Giese, Joan L. e Cote, Joseph A. (2000), "Defining Consumer Satisfaction", *Academy of Marketing Science Review*, Volume 2000, N° 1
- Gilly, Mary C. (1987), "Postcomplaint Processes: From Organizational Response to Repurchase Behavior," *Journal of Consumer Affairs*, 21 (2), pp.293-313
- Gilly, M.C., Gelb, B.D. (1982), "Post-purchase consumer processes and the complaining consumer", *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, pp.323-8
- Goodman, J.A., Malech, A.R., Boyd, S. (1987), "Danger! Angry customer!", *ABA Banking Journal*, Vol. 79, pp. 6
- Goodwin, B. F.,Patterson, P. G.and Johnson,L. W. (1995), "Emotion, Coping and Complaining Propensity Following a Dissatisfactory Service Encounter", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, 8, pp. 155-163
- Goodwin, C. e Ross, I. (1990), "Consumer Evaluations of Responses to Complaints: What's Fair and Why", *Journal of Consumer Marketing* 7, 2, (Spring), pp. 39-47
- Goodwin, Cathy e Ross, I. (1992), "Consumer Responses to Service Failures: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perceptions," *Journal of Business Research*, 25, pp.149-63
- Graeff, T.R. (1996), "Image congruence effects on product evaluations: The role of self-monitoring and public/private consumption", *Psychology and Marketing*, Vol. 13 No.5, pp.481-99
- Granbois, D., Summers, J.O., Frazier, G.L. (1977), "Correlates of consumer expectation and complaining behavior", in Day, R.L. (Eds), *Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Indiana University Press, Bloomington, IN, pp.18-25
- Gremler, Dwayne D. e Kevin P. Gwinner (2000), "Customer-Employee Rapport in Service Relationships", *Journal of Service Research*, 3 (August), pp. 82-104
- Gronroos, C. (1988), "Service quality: the six criteria of good perceived service quality", *Review of Business*, Vol 9 (3), pp. 10-13
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing – Managing the Moments of*

*Truth in Service Competition*, Maxwell Macmillan International Editions

Gruber, Thorsten, Szmigin, Isabelle, e Voss, Roediger, (2006), "The desired qualities of customer contact employees in complaint handling encounters", *Journal of Marketing Management*, 22, pp. 619-642

Halstead, D. e Page, T.J.J. (1992), "The effects of satisfaction and complaining behavior on consumer repurchase intentions", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 5 No. 1, pp. 1-11

Harrison-Walker, L. J. (2001) "The Measurement of Word-of-Mouth Communication and an Investigation of Service Quality and Customer Commitment as Potential Antecedents", *Journal of Service Research*, 4(1), pp. 60-75

Harris, L.C. e Reynolds, K.L. (2003), "The consequences of dysfunctional customer behavior", *Journal of Service Research*, Vol. 6 No. 2, pp. 144-61.

Hart, C., Haskett, J. e Sasser, E (1990)," The profitable art of service recovery", *Harvard Business Review*, Vol 68, No 4, pp. 148-156

Hartline, Michael D. e Ferrell, Orville C. (1996), "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, Vol. 60, October, pp. 52-70

Heung, V.C.S, Lam, T. (2003), "Customer complaint behaviour towards hotel restaurant services", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15 No.5, pp. 285-9

Heskett, J. L, Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. Jr. e Schlesinger, L. A. (1994),"Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, 72(2), pp. 164-174

Hirschman, A. O. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organisations and States*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Hocutt, Mary Ann, Bowers, Michael R., Donovan, D. Todd (2006),"The art of service recovery: fact or fiction?", *Journal of Services Marketing*, 20/3,pp.199-207

- Hocutt, Mary Ann, Chakraborty, Goutam e Mowen, John C. (1997), "The Impact of Perceived Justice on Customer Satisfaction and Intention to Complain in a Service Recovery," in *Advances in Consumer Research*, Vol. 24, Merrie Brucks and Debbie MacInnis, eds. Provo, UT: Association for Consumer Research, pp.457-63
- Homburg, C. e Fürst, A. (2005), "How organizational complaint handling drives customer loyalty: An analysis of the mechanistic and the organic approach", *Journal of Marketing*, 69 (3), pp.95-114
- Hoffman, K. Douglas, e Laure M. Soulage (1995), "Customer Defection Analysis: A Critical Incident Approach," in *Enhancing Knowledge Development in Marketing: Proceedings of the 1995 AMA Summer Educators' Conference*, Barbara B. Stern and George M. Zinkham, eds. Chicago: American Marketing Association, pp. 346-52
- Hoffman, K.D., Chung, B.C. (1999), "Hospitality recovery strategies", *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol. 23 No.1, pp.71-84
- Hoffman, K.D., Kelley, S.W. e Rotalsky, H.M (1995) "Tracking service failures and employee recovery efforts", *Journal of Services Marketing*, 9 (2), pp. 49-61
- Hong, J.Y., Lee, W. N.(2005), "Consumer Complaint Behaviour in the Online Environment" in: Gao, Y. (ed.), *Web Systems Design and Online Consumer Behaviour*, New Jersey
- Huefner, J. C. e H. K. Hunt (1994), "Extending the Hirschman Model: When Voice and Exit Don't Tell The Whole Story," *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, 7, pp. 267-270
- Hunt, H. D. e H. K. Hunt (1990), "Customer Grudgeholding: Further Conceptualisation and Analysis," *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, 3, pp.117-122
- Hvitman, Sandra e Rylner, Elin (2005) "Service Recovery Policy, Empowerment or both?" *Master's Thesis* within Business Administration, Jonkoping International Business School, Jonkoping University
- Jenks, Monica (1993), "Ten Easy Steps to Defusing Anger," *Mobius*, 12 (2), pp. 36-39

- Jolson, M.A. (1974), "Consumers as offenders", *Journal of Business Research*, Vol. 2 No. January, pp.89-98
- Johnston, Robert e Adrian Fern (1999), "Service Recovery Strategies for Single and Double Deviation Scenarios", *The Service Industries Journal*, 19 (2), pp.69-82
- Jones TO e Sasser WE, (1995), "Why Satisfied Customers Defect", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 88-99
- Kahneman, Daniel, e Amos Tversky (1979) "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk", *Econometrica*, XLVII (1979), pp. 263-291
- Kau, Ah-Keng e Loh, Elisabeth Wan-Yuan (2006), "The effects of service recovery on consumer satisfaction: a comparison between complainants and non-complainants", *Journal of Services Marketing*, 20/2, pp. 101-111
- Keaveney, Susan M. (1995), "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study", *Journal of Marketing*, Vol 59, pp. 71-82
- Kelley, S. W., Donnelly, J. H., e Skinner, S. J. (1990), "Customer participation in service production and delivery", *Journal of Retailing*, 66(33), pp. 315-335
- Kelley, S. W., Hoffman, K. D e Davis, M.A. (1993), "A typology of retail failures and recoveries", *Journal of Retailing*, 69, pp. 429-52
- Keng, K.A., Richmond, D., Han, S. (1995), "Determinants of consumer complaint behavior: a study of Singaporean consumers", *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 8 No.2, pp.59-76
- Kirmani, A., e Rao, A. R. (2000), "No pain, no gain: A critical review of the literature on signaling unobservable product quality", *Journal of Marketing*, 64, pp. 66-79
- Kolodinsky, J. (1993), "Complaints, Redress, and Subsequent Purchases of Medical Services by Dissatisfied Consumers", *Journal of Consumer Policy*, 16, pp. 193-214
- Kolodinsky, J. (1995), "Usefulness of economics in explaining consumer complaints", *The Journal of Consumer Affairs- The American Council on Consumer Interests*, v. 29, no. 1, pp. 29-54

- Kolodinsky, J. e J. Aleong (1990), "An Integrated Model of Consumer Complaint Action Applied to Services: a Pilot Study", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, 5, pp.36-44
- Kowalski, R. M. (1996), "Complaints and Complaining: Function, Antecedents and Consequences", *Psychological Bulletin*, 119, 2, pp. 179-196
- Landon, E. Laird (1977), "A model for consumer complaint behavior", in *Consumer satisfaction, dissatisfaction and complaining behavior*, R.Day, Ed. Bloomington IN: Indiana University, pp. 31-35
- Lapidus, R. S. e L. Pinkerton (1995), "Customer Complaint Situations: An Equity Perspective," *Psychology and Marketing*, 12, (March), pp. 105-122
- Levesque, Terrence J. e McDougall, Gordon H.G. (2000), "Service problems and recovery strategies: An experiment", *Révue Canadienne des Sciences De L'Administration*, Março 2000
- Lewis, Robert C. (1983), "Consumers Complain—What Happens When Business Responds?", in *International Fare in Consumer Satisfaction and Complaining*, Ralph L. Day and H. Keith Hunt, eds. Bloomington, IN: Bureau of Business Research, pp. 88-94
- Lewis, B.R., Clacher, E. (2001), "Service failure and recovery in UK theme parks: the employee's perspective", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13 No.4, pp.166-75
- Liefield, J. (1980), "Urban/Rural Consumer Expectations and Evaluations of Their Consumer Realities", *Refining Concepts and Measures of Consumer Satisfaction and Complaining Behaviour*, R. Day and H. K. Hunt (eds.), Bloomington, IN: Indiana University School of Business, pp. 95-101
- Lipton, David, (2000), "Customer Complaints are Not Bad if Viewed as Business-Building Occasions", *Nation's Restaurant News*, 28
- Lusch, R. F., e Vargo, S. L. (2006a). "Service-dominant logic: Reactions, reflections, and refinements", *Marketing Theory*, 6(3), pp. 281–288

- Lusch, R. F., e Vargo, S. L. (2006b). *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*. Armonk, NY: M.E. Sharpe
- Luthans, F., Peterson, S.J. (2002), "Employee engagement and manager self-efficacy: implications for managerial effectiveness and development", *Journal of Management Development*, Vol. 21 No.5, pp.376-87
- Mack, Rhonda, Rene Mueller, John Crotts, e Amanda Broderick (2000), "Perceptions, Corrections and Defections: Implications for Service Recovery in the Restaurant Industry", *Managing Service Quality*, 10 (6), pp. 339-46
- Magnini, Vincent P., Ford, John B., Markowski, Edward P., Honeycutt Jr, Earl D. (2007), "The service recovery paradox: justifiable theory or smoldering myth?", *Journal of Services Marketing*, 21/3 (2007), pp. 213-225
- Malafi, T. N., M. A. Cini, S. L. Taub e J. Bertolami (1993), "Social Influence and the Decision to Complain: Investigations on the Role of Advice", *Journal of Consumer Satisfaction Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, 6, pp.81-89
- Malhotra, N.K. (2004), *Marketing Research: an applied orientation*, 4th ed., Person Education International
- March, James G., e Simon, Herbert A. (1993), *Organizations*, 2d ed. Cambridge, MA: Blackwell
- Marquis, M., Filiatrault, P. (2002), "Understanding complaining responses through consumers' self-consciousness disposition", *Psychology and Marketing*, Vol. 19 No.3, pp. 267-92
- Martin, Jennifer Langston (1985), "Consumer Perception of and Response to Corporate Complaint Handling", Doctoral dissertation, Texas Women's University, Denton
- Mattila, Anna S., Cranage, David, (2005) "The impact of choice on fairness in the context of service recovery", *Journal of Services Marketing* 19:5, pp. 271-279
- Maxham, J.G.III. (2001), "Service recovery's influence on consumer satisfaction, word-of-mouth, and purchase intentions", *Journal of Business Research*, Vol. 54, pp. 11-24

Maxham, J.G. III. e Netemeyer, R.G. (2002a), "A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery efforts", *Journal of Marketing*, Vol. 66 No. 4, pp. 57-71

Maxham, J.G. III. e Netemeyer, R.G. (2002b), "Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent", *Journal of Retailing* 78 (2002), pp. 239-252

Maxham III, James G. e Netemeyer, Richard G. (2003), "Firms Reap What They Sow: The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling", *Journal of Marketing*, Vol. 67, January, pp. 46-62

McCullough, M. A. e Bharadwaj, S.G (1992), "The recovery paradox: an examination of consumer satisfaction in relation to disconfirmation, service quality and attribution based theory." In C. Allen e T. Madden (eds), *Marketing Theory and Applications*, Chicago, IL: American Marketing Association

McCullough, M.A. (2000), "The effect of perceived justice and attribution regarding service failure and recovery on post-recovery customer satisfaction and service quality attributes", *Journal of Hospitality e Tourism Research*, Vol. 24 No. 4, pp. 423-47

McCullough, Michael A., Leonard L. Berry, e Manjit Yadav (2000), "An Empirical Investigation of Customer Satisfaction after Service Failure and Recovery", *Journal of Service Research*, 3 (2), pp. 121-37

Megehee, Carol (1994) "Effects of Experience and Restitution in Service Failure Recovery," in *Enhancing Knowledge Development in Marketing: Proceedings of the 1994 AMA Summer Educators' Conference*, Ravi Achrol and Andrew Mitchell, eds. Chicago: AMA, pp. 210-16

Meuter, M. L., e Bitner, M. J. (1998), "Self-service technologies: Extending service frameworks and identifying issues for research" In American Marketing Association (Eds.), *Marketing theory and applications* (pp. 12–19), Chicago: American Marketing Association

- Meuter, M. L., Bitner, M. J., Ostrom, A. L., e Brown, S. W. (2005), "Choosing among alternative service delivery modes: An investigation of customer trial of self-service technologies", *Journal of Marketing*, 69(2), pp.61–83
- Michel, Stefan (2001), "Analysing service failures and recoveries: a process approach". *International Journal of Service Industry Management*, Vol 12, N° 1, 20-33
- Michel, Stefan, Meuter, Matthew, L. (2008), "The Service Recovery paradox: true but overrated?", *International Journal of Service Industry Management* Vol. 19 No. 4, pp. 441-457
- Miller, J. A. (1977), "Studying Satisfaction, Modifying Models, Eliciting Expectations, Posing Problems and Making Meaningful Measurements," *Conceptualisation and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*, H. K. Hunt (ed.), Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 72-91.
- Mintzberg, Henry (1979), *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Mittal, B., Lasser, W.M. (1996), "The role of personalization of service encounters", *Journal of Retailing*, Vol. 72 No.1, pp.95-109
- Morris, Susan V. (1988), "How Many Lost Customers Have You Won Back Today? An Aggressive Approach to Complaint Handling in the Hotel Industry," *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 1, pp.86-92
- Mount, Daniel J. e Anna Mattila (2000), "The Final Opportunity: The Effectiveness of a Customer Relations *Call Center* in Recovering Hotel Guests", *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 24 (4), pp.514-25
- Mueller, R.D., Palmer, A., Mack, R., McMullan, R. (2003), "Service in the restaurant industry: an American and Irish comparison of service failures and recovery strategies", *Hospitality Management*, Vol. 22 No.4, pp.395-418
- Nantel, I. (1985), "Can the Self-monitoring Construct Improve Predictions of Consumer Complaining/ Noncomplaining Behaviours?“, *Consumer Satisfaction, Dissatisfaction*

*and Complaining Behaviour*, W. K. Hunt and R. L. Day (eds.). Indiana University: Marketing Department.

Office of Fair Trading (1986), *Consumer Dissatisfaction: A Report on Surveys Undertaken for the Office of Fair Trading*, London: Office of Fair Trading.

Oliver, R.L. (1981), "Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings", *Journal of Retailing*, 57 (3), pp. 25-48

Oliver, R.L. (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York; McGraw- Hill

Oliver, Richard (1999), "Whence Consumer Loyalty", *Journal of Marketing*, Special Issue 63, pp. 33-44

Oliver, Richard L., (2000), "A Customer Satisfaction with Service" in *Handbook of Services Marketing e Management*, Teresa A. Swartz and Dawn Iacobucci, eds., Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 247-254

Oliver, R.L. e Swan, J.E. (1989), "Equity and disconfirmation perceptions as influences on merchant and product satisfaction", *Journal of Consumer Research*, Vol. 6 No. 3, pp. 372-83

Oliver, R.L e Burke, R. R. (1999), "Expectation Processes in Satisfaction Formation A Field Study", *Journal of Service Research*, Vol. 1, No. 3, 196-214

Ostrom, Amy, e Dawn Iacobucci (1995), "Consumer Tradeoffs and the Evaluation of Services", *Journal of Marketing*, 59, pp.17-28

Panther, T. e Farquhar, J. D. (2004), "Consumer responses to dissatisfaction with financial service providers: An exploration of why some stay while others switch", *Journal of Financial Services Marketing*, 8(4), pp.343-353

Patel, R. e Davidson, B. (2003): "Forskningsmetodikens grunder – att planera", *genomföra och rapportera en undersökning*. Sverige: Studentlitteratur.

- Parker, R. G., R. Funkhouser e A. Chatterjee (1993), "Some Consumption Orientations Associated with Propensity to Complain", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, 6, pp. 113-117
- Piron, F., Young, M. (2000), "Retail borrowing: insights and implications on returning used merchandise", *International Journal of Retail e Distribution Management*, Vol. 28 No.1, pp.27-36
- Prahalad, C. K., e Ramaswamy, V. (2000), "Co-opting customer competence", *Harvard Business Review*, 78(1), pp.79-87
- Prakash, V. (1991), "Intensity of Dissatisfaction and Consumer Complaint Behaviours", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, 4, pp.110-122
- Prim, I., Pras, B. (1999), "Friendly complaining behaviors: toward a relational approach", *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 3 No.3-4, pp.333-52
- Raven, P. V. e E. R. Foxman (1994), "Responses to Dissatisfaction: A Cross-Cultural Comparison", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, 7, pp. 236-245
- Reichheld FF, (1996), *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- Reichheld FF e Sasser, WE, (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, September-October, pp. 105-111
- Reynolds Kate L. e Lloyd C. Harris (2005), "When Service Failure is Not Service Failure: An Exploration of the Types and Motives of 'Illegitimate' Customer Complaining", *Journal of Services Marketing*, Volume 19, n° 5
- Richins, M. L. (1983a), "An Analysis of Consumer Interaction Styles in the Marketplace", *Journal of Consumer Research*, 10, (June), pp.73-82
- Richins, M.L. (1983b), "Negative word-of-mouth by dissatisfied consumers: a pilot study", *Journal of Marketing*, Vol. 47 pp. 68-78

- Richins Marsha L. (1987), "A Multivariate Analysis of Responses to Dissatisfaction", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15 (Fall), pp.24-31
- Robinson, L.M. (1979), "Consumer complaint behavior: a review with implications for further research", in Day, R.L, Hunt, H.K (Eds), *New Dimensions of Consumer Satisfaction and Complaining Behavior*, Indiana University School of Business, Bloomington, IN, pp. 41-50
- Rodin, J. (1990), "Control by any other name: definitions, concepts, and processes", in Rodin, J., Schooler, C., Schaie, K.W. (Eds), *Self-Directedness: Causes and Effects Throughout the Life Course*, Erlbaum, Hillsdale, NJ, pp.1-15
- Rogers, J. C., S. Ross e T. G. Williams (1992), "Personal Values and Purchase DissatisfactionResponse", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, 5, pp. 81-92
- Rust, R. T., Zahorik, A.J. e Keiningham, T.L. (1996), *Service Marketing*, New York, NY: HarperCollins
- Schmidt, R.A., Sturrock, F., Ward, P., Lea-Greenwood, G. (1999), "Deshopping: the art of illicit consumption", *International Journal of Retail e Distribution Management*, Vol. 27 No.8, pp. 290-301
- Schneider, B., e Bowen, D. E. (1995), *Winning the service game*, Boston, MA: Harvard Business School Press
- Schneider, B., e Bowen, D. E. (1999). "Understanding customer delight and outrage", *Sloan Management Review*, 41, PP. 35-46
- Scott, W. Richard (1998), *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, 4th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Siegel, C.F. (1993), "Abnormal buy-returns: a deviant behavior", *Proceedings of the Annual Meeting of the Southern Marketing Association*, Orlando, FL, pp.35-8
- Simon, Herbert A. (1997), *Administrative Behavior*, 4th ed. New York: The Free Press

Simons, Jacob V, Jr e Kraus, Mark E.(2005), “An analytical Approach for Allocating Service Recovery Efforts to Reduce Internal Failures”, *Journal of Service Research*, 7, pp. 277-289

Singh J. (1988), “Consumer Complaint Intentions and Behaviour: Definitional and Taxonomical Issues”, *Journal of Marketing* 52, (January), pp. 93-107

Singh J. (1990), “A Typology of Consumer Dissatisfaction Response Styles”, *Journal of Retailing*, 66 (Spring), pp. 57-99

Singh, J. (1990b), "Voice, exit and negative word-of-mouth behaviors: an investigation across three service categories", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 18 pp.1-15

Singh, J., Pandya, S. (1991), "Exploring the effects of consumers' dissatisfaction level on complaint behaviours", *European Journal of Marketing*, Vol. 25 pp.7-21

Singh, J. e R.E. Wilkes (1991), "A Theoretical Framework for Modelling Dissatisfaction," *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, 4, 1-12.

Singh, J. e Wilkes, R.E. (1996), "When Consumers Complain: A Path Analysis of the Key Triggers of Consumer Complaint Response Estimates", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 4, pp. 350-365

Singh, Jagdip, Willem Verbeke, e Gary K. Rhoads (1996), “Do Organizational Practices Matter in Role Stress Processes? A Study of Direct and Moderating Effects for Marketing-Oriented Boundary Spanners”, *Journal of Marketing*, 60 (July), pp. 69–86

Slama, M., M. D.Onofrio e K. Celuch (1993), "Consumer Complaint Behaviors of Market Mavens", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, 6, pp.175-180

Slama, M. e K. Celuch (1994), "Assertion and Attention to Social Comparison Information as Influences on Consumer Complaint Intentions", *Journal of Consumer Satisfaction. Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, 7

Smith, A. e Bolton, R (1998), “An experimental investigation of customer reactions to service failure and recovery encounters: paradox or peril?”, *Journal of Service Research*, Vol 1, N° 1, pp. 65-81

Smith, A. K., Bolton, R. N e Wagner, J (1999),” A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery”, *Journal of Marketing Research*, 36(3), pp. 356-362

Smith, A. K. e Bolton, R.N (2002), “The effect of customer’s emotional responses to service failures on their recovery effort evaluations and satisfaction judgements”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1), pp. 5-23

Snyder, M. (1987), *Public Appearances/Private Realities: The Psychology of Self-Monitoring*, W.H. Freeman and Company, New York, NY

Snyder, M., Gangestad, S. (1986), "On the nature of self-monitoring matters of assessment, matters of validity", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51 No.1, pp.125-39

SOCAP (1994), *Corporate Guide to Effective Complaint Management*, M. Lauren Basham, ed. Alexandria, VA: SOCAP.

Sparks, Beverley A. e McColl-Kennedy, Janet R (1998), “The Application of Procedural Justice Principles to Service Recovery Attempts: Outcomes for Customer Satisfaction”, in *Advances in Consumer Research*, Vol. 25, JosephW. Alba and J.Wesley Hutchinson, eds. Provo, UT: Associationfor Consumer Research, pp.156-61

Sparks, Beverley A. e Callan, Victor J. (1995), “Dealing with Service Breakdowns: The Influence of Explanations, Offers, and Communication Style on Consumer Complaint Behavior”, in *Proceedings of the World Marketing Congress, Academy of Marketing Science 7th Bi Annual Conference*, pp.106-15

Spreng, R., Harrel, G, e Mackoy, R (1995), “Service recovery: impact on satisfaction and intentions”. *Journal of Services Marketing*, Vol 9, N° 1, pp.15-23

Spreng, R. A, e Mackoy, R-D. (1996), “An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction”, *Journal of Retailing*, 72 (2), pp. 201-214

- Standop, Dirk (1991), "Manufacturers' Concern for Product Risks After the Sale: Do Product Recalls Really Cause Consumer's Dissatisfaction?", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 4, pp.80-83
- Stephens, N. (2000), "Complaining", in Swartz, T., Iacobucci, D. (Eds), *Handbook of Service Marketing and Management*, Sage Publication, Thousand Oaks, CA
- Stephens, Nancy e Gwinner, Kevin P. (1998), "Why Don't Some People Complain? A Cognitive-Emotive Process Model of Consumer Complaint Behavior", *Journal of the Academy of Marketing Science* 26 (3): pp.172-189
- Strauss, A. L., e J. Corbin (1990), *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*, London: Sage.
- Sundaram, D. S., Claudia Jurowski, e Cynthia Webster (1997), "Service Failure Recovery Efforts in Restaurant Dining: The Role of Criticality of Service Consumption", *Hospitality Research Journal*, 20 (3), pp. 137-49
- Swanson, S.R. e Kelley, S.W. (2001), "Service recovery attributions and word-of-mouth intentions", *European Journal of Marketing*, Vol. 35 Nos 1/2, pp. 194-211
- Tax, S., Brown, S. (1998), "Recovering from learning from service failure", *Sloan Management Review*, Vol. Fall pp.75-88
- Tax, S., Brown, S. (2000), "Service recovery: research insights and practices", in Swartz, T., Iacobucci, D. (Eds), *Handbook of Services Marketing and Management*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp.271-86
- Tax, S., Brown, S. e Chandrashekar, M. (1998), "Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol 62, N° 2, pp. 6-76
- TARP - Technical Assistance Research Program (1979), *Consumer Complaint Handling in America: Summary of Findings and Recommendations*, Washington, D.C.
- TARP - Technical Assistance Research Program (1981), *Consumer Complaint Handling in America: Summary of Findings and Recommendations*, Washington, D.C.

- Tesser, A. e S. Rosen (1975), "The Reluctance to Transmit Bad News", *Advances in Experimental Social Psychology*, 8, pp 193-232
- Tronvoll, Bard (2007a), "Customer complaint behaviour from the perspective of the service- dominant logic of marketing", *Managing Service Quality*, Vol 17, N° 6, 2007, pp. 601-620
- Tronvoll, Bard (2007b), "Complainer characteristics when exit is closed", *International Journal of Service Industry and Management*, Vol 18, N° 1, pp. 25-51
- Tse, D. K. (1990), "Attributing Performance Discrepancy: Dimensions, Causes and Effects", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, 3, pp. 105-111
- Tse, David K. e Wilton Peter C. (1988), "Models of Consumer Satisfaction: An Extension", *Journal of Marketing Research*, 25 (May); pp. 204-212
- Tversky, A. e Kahneman, D. (1992), "Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty", *Journal of Risk and Uncertainty*, 5, pp 297-323
- Van Dolen, Willemijn, De Ruyter, Ko e Lemmink, Jos (2004), "An Empirical Assessment of the Influence of Customer Emotions and Contact Employee Performance on Encounter and Relationship Satisfaction", *Journal of Business Research*, Vol. 57, No. 4, pp. 437-444
- Vargo, S. L., e Lusch, R. F. (2004a), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, 68, pp-1–27 (January)
- Vargo, S. L., e Lusch, R. F. (2004b), "The four service marketing myths: Remnants of a goods-based, manufacturing model", *Journal of Service Research*, 6(4), pp.324–335
- Vargo, Stephen L., Nagao, Kaori, He Yi, Morgan, Fred W. (2007), "Satisfiers, Dissatisfiers, Criticals, and Neutrals: A Review of Their Relative Effects on Customer (Dis) Satisfaction", *Academy of Marketing Science Review*, 2007, Vol. 11, n° 2

- Volkov, Michael; Harker, Debra e Harker, Michael (2005) "Who's Complaining? Using MOSAIC to identify the profile of complainants", *Marketing Intelligence e Planning*, Vol. 23, N°3
- Voorhees, Clay M., Brady, Michael K. e Horowitz David M.(2006), "A Voice from the Silent Masses: An Exploratory and Comparative Analysis of Noncomplainers", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 34, N° 4, pp. 514-527
- Walster, E., Berscheid, E., Walster, W. (1973), "New directions in equity research", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 25 No.2, pp.151-76
- Webster C. e Sundaram, D.S. (1998) "Service Consumption Criticality in Failure Recovery", *Journal of Business Research*, Vol.41,pp 153-159
- Westbrook, R., 1981. "Sources of consumer satisfaction with retail outlets", *Journal of Retailing* 57, pp. 68–85
- Woodruff, R. B., E. R. Cadotte e R. L. Jenkins (1983), "Modelling Consumer Satisfaction Processes Using Experienced-Based Norms", *Journal of Marketing Research*, 20, (August), pp. 296-304
- Wood, R.E., Bandura, A. (1989), "Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision-making", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 56 pp.407-15
- Woodruff R. B., D. S. Clemons, D. W. Schumann, S. F. Gardial e M. J. Burns (1991a), "The Standards Issue in CS/D Research: A Historical Perspective," *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, 4, pp.103-109
- Woodruff, Robert B., William B. Locander e David J. Barnaby (1991b), "Marketing in a Value-Oriented Organization", in Michael J. Stahl and Gregory M. Bounds, eds., *Competing Globally Through Customer Value*, New York: Quorum Books, pp. 566-585
- Wysocki, Allen F., Karl W. Kepner, e Michelle W. Glasser, (2001) "Customer Complaints and Types of Customers" *EDIS document HR 005, a publication of the Department of Food and Resource Economics, Florida Cooperative Extension Service*,

Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida, Gainesville, FL. May 2001

Yi, Y. (1990), "A critical review of consumer satisfaction", em Zeithaml, V.A. (Eds), *Review of Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL, pp.68-123

Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry, e A. Parasuraman (1988), "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality," *Journal of Marketing*, 52 (April), pp.35-48

Zeithaml, Berry e Parasuraman, (1993), "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Winter

Zeithaml, V.A., Bitner, J.M. (1996), *Services Marketing*, McGraw-Hill, New York, NY

Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. (2000), *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York, NY

Zeithaml, V. A., e Bitner, M. J. (2003), *Services marketing*, New York: McGraw-Hill

Zeithaml, V.A., Berry, L.L. e Parasuraman, A. (1996), "The behavioral consequences of service quality", *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 31-46

Zemke, Ron (1994), "Service Recovery," *Executive Excellence*, 11 (9), pp. 17-18

Zemke, R (1995), *Service Recovery: Fixing Broken Customers*, Productivity Press, Portland, OR

Zemke, R. e Bell, C. (1990), *Service Recovery: doing it right the second time*, training, 27(6), pp. 42-48